



## **INDICE**

Índice .....	01
Dedicatoria .....	03
Agradecimientos .....	04
Título, Integrante y Profesor Tutor del PG .....	05
Hoja de aceptación del Trabajo Final (Formulario C).....	06
Resumen del Proyecto de Grado .....	07
Palabras claves .....	08
Objetivos y Alcance del Proyecto de Grado .....	12
Introducción.....	13
<b><u>Capítulo 1:</u></b>	
Presentación y descripción de la empresa .....	14
1.1.Historia .....	15
1.2.Descripción.....	15
1.3.Estructura.....	17
1.4.Cultura.....	29
1.5.Análisis FODA .....	32
<b><u>Capítulo 2:</u></b>	
Desarrollo Marco Teórico del Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral .....	36
2.1.Planificación Estratégica .....	37
2.2.Análisis Externo .....	44
2.3.Análisis Interno .....	49
2.4.Cuadro de Mando Integral .....	63
<b><u>Capítulo 3:</u></b>	
Análisis de la Organización, Propuesta y Planeamiento Estratégico para la Implementación de un Nuevo Producto a la Mutual .....	76
3.1. Análisis Externo de A.M.T.A. ....	78
3.2.Análisis Interno de A.M.T.A. ....	86
3.2.1. Presentación, Propuesta y Análisis Interno a Nivel Negocio para la Incorporación del Nuevo Producto.....	87



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Capítulo 4:

Diseño de un Cuadro de Mando Integral .....	98
Conclusión .....	107
Bibliografía .....	109
Anexos.....	110



## **DEDICATORIA**

*El presente Trabajo final se lo dedico a mis seres queridos que me brindaron el apoyo y confianza para emprender esta carrera y especialmente a mis padres y marido, sin su acompañamiento, no sería posible alcanzar la meta propuesta.*

*Al Instituto Universitario Aeronáutico por brindarme recursos necesarios para poder desempeñarme como profesional. .*



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

## **AGRADECIMIENTOS**

*El presente trabajo final, no podría ser posible, sin el invaluable aporte de las personas que trabajan en la organización elegida que me atendieron con muy buena predisposición en cada una de las entrevistas realizadas.*

*Le agradezco al Cr.Roberto Ferrero, siempre dispuesto a solucionar las dudas que se me presentaron y por el apoyo que me ha brindado en el desarrollo del presente trabajo.*

*A los profesores en general del Instituto, quienes admiro y respeto por transmitirme sus conocimientos y formarme como profesional.*

*Y por último, le quiero agradecer a mi madre por toda la confianza, el apoyo moral, soporte económico e incondicionalidad que siempre me ha brindado.*



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo Final de Grado:**

**“Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual AMTA”**

**Asociación Mutual de Trabajadores Argentinos**

**Tutor: Cr. Ferrero, RobertoAdélio.**

**Alumna: Meossi Acuña, María Belén.**



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, Octubre 2015

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO:** “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

**Integrantes:** Meossi Acuña, María Belén

**Profesor Tutor del PG:** Ferrero, Roberto Adélio

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** Córdoba, Jorge

**Vocal 1:** Malaman, Rossana

**Vocal 2:** Flores, Carolina

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## **RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO**

El presente trabajo está compuesto por cuatro unidades y se componen bajo la siguiente estructura propuesta:

En el Capítulo I, se podrá apreciar aspectos generales relacionados con la organización, tales como, su reseña histórica, los objetivos que persigue la mutual tanto generales como específicos, una pequeña clasificación de la organización en cuestión, su visión y misión, sus valores, su estructuración a través del organigrama con las respectivas funciones generales que se llevan a cabo en cada uno de los puestos y finaliza con un análisis FODA.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico del trabajo, a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera, complementados con la ayuda de distintas bibliografías en materia de planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral. Esto será la base para luego poder continuar desarrollando los temas propuestos en la práctica de la organización elegida.

