****

Introducción a la Administración

Trabajo Monográfico: UNIENDO MERCADOS

Autores:

Martina Arnaude 31004;

Félix de Gainza 33241;

Franco Méttola La Giglia 33448;

Federico Ariel López 33144;

Alberto Quinto Rouges 33642.

Profesor Tutoriales: Daniela Gutman

Victoria 16/09/2021

**Introducción**

Lo que nos ocupa en este trabajo es la compañía Uniendo Mercados S.A. y la comercialización de su software propietario SIDOM. Es una solución de “track and trace” y de optimización de procesos operativos y financieros para el comercio exterior. Es distribuido como Software as a Service (SaaS) y consiste en una suite con distintos niveles accesibles a diferentes clientes según sus necesidades o preferencias. En total, cuentan con más de 1000 clientes, desde empresas locales a multinacionales y agentes que trabajan en el país. La utilizan más de 4500 usuarios. Con sus productos buscan satisfacer las necesidades administrativas de distintos aspectos del comercio internacional.

La organización obtiene personería jurídica en 2003[1] y surge de la asociación de un grupo de despachantes de aduana. En 2005, desarrollan DASA (Documentos Aduaneros S.A.), para prestar servicios de archivo y digitalización y el software (SIDOM) dedicado a administrar esa información. En 2009, una resolución de AFIP[2] declara la obligatoriedad del archivo y digitalización de documentación aduanera y, entonces, Uniendo Mercados vende DASA. En 2016, el software había ganado uso con importadores y a sus servicios agregan LID, para la digitalización automática de documentos extranjeros, extendiendo operaciones a Chile y Uruguay. En ese momento, generan interés y mayor demanda por su producto, que desde entonces sigue expandiéndose.

El producto hoy consiste en tres servicios ofrecido tanto en conjunto como por separado, dependiendo del cliente, además del producto original que todavía es vendido:

1. SIDOM GT, lanzado en 2017, para el comercio internacional y las operaciones entre empresas;

2. SIDOM MISIM, lanzado en 2018, que agiliza la carga de datos aduaneros y los importa automáticamente;

3. SIDOM Pay, lanzado en 2020, que es el proyecto Fintech en desarrollo para manejar transacciones en el ámbito del comercio exterior. Puede verse una perspectiva general de los productos que ofrecen en su página web: https://sidomsuite.com/

Cada uno de estos tiene su propio segmento dentro de la organización con sus funcionarios análogos. Además, existe un área de Desarrollo, complementado por un área de Programación. Cada segmento de la organización busca asegurar el correcto funcionamiento del producto del cual se encarga. Cada producto tiene su propia área de soporte, de gestión, de ventas, etc. Se maneja la provisión del servicio mediante el contrato digital de la mayoría de los clientes y de acuerdo con sus intereses, pero las dinámicas varían según el cliente.

Hay tres grupos de clientes principales a los que se dirige la empresa con sus productos: despachantes de aduana, exportadores e importadores. Estos tres contratan el servicio mediante una subscripción mensual, ofreciendo un mes de prueba gratuito, lo que conlleva una gran estructura de postventa y de soporte. También incluyen servicio de Cloud para complementar y permitir, como expresa en sus objetivos fundamentales, una experiencia realmente completa que conecte, desde cualquier lugar, todos los procesos siendo administrados. Además, permite integrar y conectar con muchas aplicaciones de gestión de recursos empresariales (ERP) y con la totalidad del sistema de comercio exterior. Cuenta, también, con un alto grado de customización y personalización de interfaz a la medida de los clientes.

El interés de los primeros, los despachantes, está en el producto MiSIM, que incluye un abanico de herramientas para automatizar las operaciones diarias y documentarias, reduciendo los costos del trabajo. Este producto centraliza las tareas del despachante, evita errores, al trabajar de manera plenamente digital, y otorga un alto nivel de seguridad informática. Entre las varias herramientas sobre las que no se desarrollará en profundidad aquí, está el LID, una de las primeras herramientas que habían desarrollado, para seguir e incorporar los documentos de la operación al sistema.

