****

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

**ÍNDICE**

[**Introducción**](#_9lr2n0f4544d) **3**

[**1. Entorno**](#_ripteylvujbc) **7**

[Macroentorno](#_h6vflu48v813) 7

[Modelo de Cinco Fuerzas](#_qjlfoeow2ylp) 11

[**2. Estructura**](#_uc95r8wukw7m) **17**

[Configuración](#_d4vpqs481nqc) 17

[Métodos de Coordinación](#_rigbbk3sgkrb) 19

[**3. Estrategia**](#_9y2h67ttvrsf) **21**

[**4. Marketing**](#_usqgiydusvpp) **24**

[Las 4 C](#_yj5lswrj1xm5) 25

[Ciclo de vida](#_x3j3wo60qbyl) 26

[Marketing Estratégico](#_twuj2ask8y3p) 26

[**5. Comunicación Institucional**](#_tkaa4lifl1bv) **29**

[Comunicación interna](#_4j3zv2td4t6s) 29

[Comunicación externa](#_at27nlaw1tcu) 30

[**Conclusión y recomendaciones**](#_jihifwnm318y) **31**

[**Bibliografía**](#_lqf2xe4pzol5) **33**

[**Referencias**](#_3l6i9xlmlzwx) **33**

[**ANEXO**](#_ahqk071o0a1n) **34**

# **Introducción**

Lo que nos ocupa en este trabajo es la compañía Uniendo Mercados S.A. y la comercialización de su software propietario SIDOM. A lo largo del trabajo se referirá a la empresa principalmente como SIDOM, que es cómo se refieren a ella los entrevistados, ya que, como lo dijo el CEO, Fernando Quirós, “‘Uniendo Mercados’ es simplemente la razón social de la organización, nada que ver”. Lo que venden es una solución de “track and trace” y de optimización de procesos operativos y financieros para el comercio exterior y trámites aduaneros. 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.

# 1. Entorno

Es relevante el estudio del entorno de la empresa porque es lo que condiciona todas sus actividades. Se pueden estudiar en él los límites dentro de los que se va a poder mover y las propuestas de negocios que le serán posibles o imposibles. Para este análisis utilizaremos los conceptos desarrollados por Hill y Jones (1989) que proponen dos grados de impacto del ambiente. Por un lado, en el grado más amplio, se va a observar el entorno en términos del ambiente macroeconómico, político y tecnológico en el tiempo y el lugar en el que se desempeña, relevantes en tanto esta es una empresa de servicios informáticos que deben seguir un marco regulatorio particular de un área específica y el producto que ofrecen está ligado a aspectos de la economía nacional.

Por otro lado, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para explicar lo que más inmediatamente afecta la empresa en el contexto industrial y cómo esta se relaciona con los demás actores involucrados en sus actividades. Estos son: los rivales potenciales y establecidos, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, y los productos sustitutos.

## Macroentorno

**Entorno político y legal**

El entorno argentino fue siempre inestable en cuanto a la 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)

Por esto se puede decir que esta situación ha sido una oportunidad. Esto dio 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. Pero al mismo tiempo se presenta una desventaja, siendo que existe un ambiente impredecible que puede llegar a traducirse en medidas que limiten el funcionamiento correcto de la empresa, como ser un cambio en las políticas de AFIP que evite el acceso a sus sistemas, complejizando las acciones llevadas a cabo por la empresa como parte del servicio que se brinda.

**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. 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, 2008 fue un año excepcional en el comercio exterior, pero fue seguido de una crisis profunda en el nivel de intercambio del país, lo que para la empresa hubiera sido un golpe si no hubiera sido por la obligación a digitalizar recién implementada.

La actividad de la empresa está directamente ligada a la actividad comercial porque el volumen de operaciones que realicen las empresas y que ingresen del exterior será proporcional al rédito que obtendrá SIDOM. Así es que, de cierta forma, la imprevisibilidad en el entorno económico significa imprevisibilidad interna. En general, se puede concluir que el entorno económico no ha sido ventajoso en un país donde no se fomenta ni prioriza el comercio exterior y donde este es susceptible a variables económicas volátiles como la tasa de cambio o aún la situación de otros países. Así por ejemplo cuando decreció la demanda de automóviles argentinos por Brasil, a quien se destinan dos tercios de las exportaciones argentinas de esa industria, también lo hizo la utilización del producto por empresas en ese rubro.