Luego, para exportadores e importadores, ofrece SIDOM GT (Global Trade), esencialmente para el “track and trace,” para seguimiento de operaciones comerciales a nivel internacional. Puede visualizar indicadores de calidad del negocio, preparar y compartir informes y saldos y facilita la visibilidad de toda la operación de comercio exterior. Da la posibilidad de mantenerse al tanto y responder a cambios normativos y requerimientos legales.

Además, el más reciente producto de su cartera es SIDOM Pay, en colaboración con el banco Supervielle, para realizar pagos y procesos financieros. Puede aplicar fondos y optimiza procesos de pago de impuestos, financiamientos, cobranzas y otras actividades. Provee para el débito de los importes reales inmediatos y asegura cumplir normas y pagos en declaraciones oficiales.

Es importante señalar que los tres servicios están sumamente interrelacionados y gran parte de los clientes compran la suite entera.

Son destacables y de interés los valores de facilitación tecnológica; están comprometidos con permitir el acceso a los métodos que estén al corriente de la informática moderna y superar el atraso de los sistemas existentes. Buscan ir a la par de sus empresas clientes para que logren mejores resultados, más eficiencia y mayor competitividad. La proyección internacional es extensa, operando, además de en Argentina, en Chile, Paraguay, Uruguay y Bolivia. En el presente buscan todavía más mercados a los que extender sus servicios y operaciones.

La organización es un interesante objeto de trabajo porque se coloca claramente en entre las empresas en la vanguardia tecnológica, basando su modelo presente en la innovación y la creación, enfocándose en las virtudes de seguridad y confianza. Su estructura y estrategia representa perfectamente los contenidos teóricos y modelos de la ciencia de la administración.

**Entorno**

**Entorno político y legal**

El entorno argentino fue siempre complicado en la situación política y legal, especialmente teniendo en cuenta el enfoque aduanero de la empresa. Por lo tanto, deben estar al tanto de cualquier cambio legal y regulatorio que determine la AFIP para mantener el sistema en funcionamiento constante del servicio. Es decir, el entorno político y legal no solo afecta el funcionamiento de la organización, sino que lo define. La preferencia de los clientes por SIDOM para operaciones de comercio exterior surge de que la empresa es capaz de estar al tanto de las constantes fluctuaciones legales en materia de comercio exterior.

De hecho, de acuerdo con un informe del Banco Interamericano de Desarrollo, la política de comercio exterior argentina sufre de problemas crónicos de inestabilidad por motivos como “los cambios recurrentes del diseño institucional [o] el contenido de las políticas comerciales.'' (Zack y Zelicovich, 2020 p.70) Además, la política ha sido, generalmente, no solo inconsistente e inefectiva, sino que también se ha mostrado directamente hostil en un país que no reconoce como valioso al comercio exterior por sus méritos en libertad. En Argentina “no existe una noción que se asemeje al “largo plazo” en materia de regulaciones del comercio de arreglos institucionales, puesto que la idea en sí misma de modelo de inserción comercial internacional se encuentra disputada.” (Zack y Zelicovich, 2020 p.71)

Esta situación da lugar a un terreno fértil para el crecimiento de empresas como SIDOM que puedan pavimentar los caminos dejados de las instituciones gubernamentales para permitir operaciones tranquilas por parte de las empresas. El comercio exterior argentino y su administración es muy débil estructuralmente y poco confiable para lograr normalidad, lo cual dificulta “que estas agencias sean percibidas como puntos de referencia creíbles y eficaces” (Zack y Zelicovich, 2020 p.62) y así es que deben recurrir a soluciones externas como esta, a diferencia de otros países con regímenes políticos y legales más estables y más amigables para la actividad privada donde no sería necesario todo un módulo de gestión dedicado a enfrentar las particulares complejidades de la política comercial argentina.

**Entorno económico**

La situación económica, también cambiante y a veces impredecible, ha afectado el funcionamiento de muchas empresas que se manejan en el comercio exterior. La pandemia ha sido un golpe adicional. A diferencia de muchas otras organizaciones, se atrajeron nuevos clientes gracias a los aspectos virtuales del servicio que facilitan la adaptación al trabajo remoto, por ejemplo. Eso sumado a la gran inversión que hicieron en procesos de automatización, reduciendo la necesidad de personal realizando procesos físicos.

Por otro lado, en general, la intervención del gobierno en el comercio exterior es común por lo que es difícil desentrañar estos dos contextos y como se ha dicho previamente la política no es siempre amigable con las empresas y la exportación. Un momento crucial fue 2009, cuando comienza a operar la empresa como PSAD y como software de gestión de documentos aduaneros. Como se observa en el gráfico 1, 2009 fue un año excepcional en el comercio exterior con muchas exportaciones sobre las importaciones y es a partir de ese año que se observa una tendencia de crecimiento que acompañó el desarrollo de SIDOM en apoyo de empresas que realizaban estos intercambios.

**Entorno social y demográfico y entorno tecnológico**

El segmento de mercado al cual estaba destinado se expandió, inicialmente se destinaban al trabajo con despachantes, pero la efectividad y rapidez con la que operaban terminaron llegando a los oídos de empresas que necesitaban servicios como los ofrecidos por la empresa. Entre clientes ya habituales y solicitudes de potenciales clientes, expandieron las capacidades del software vendiéndolo principalmente a empresas hasta completar de desarrollarlo como SIDOM GT. Su poder de adaptación tecnológica y la atención que siempre prestaron al entorno lograron que tengan otro fuerte triunfo entre empresas a nivel nacional.

Con el tiempo buscaron extender el territorio de operaciones. Llegando a países del cono sur, haciendo hincapié en Chile donde están avanzando hacia operaciones cada vez más veloces y eficientes, cada vez más independientes de la casa matriz, donde están construyendo un equipo local. También tienen un terreno fuerte en Uruguay, Bolivia y Paraguay.

Otro de los fuertes de SIDOM es el estar actualizados en cuestiones burocráticas y localizados en países latinos, donde este tipo de procesos suelen ser más complicados y con trabas. Por lo tanto, tienen facilidad al adaptarse a otros países con necesidades similares. El entorno social y demográfico al que apuntan es aquel con propensión a inclinarse por lo que inmediatamente parezca relativamente tecnológicamente más avanzado y procesalmente más simple, es decir, los insatisfechos con el sistema aduanero.

También cuentan con un asistente virtual, a la disposición de cualquier persona, sea consumidor o alguien con interés en sus servicios, durante las 24 horas del día. Permitiendo la asistencia en diferentes áreas e incluso pedir una demo del servicio.

**Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

Han trabajado en levantar una barrera de entrada que, por lo menos en sus inicios, no era muy alta. El riesgo de competidores potenciales es algo muy tenido en cuenta. En palabras de Matías Martínez, director de SIDOM GT, “si se hizo una vez, puede hacerse de nuevo.” Esta situación en la que enfrentarse a un producto que en muchos aspectos resulta la tecnología más avanzada en su área puede tener cierta facilidad surge de esa misma condición: es un producto innovador y conveniente justamente porque la alternativa es trabajar directamente con el Kit Malvina, sumamente desactualizado y tecnológicamente atrasado.

SIDOM, entonces, debió trabajar para convertirse en un producto preferible todavía más allá de la clara ventaja técnica de base. Para subir la barrera, se concentraron en la implementación y en ventajas adicionales y combinadas. Cuando comienza a expandir sus destinatarios y sus capacidades con relación a la gestión del comercio exterior, ya estaba vendiéndose por primera vez un producto de características similares que había operado en Brasil creado por Thomson Reuters llamado Softway. El problema con este fue que, finalmente, tuvo que ceder y cesar su operación en Argentina porque el traspaso de un país a otro no fue efectivo y sus resultados fueron negligibles, decepcionando a sus clientes.