**Entorno demográfico y tecnológico**

El segmento de mercado al cual estaba destinado se expandió con el tiempo. Inicialmente, el producto se destinaba a 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.

El segmento al que apuntan es a la nueva generación de empresarios y estudios de despachantes que sean los más propensos a incorporar nuevas tecnologías y cambiar los métodos tradicionales de operar, en un ámbito muchas veces dominado por agentes con mucha experiencia y afines a la costumbre. Esto además se traduce en el apunte a empresas más pequeñas que en general no verían un beneficio significativo de utilizar SIDOM por el reducido volumen de sus operaciones que tal vez no justifican el costo con suficiente margen, entonces cobra valor la eficiencia y la innovación.

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.

Es así como podemos evaluar el entorno demográfico y tecnológico como una situación ventajosa.

## Modelo de Cinco Fuerzas

**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 y gestión de trámites aduaneros es una amenaza conocida que podría incurrir en el mismo mercado, que en el presente tiene clientes nacionales y PyMEs. 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 integración en SIDOM de las diferentes ERPs, que es E-PLAN.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque no solo es una pequeña fracción lo que obtienen de otras empresas, siendo en ese sentido bastante independientes, sino que los proveedores actuales son fácilmente reemplazables.

**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. Es decir, las firmas establecidas que ofrecen el mismo servicio no lo hacen con la misma localización y especificidad hacia la Argentina, Reuters operando más con Brasil y el módulo de SAP en Europa. Además, no tienen la misma amplitud de servicios interconectados; hay empresas establecidas, como Reuters o SAP, con módulos de Global Trade para la gestión de comercio exterior, o de gestión de trámites aduaneros como FX Informática, y nada hay en el mercado como SIDOM Pay. Por eso la rivalidad, dadas las condiciones de la demanda, es decir empresas grandes con operaciones en argentina, es una oportunidad para SIDOM.

**Amenaza de productos sustitutos**

Difícilmente pueda hablarse de productos sustitutos que se enfrenten al trabajo de SIDOM. SIDOM es un producto que brinda una variedad de servicios completos y amplios dentro del segmento de mercado al cual pertenecen. Es así que cada proceso individual que SIDOM optimiza e integra en un sólo compendio puede reemplazarse de esa forma, individualmente. Así, por ejemplo, una de las primeras funciones de SIDOM podría ser reemplazada con otro sistema de OCR, como los de Adobe, pero eso es inevitablemente poco conveniente ya que el precio es mucho mayor en tanto ofrecen un servicio mucho más amplio que no se limita a la aplicación específica de los despachantes o las empresas.

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.

# 2. Estructura

La estructura es también otro tema importante de analizar porque nos permite comprender de mejor manera el funcionamiento de una organización. A su vez, el hecho de tener una estructura adecuada y coherente a las necesidades del mercado y los integrantes de cierta empresa, ayuda a mantener un orden y maximizar el desempeño de la misma.

Para analizar la estructura de Uniendo Mercados utilizaremos los conceptos desarrollados por Mintzberg (1987). Ellos son las configuraciones estructurales, las partes de la organización, sus mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño y sus factores de contingencia.

## 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. 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.

Es así que no cuentan con un organigrama claro y oficial inflexible con roles a los que cada miembro deba adherirse. Igualmente se pueden identificar los términos generales que describe Mintzberg, aunque dada la configuración en particular, estas partes se mezclan y a veces no se distinguen. 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. Su papel consiste en constantemente generar ideas y estrategias posibles pero no específicas de la empresa y en gran cantidad. Además tienen constancia minuciosa del desarrollo de los proyectos actuales.

Luego, Mintzberg describe que muchas veces la línea intermedia no es fácil de diferenciar del núcleo de operaciones. En esta parte es donde pueden hallarse las personas con tareas importantes pero sin verdadera autoridad sobre otros y, más bien, bastante libertad para actuar. Hay equipos para cada 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, al igual que Federico Sirvent en MiSIM. 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, que trabaja en conjunto con el área de Desarrollo e Investigación del ápice estratégico. De esta área se encarga Mauricio López que como parte del ápice diseñan las propuestas e ideas de negocios innovadores.