Fue tal el fracaso de Thomson Reuters que YPF, uno de sus primeros clientes, pagó exorbitantes sumas por utilizar ese producto solamente para pronto abandonarlo cuando se hizo evidente el fracaso. Hoy, YPF es cliente de SIDOM y esto se debe a una ventaja que Reuters no tenía: la ubicación geográfica. Al trabajar eminentemente en Argentina y con clientes operando bajo el entorno turbulento del país, SIDOM conocía perfectamente las necesidades a las que buscaban solución sus clientes. Por eso cualquier competencia debía poder atender las especificidades del país y al no ser capaces, SIDOM se aprovechó de esa ventaja. Fue eso lo que convenció a Matías Martínez de dejar la gerencia de Softway en Thomson Reuters incorporarse como director en SIDOM

Otra ventaja que SIDOM buscó para levantar la barrera de entrada de competidores es generar un producto que más allá de las mismas herramientas que proporciona pueda ser uno al que los clientes luego sean reticentes a abandonar. Es decir, una marca que se destaque y genere lealtad de parte del comprador por sí misma, en este caso, según Santiago Pedernera, esto se da porque pueden “mantener el liderazgo con innovación,” es decir que SIDOM es, además del producto que se compra, la potencialidad de innovaciones en el ámbito de las que se puede ser parte si se permanece con la empresa. Esto ya quedó demostrado en los últimos cinco años, con la salida de nuevos productos y actualizaciones realmente punteras en materia de gestión.

De todas formas, el riesgo de ingreso de potenciales competidores está ciertamente presente y es uno que buscan enfrentar activamente. La empresa FX Informática de soluciones de software es una amenaza conocida que podría incurrir en el mismo mercado. También Thomson Reuters podría implementar más agresivamente una solución de comercio exterior, podría renovarse el módulo de SAP de comercio exterior para Argentina o bien podrían mejorarse los sistemas del Kit Malvina. Son todos riesgos que no dejan de ser de suma relevancia y el objetivo es que con su trabajo se vuelvan menos concebibles.

**Poder de negociación de proveedores**

No es fácil identificar proveedores de Uniendo Mercados. Esto se debe a que la empresa trabajó para construir independencia con respecto a insumos y para conseguir que la gran mayoría de los procesos pasen por su infraestructura lo que vuelve estas relaciones un poco difusas. Todo esto los fortalece, ya que no están atados a modificaciones externas y cuentan con sistemas altamente sofisticados que le otorgan altos niveles de calidad. Inclusive, Matías Martínez resalta que la infraestructura de SIDOM ha sido elogiada por empleados de AFIP, quienes sostuvieron que esta es mejor que aquella con la que ellos cuentan.

Sin embargo, a pesar de que Uniendo Mercados es bastante independiente en cuanto a su funcionamiento, tiene dos proveedores notables. Por un lado, está el que les brindan parte de la infraestructura necesaria para sostener la cantidad de información con la que trabajan. El proveedor que les brinda este servicio es Amazon Web Services (AWS). AWS es el proveedor más importante a nivel global de este servicio. La plataforma de nube ofrece más de 200 servicios integrales de centros de datos en todo el mundo. Dentro de esto están incluidos recursos de almacenamiento, bases de datos, análisis, redes, dispositivos móviles, herramientas de administración, seguridad entre otros. A pesar de que Amazon es una empresa tan grande y poderosa, no cuenta con un poder de negociación realmente significativo sobre Uniendo Mercados, ya que como mencionamos anteriormente, la empresa tiene su propia infraestructura que almacena la mayor parte de sus operaciones. Además, de ser necesario hay otras empresas que brindan servicios similares a los de AWS. Algunos ejemplos de estas son Dell EMC ECS, IBM Cloud Storage, Google Cloud Storage y Microsoft Azure Storage.

Por otro lado, otro proveedor es quien realiza la fase de interfaz a la ERP de las empresas, es decir es el que permite la integración de SIDOM al demás software de gestión que utiliza la empresa. El proveedor que les brinda este servicio es E-PLAN. Matías Martínez señala que a sus proveedores no los ve tanto como unos competidores, sino más bien como aliados. Por esto puede decirse que en este respecto no hay una amenaza y más bien es una ventaja ser capaces de autoabastecerse con infraestructura propia.

**Poder de negociación de compradores**

La negociación con los compradores es un lugar ventajoso para la empresa. Su poder de negociación es alto porque no hay alternativas cercanas y las ventajas de comprar el producto son sumamente tangibles. La venta del SaaS (Software as a Service) conlleva un precio personalizado respectivo a cada cliente, ya que el precio depende de variables como la cantidad de productos en los que estén interesados los compradores y el volumen de operaciones que realicen.

En este Software as a Service (SaaS) hay variables que se tienen en cuenta a la hora de formar el precio. Cada precio de venta es personalizado a medida del volumen de operaciones del comprador. Así, por ejemplo, el servicio de SIDOM Pay está atado a la cantidad de pagos realizados utilizando la plataforma, cobrando una porción de la cantidad efectuada. En la negociación se realiza un cálculo de rendimientos futuros con la implementación del software y proporcionan exactamente cuánto se gana por comprarlo. Esto para Santiago Pedernera es de lo más importante y lo mejor para ambos ya que “todos están satisfechos con el playback y siempre se termina de justificar el ticket.

Por estas razones es que la fuerza de negociación de los compradores representa una oportunidad para la empresa al ser baja la capacidad de los compradores de imponer sus propias necesidades: su necesidad es tener el producto.

**Rivalidad entre firmas establecidas**

Las firmas en esta industria que hoy venden un producto similar a SIDOM no tienen mucho éxito. Como explica Santiago Pedernera, “El 90% de las operaciones de comercio exterior se realizan a través de SIDOM.” Es un producto muy atractivo y no es atractivo competir contra SIDOM, como ya se explicó. Las firmas establecidas son empresas multinacionales de tamaño comparativamente mucho mayor que no ven un mercado más redituable que aquel que manejan como economías de escala, requiriendo mayor inversión de la que por ahora significa el beneficio de competir fuertemente contra SIDOM. Así, SAP o Reuters no tienen los mejores módulos de comercio exterior, por lo menos para la Argentina.

A raíz de que los competidores potenciales se han rendido en el pasado y han dejado lugar para el desarrollo constante de SIDOM, este aspecto es una oportunidad para la empresa que busca aprovechar.

**Amenaza de productos sustitutos**

Difícilmente pueda hablarse de productos sustitutos que se enfrenten al trabajo de SIDOM. Siendo un producto que brinda servicios completos y amplios dentro del segmento de mercado al cual pertenecen.

Las alternativas, dentro del margen de lo legal, son los clásicos trámites burocráticos. Poco rentables para las empresas por la extensión temporal necesaria para que sean llevadas a cabo, en estos casos es bueno recordar las palabras de Matías Martínez, resaltadas anteriormente, sobre los elogios y apreciaciones recibidas por empleados de AFIP, quienes reconocen una estructura mucho más sólida y funcional en la propiedad intelectual de Uniendo Mercados que en la institución nacional.

De esta manera, afirmamos que, la falta de productos sustitutos viables para despachantes y empresas no es una amenaza. Al contrario, representa una oportunidad para la firma.

**Estructura**

**Configuración**

La configuración en la que puede clasificarse la empresa según el esquema de Mintzberg es la de “adhocracia.” Esta hace referencia al imperio de la flexibilidad y adaptabilidad para solucionar problemas y responder a las situaciones impuestas por un entorno cambiante. Se suele aludir con este término a empresas que trabajan en el ámbito de las nuevas tecnologías, en constante desarrollo. Claramente esto aplica al caso en cuestión, pero tal configuración es además la fortaleza de la empresa en la que se construye y es necesaria para su subsistencia: no podría funcionar de otra manera. Al ser su objetivo reemplazar y superar la compleja burocracia del sistema aduanero, eligen un orden interno alejado de ese tipo de burocracia.