Con relación a la tecnoestructura, está no existe en las adhocracias por una ausencia de formalización del trabajo pero sí puede integrarse temporalmente y ad-hoc, como en la forma de capacitación de ciberseguridad para obtener la calificación ISO. 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. 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 entre miembros del ápice.

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. 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 de la mayoría de sus operaciones, suelen haber grupos de trabajo temporales y equipos de enlace, 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 significativa 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, no existe un método estándar para normalizar a nuevas incorporaciones, sino que las nuevas contrataciones deben tener un nivel de conocimiento de lo que debe hacer previamente. El aprendizaje de lo específico se da con la asignación de tareas y la comunicación constante y recurrente con los miembros que puedan tener más conocimiento que uno.

# 3. Estrategia

De acuerdo con Hax y Majluf (1999), la estrategia de una empresa es aquello que guía a sus miembros con un propósito común y da sentido a prolongar su existencia. La estrategia y estructura deben ser coherentes. Se han estudiado las partes básicas de esta organización y en este capítulo se verá como aquel análisis conduce a una estrategia definida. Se verá cómo SIDOM construye sus objetivos a largo y corto plazo, en cuanto a sus metas más amplias y las preocupaciones respecto al contexto inmediato de la competencia y la demanda. Se va a analizar con las perspectivas propuestas por los autores: una estrategia corporativa, una de negocios y una funcional.

Como surge de la configuración organizacional, la empresa fue siempre moldeando al cliente y la observación de las necesidades de estos informaron la estrategia que iba a seguir la compañía. Por ejemplo, como explica Mauricio Lopez, luego de desarrollar el software de gestión de trámites aduaneros a despachantes, algunas empresas se enteraron por comentarios de terceros sobre el sistema y se veían interesados: existía una necesidad por ese tipo de producto en todos los niveles del comercio exterior. Siguiendo esta tendencia, ofrecieron mejoras específicamente diseñadas para estos nuevos clientes, a quienes les hacía falta una solución de gestión como SAP para el comercio exterior argentino, lo que terminó en el desarrollo de GT.

Esto se encuadra en la estrategia corporativa de la empresa, que, para Hax y Majluf (1999), es la que se define generalmente en el ápice estratégico y se refiere a los términos más generales de la actividad prospectiva de la empresa, como la industria donde quiere desarrollarse. En este marco se explica la decisión estratégica en sus inicios de dedicarse al mercado de soluciones de software, en lugar de acompañarlo con el PSAD que prefirieron vender. Otra decisión a este nivel es la de establecer alianzas estratégicas, en este caso, como lo hicieron en 2019 con Banco Supervielle para el desarrollo de SIDOM Pay. A este nivel se ve también la decisión de concentrarse en el mercado específico y en la industria donde se venía desarrollando (el comercio exterior), en lugar, por ejemplo, de ofrecer servicios de software más amplios o a otro mercado. Su estrategia en el presente consiste en concentrarse en el mercado que conocen y cada actualización y mejora, y aún cada nuevo producto, apunta al mismo sector demográfico definido por su ocupación -despachantes y encargados de comercio exterior- al que se dedican desde 2009. Así, por ejemplo, la más reciente propuesta que dieron a conocer en las entrevistas realizadas es una aplicación para que los despachantes puedan completar operaciones de transbordo (que son más complicadas de integrar con SIDOM porque para estos la AFIP utiliza sistemas aún más antiguos) en la misma aplicación.

En el nivel de estrategia de negocios, se incluyen todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria, en este caso, el comercio exterior y los profesionales del área como su mercado objetivo. Aquí uno mira cómo se va a encarar el negocio y se quiere definir el alcance que va a tener con sus productos, los mercados y su competencia. Una parte importante del diseño de la estrategia de negocios es el marketing estratégico, que se analizará con profundidad en el siguiente capítulo. Concretamente, hablaremos de la estrategia de marketing como la determinación del mercado específico para poder identificar el tipo de clientes. En breve, la estrategia de marketing se refiere al reconocimiento del mercado objetivo; en este caso, son empresas grandes y estudios de despachantes los que buscan interesar con el producto. Estas empresas, muchas veces multinacionales, son atraídas por un producto diferenciado y destinado a ese segmento en particular (es decir, la estrategia genérica de la empresa). Esta estrategia de marketing es lo que permite que la estrategia competitiva, es decir, su objetivo a largo plazo, sea una ventaja general sobre la competencia mediante altos retornos de la inversión en la forma de eficiencia para volúmenes de operaciones considerables realizadas en Argentina.

Por último, está la estrategia funcional, la cual está relacionada con el desarrollo de las competencias funcionales necesarias para diferentes campos dentro de la empresa. Estas están relacionadas con la misma estructura de la empresa y, en este caso, el área comercial implementa la estrategia de negocios, en palabras de Matías Martínez, una estrategia ‘inbound’, dedicándose el área comercial no solo a traer clientes, manteniendo reuniones y también generando interés desde la misma empresa, sino que permitir que estos se acerquen al producto. Así desarrollaron la ‘automatización del marketing’ y emplean google y linkedin ads, mails y su página web. Esto se contrasta con la estrategia que perseguían previo el lanzamiento de SIDOM GT, que era ‘outbound’ y dependía del esfuerzo del equipo comercial. Hoy buscan ‘omnicanalidad’ porque es posible escalar y aumentar exponencialmente, cuando un enfoque ‘inbound’ permanece relativamente consistente.

# 4. Marketing

Un pilar de la administración en el cual podemos adentrarnos en SIDOM es el Marketing. Es un proceso social orientado hacia la generación, detección y satisfacción de necesidades de los individuos y las organizaciones. El estudio del Marketing se ocupa de conocer en profundidad el mercado sobre el cual está interesado, de manera minorizada y detallada para establecer una estrategia de llegada la cual abastezca de forma maximizadora las necesidades de los individuos y las organizaciones. Para analizarlo utilizaremos los conceptos explorados por Jean Jacques Lambin (1995) Mc Carthy, J y Perreault, W. (1994) y Dvoskin (2004)

Para comenzar, es central analizar las cuatro P del Marketing (Producto, Promo, Precio y Plaza), esto nos permitirá poder entender a grandes rasgos lo que hará Sidom en el mercado. En primer lugar, está el campo de producto, este hace referencia a la creación del producto o servicio adecuado para el mercado meta. En este caso, es SIDOM. Un sistema de gestión para el comercio exterior el cual es simple y eficiente. El segmento target serían empresas grandes y despachantes.

La P de Promoción para Uniendo Mercados trata sobre informar correctamente a los clientes potenciales y activos sobre los servicios. Ponen énfasis en la atención al cliente, procuran que el que vaya a pagar sepa exactamente lo que está comprando. La comunicación es clave, fluye de manera constante entre la empresa y sus clientes. Convencen a sus clientes con su trato personal, siendo completamente transparentes, actuando en base a lo que dicen y demostrando con los resultados lo que son. Además, para el caso de los despachantes que lo adquieren tienen un breve periodo de prueba del servicio para luego decidir si finalmente lo quieren o no. En cuanto la Plaza para SIDOM es más bien digital. Por lo que su canal de distribución es directo del productor al consumidor. Busca expandirse de manera intensiva con sus redes sociales y medios de comunicación de los cuales está siempre pendiente. Por su parte el Precio es personalizado para cliente. Los montos varían entre sí porque dependen de variables como el/los servicios que adquieran, la cantidad de operaciones que hagan y el tipo de cliente.

A partir de 1960 el Marketing se vuelve una disciplina central para la administración, empieza a ocurrir una gran transformación en cuanto a la visión. El enfoque comienza a cambiar, de las 4P, las organizaciones se concentraban en el consumidor de cierto producto, a las 4C, visión en la cual el interés está puesto en detectar consumidores insatisfechos y producir en base a ellos. Por ende, es necesario continuar con el análisis de las 4C (Consumidor, Costo para el cliente, Conveniencia para el comprador y Comunicación).

## Las 4 C

La primera es la C de consumidor. Los consumidores de los servicios de Software as a Service que ofrece la empresa son tres: empresas locales, empresas internacionales y despachantes. Su necesidad es gestionar el comercio exterior. Suelen tener experiencia en el rubro y por lo general adquieren directamente la suite entera, los tres servicios a la vez. Son de clase media-alta y clase alta. Si bien todos son bienvenidos a contratar el software de SIDOM, las personas mayores suelen evitar el uso de nuevas tecnologías y terminan optando por la clásica burocracia; por lo que suelen ser personas más jóvenes quienes terminan comprando el servicio.