La organización según Mintzberg tiene primero un ápice estratégico. En este, como su nombre sugiere, encontramos los últimos responsables de distintos tipos de decisiones estratégicas corporativas. Aquí está el presidente de la empresa, Fernando Quirós, y la empresa responde a su nombre en lo que refiere a cuestiones regulatorias legales y en apariencia. Además, está el CRO, Santiago Pedernera que maneja asuntos de ganancias y fondos de la empresa; Matías Martínez, principal encargado de los desarrollos internacionales y Marcelo Milano, director ejecutivo. Son la figura institucional y la autoridad que puede describir el producto y las actividades de la empresa en eventos corporativos y de venta, en los medios y en publicidades.

Luego está la línea intermedia donde pueden hallarse las personas con cierta autoridad y la responsabilidad de supervisar operaciones. En esta empresa hay una línea media en cada sector por producto: una para MiSIM, otra para GT y para Pay. Por ejemplo, Daiana Viglianco, que es Account Manager de Pay, gestiona la relación con los clientes en cuanto a las operaciones de soporte técnico y asistencia de utilización. Más abajo está el núcleo de operaciones que consiste en aquellos responsables de la atención primaria y directa en materia de soporte. También, está el área de Programación, de la que se encarga Pablo Cesar para el desarrollo técnico de las aplicaciones, la infraestructura digital y la programación.

Una parte fundamental y quizás la más relevante para el modelo se encuentra en la llamada tecnoestructura y es el área de Desarrollo e Investigación. Este trabaja en conjunto con el ápice estratégico proporcionando asesoramiento y experiencia técnica para el desarrollo de nuevos productos o mejoras sobre los productos existentes. De esta área se encarga Mauricio López y es precisamente el área que más relevante acaba siendo sobre los procesos ya que diseñan e investigan las capacidades y posibilidades que el ápice luego puede elegir incorporar a la estrategia corporativa. Es en base a lo que produzca el área de desarrollo que la empresa lleva a cabo su propósito principal de innovación constante. Por otro lado, en la tecnoestructura también se encontró el equipo que trabajó para obtener las calificaciones ISO y también la representación de la empresa ante entidades comerciales.

Por último, está el staff de apoyo que consiste en aquellos funcionarios con tareas fuera del trabajo principal de la organización. Aquí se encuentran los abogados en materia de asuntos hacia afuera de la empresa, es decir, que no se relacionan con la actividad aduanera y más bien con la sociedad misma o los asuntos judiciales que requieran atención fuera de las operaciones corrientes. Está el equipo de redes que, en el esfuerzo estratégico de apuntar al mercado desde adentro hacia afuera, diseñan la promoción de la empresa en redes sociales y eventos. Otra parte del staff de apoyo sería el mantenimiento de los equipos de hardware y el sostenimiento de las partes físicas de la infraestructura de lo que se encarga Carlos Martín.

**Métodos de Coordinación**

Como se ha explicado anteriormente, uno de los puntos fuertes del producto frente a otros es que permite estar constantemente al tanto de las fluctuaciones coyunturales con respuestas precisas y relevantes, todo lo cual se ve reflejado en la forma de estructurar la empresa. Esta se construye de manera fluida con relación a los cargos de cada miembro los que, si bien están claramente definidos, en cuanto a sus funciones la organización deja de ser tan rígida. Por eso puede decirse que la coordinación es de adaptación mutua.

Una parte importante de las operaciones se da por la adaptación mutua entre los miembros del ápice estratégico que son quienes fundaron la empresa en su inicio: Fernando Quirós, Mauricio López y Santiago Pedernera. Mediante conversaciones informales resuelven cuestiones estratégicas, pero esencialmente la organización se da de esa manera flexible.