Segundo, está la C de costo para el cliente. Desde este punto de vista, como el poder adquisitivo de los clientes es distinto para cada uno, sus costos también lo son ya que son personalizados en base a sus necesidades. Lo importante en esto es que al SIDOM ofrecer servicios de alta calidad, la relación costo-beneficio para cada cliente es adecuada.

Tercero, está la C de conveniencia para el comprador. Para el comprador resulta conveniente el sistema de SIDOM porque la empresa es líder en lo que hace, de las mejores en latinoamérica con más de 1000 clientes y 4500 usuarios activos. Por lo que brindan confianza, y una gran eficiencia. Además se esfuerzan por reducir su huella ambiental cuidando el consumo de luz, reduciendo la cantidad de papel utilizado, impulsando medidas digitalizadoras e ideando estrategias en conjunto con los clientes.

Cuarto y último está la C de comunicación. En cuanto a la comunicación con el cliente SIDOM tiene una excelente atención al cliente ya que fomenta el trato personal con cada uno y siempre está disponible. Como cliente uno se puede comunicar via mail, instagram, linkedin y a través de su página web la cual también tiene un número telefónico con el cual contactarse.

## Ciclo de vida

Uniendo Mercados se encuentra en la etapa de ciclo de vida de crecimiento. En el marco nacional parece estar consolidada pero la realidad es que es una pyme relativamente nueva la cual desde una perspectiva global queda chica frente a otros grandes competidores. Sin embargo, su crecimiento es constante, al generar lealtad con sus clientes satisfaciendo sus necesidades y siempre estando en busca de más, avanza a paso firme.

## Marketing Estratégico

Con relación al marketing estratégico, puede analizarse este aspecto de la empresa en los términos de la matriz FODA: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En cuanto a sus fortalezas, entre ellas se puede nombrar: Seguridad informática, ya que cuentan con el certificado ISO 27001; facilidad para financiación y pagos en tiempo real. Esto es una fortaleza especialmente ahora con SIDOM Pay que permite reemplazar el trámite prolongado de realizar pagos de impuestos normalmente; tracking de productos de comercio exterior integrado a la gestión de los trámites aduaneros; rapidez para oficializar declaraciones y declaraciones masivas y puede realizar muchas operaciones a la vez con mucha más agilidad de lo que permite el Kit María; reducción de horas de trabajo, necesidad de capital humano; compliance, pues SIDOM se encarga de que la realización de trámites usando la aplicación esté siempre en cumplimiento de la ley; integración con ERP’s y entre los productos sidom.

Por otra parte, las oportunidades pueden ser la la inmovilización de capital cuando se realizan pagos de manera tradicional, lo que necesita un programa como Pay y un sistema MARIA desactualizado, lo cual da la necesidad para los clientes de un sistema de trabajo más actual.

Entre las debilidades encontramos el hecho de que sea un producto con curva de aprendizaje para el cliente y que requiere reacostumbramiento del trabajo; desconfianza de dar acceso a datos personales o de que no se haga realmente en cumplimiento de las normas de AFIP; difícil establecer compatibilidad con sistema de firmas digitales de los bancos y las empresas medianas o pequeñas no reconocen que cambia mucho la eficiencia ni valoran la compliance

Finalmente, la amenazas a las que se enfrenta son la inserción al mercado de pagos de otros actores como Reuters o FX; restricciones o cambios en la normativa de BCRA o de AFIP y cambio y mejoras en el sistema Maria actual y que SIDOM deje de ser atractivo.

# 5. Comunicación Institucional

SIDOM, a diferencia de otras organizaciones más burocráticas, fue formando una comunicación más apegada, familiar e informal entre los empleados y empleadores.

## Comunicación interna

Dentro de la empresa, los empleados mantienen una comunicación informal entre ellos. Al mantener una estructura adhocrática, es más fácil llevar una relación cercana que una profesional. Esto permite un desarrollo y cumplimiento de las tareas que se requieren dentro de la empresa. La interacción humana en SIDOM cumple un rol importantísimo porque, para que todo funcione correctamente, los empleados deben llevarse bien y, en consecuencia, traer buenos resultados. Esto es así porque, según la organización, mientras más cómodos y felices están, mejor trabajan en conjunto. Para SIDOM, la estrategia que busca mejorar estas relaciones y evitar conflictos comunicacionales entre empleados, es hacer un asado mensual. Logrando un impacto positivo ya que aquí es donde se resuelven muchos problemas que pueden haber dentro de la empresa.

Otra forma de comunicación dentro de la organización es que los empleados se vistan de manera informal, evitando códigos de vestimenta. SIDOM implementa esto para seguir su modelo de informalidad y adhocracia. La vestimenta nos dice mucho sobre la jerarquía de cada empleado y como ellos no quieren que se marque la diferencia, no hay código formal de vestimenta.

## Comunicación externa

Hoy en día, la utilización de redes sociales en una organización es importantísimo y tener un Community Manager para dar a conocer y comunicar acerca del producto es vital. Este movimiento fue clave para la empresa, y de mucho éxito, porque dio a conocer lo que hacen como organización. La forma de comunicar tuvo un impacto inmediato y sirvió para que más gente conozca SIDOM. Para exponerse además organizan eventos formales con despachantes y empresarios como en 2018 para el lanzamiento de la nueva versión de MISIM al que invitaron a Carlos Melconian

Además, la compañía hizo una alianza con Supervielle que produjo mucho ruido y autenticaba de alguna u otra manera el producto. Esto hizo que la empresa diera a conocer el producto a un gran sector que no lo conocía. Además, desde el año pasado, organizan SIDOM Talks, para la asistencia de despachantes y para brindar información del producto junto a invitados especiales. Por ejemplo, este año invitaron a Santiago Bilinkis a la par del lanzamiento de Pay, y varios otros a lo largo de los meses.

# Conclusión y recomendaciones

En síntesis, luego de este análisis exhaustivo de Uniendo Mercados, podemos decir que se logró una visión clara de la empresa, los distintos elementos que la componen y el entorno en el que se desarrolla.

Se pudo comprobar la relevancia de los conceptos teóricos que proponen los estudios académicos de la administración para la realidad de las empresas. Utilizando estos se pueden conceptualizar las formas ideales de la empresa y categorizarla para lograr entenderla a ella y su contexto con profundidad. Esto permite identificar los puntos donde una empresa puede mejorar para acercarse a lo que teóricos como Mintzberg o Porter describen en sus trabajos.

Por ejemplo, lo que este análisis dejó en relieve es la posibilidad de deslices si no se maneja bien la estructura adhocrática. Si bien esta tiene muchos beneficios en tanto es una industria en la que debe liderar la innovación, surgen conflictos que es necesario corregir. Así, la libertad que se permite a las diferentes unidades dentro de la empresa puede conllevar el error humano. Así se dio el caso en el que perdieron un importante cliente porque quien se encargó de tratar con él no había comunicado con el resto de la empresa el momento en el que esperaban el producto y al último momento se dieron cuenta que hacía falta un ajuste de compatibilidad en el sistema. Por eso no estaría de más un sistema más formalizado

# Bibliografía

Dvoskin (2004), Fundamentos del Marketing. Ateneo: Buenos Aires

Hax, A. y N. Majluf (1999), Estrategia para el liderazgo competitivo. Granica: Buenos Aires.

Hill, C. y G. Jones (1996), Administración estratégica: un enfoque integrado. McGraw-Hill Interamericana: Bogotá.

Lambin (1995) Marketing Estratégico. McGraw Hill: Madrid

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

Mintzberg, H. (1987) El proceso estratégico. Prentince Hall

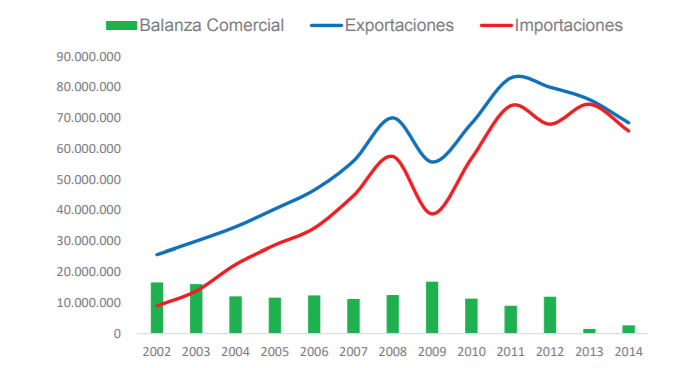
# Referencias

[[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

Gráfico 1:



Datos del INDEC, estimaciones de 2016, realizado por Maximiliano Noel San Juan

https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1149/1/TFPP%20EEYN%202019%20SJMN.pdf

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