En la empresa no hay un comportamiento formalizado que deba seguirse ya que el trato tiende a ser más natural, tanto con los clientes como con los clientes. Esto es lo que se estila y lo que funciona para los fines del servicio. Las unidades son agrupadas por el mercado al que atienden, lo que aquí puede verse en sí es una unidad responsable de SIDOM GT, MiSIM o Pay. El tamaño de las unidades es diferente. Para la atención a los clientes hay más gente y con más constancia que en el desarrollo integral de productos centralizado en el área de I+D con menos cantidad de personas comparado con el total dentro de cada sección.

Con respecto a la adaptación mutua, debido al reducido tamaño de la organización y la naturaleza virtual de la mayoría de sus operaciones no son necesarios puestos de enlace, pero sí suelen haber grupos de trabajo temporales, compuestos por específicamente quienes tengan el conocimiento necesario para resolver una cuestión traída por el cliente. Así, podría formarse un grupo con el equipo de desarrollo y de programación específicamente para resolver un problema particular de software o con el equipo de cobranzas si es un problema en los cobros proporcionales. Los procesos o los resultados son difíciles de estandarizar porque son variables. El producto se vende con ciertas funcionalidades y el servicio es la continua disposición para los problemas de los clientes y particularmente las cuentas más grandes. Para estas soluciones no hay un procedimiento establecido para llevarlas adelante porque son impredecibles y tampoco podría esperarse un resultado. A veces pueden quedar hasta el último momento por la dificultad del problema, como el problema que tuvo Bayer al querer utilizar la plataforma con dobles verificaciones, lo cual requiere una significación readaptación del programa o bien han fallado y han perdido un cliente porque no hay comunicaciones estandarizadas entre todas las partes ni procedimientos establecidos para la totalidad de las actividades invariablemente dependientes entre sí.

En cuanto a la formación, los empleados cuentan con videos instructivos que sirven tanto para los usuarios que compran el producto si quisieran recurrir a ellos y para los operarios encargados del servicio que deben conocer el funcionamiento de los productos en profundidad para poder asistir con complicaciones o cuestiones que surjan a partir de ese funcionamiento. El aprendizaje se da con la asignación de tareas y la comunicación constante y recurrente con los miembros que puedan tener más conocimiento que uno.

Bibliografía

Zelicovich, J; Zack, G “Evaluación institucional de la política comercial externa: el caso de argentina” Banco Interamericano de Desarrollo, Septiembre 2020. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluacion-institucional-de-la-politica-comercial-externa-El-caso-de-Argentina.pdf>

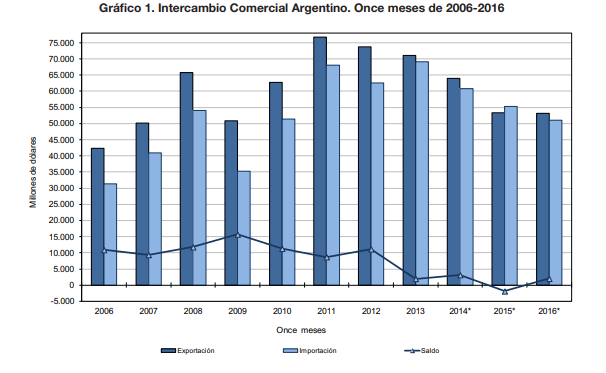
Referencias

[[1]](https://d.docs.live.net/d55e916249d8decc/Documents/Udesa/2/Administraci%C3%B3n/Monograf%C3%ADa%20Introducci%C3%B3n.docx#_ftnref1) Sobre la constancia de inscripción de la sociedad: https://www.cuitonline.com/detalle/30708311266/uniendo-mercados-sa.html

[[2]](https://d.docs.live.net/d55e916249d8decc/Documents/Udesa/2/Administraci%C3%B3n/Monograf%C3%ADa%20Introducci%C3%B3n.docx#_ftnref2) <http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002721_2009_12_04>

ANEXO

Grafico 1:



Datos del INDEC, estimaciones de 2016.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\_12\_16.pdf