En el Capítulo III, se lleva a cabo un análisis detallado del entorno tanto interno como externo de la organización, el cual será el primer paso para desarrollar el planeamiento estratégico para la implementación del nuevo producto propuesto. Se podrá observar el desarrollo de las variables internas (competidores, clientes y proveedores), como también externas (socioculturales, políticas, tecnológicas, etc.). Por ejemplo, en lo relacionado al análisis de variables externas, el mismo se verá acompañado de herramientas estratégicas tales como el ciclo de vida de la industria y las cinco fuerzas de Porter. También se lleva a cabo la presentación y propuesta del nuevo producto a incorporar en la mutual y un análisis interno más minucioso a nivel de negocios que permite determinar las capacidades, los recursos y las competencias que posee la organización para su implementación.

En el Capítulo IV, se propone y desarrolla la herramienta de control seleccionada como es el Cuadro de Mando Integral que se utiliza para asegurarse que las actividades que se desarrollaron y diseñaron para la implementación del nuevo producto, se realice de la forma deseada y contribuyan a los objetivos organizacionales. Se detallan los indicadores financieros como no financieros y se organizan en cuatro perspectivas que son financieras, de Cliente, del Proceso Interno, y de Formación y Crecimiento.



## **PALABRAS CLAVE**

**ADMINISTRACION:** es la conducción racional de actividades, esfuerzos, y recursos de una empresa, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento

**AMBIENTE:** es el entorno bajo el cual se encuentra inmersa la empresa. Dicho entorno se compone con elementos que se vinculan de manera directa con la organización (micro-ambiente), como así también, con los que posee una relación más lejana con la misma (macro- ambiente).

**ANALISIS FODA:** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

**AYUDA ECONOMICA MUTUAL:** son los fondos que se facilita a los asociados.

**CAPACITACION:** actividad realizada en una organización, la cual consiste en la búsqueda de lograr mejores habilidades, conocimientos y actitudes por parte del personal.

**CLIENTES:** es la persona física o jurídica que adquiere de forma voluntaria productos o servicios que desea o necesita para sí mismo.

**COMPETIDORES:** organizaciones que operan en el mismo mercado, ofreciendo productos/ servicios de similares características.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común.

**DEMANDA:** es la representación de la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

**EFICIENCIA:** es la capacidad de administrar recursos utilizándola menor cantidad de medios disponibles.

**ENTORNO:** ambiente que rodea a una determinada empresa, comprendiendo aspectos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, entre otros.

**ESTRATEGIA:** conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los objetivos y recursos de la empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

**ESTRUCTURA:** es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. A continuación se representa gráficamente mediante un organigrama:



**ETAPA:** conjunto de actividades que se realizan bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**GLOBALIZACION:** es un proceso tecnológico, económico, social y cultural que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo.

**INFRAESTRUCTURA:** conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización.

**MERCADO:** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales del producto.

**MISION:** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

**MUTUAL:** es una entidad constituida bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua en las que unas personas se unen voluntariamente para tener acceso a unos servicios basados en la confianza y la reciprocidad. Los socios de la mutual abonan cuota periódica.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Con el capital acumulado a través de las cuotas de los mutualistas, la institución brinda sus servicios a aquellos socios que los necesiten.

**NECESIDAD:** es la sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla para su conservación o desarrollo, ya sea para una persona o una organización.

**OBJETIVOS:** son fines específicos y mensurables, dando una base para la coordinación de actividades conexas.

**ORGANIGRAMA:** es una representación gráfica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen una empresa.

**PERSPECTIVA:** es abordar una determinada situación originada en el seno de una organización.

**PLANIFICACION:** es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado.

**PRECIO:** pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio.

**PRODUCTO:** es todo aquello que busca satisfacer una necesidad del consumidor, ya sea un bien (que tiene soporte material), o un servicio.

**PROVEEDORES:** es la persona física o jurídica que abastece a otra por medio de un producto o servicio.

**PROYECTO:** emprendimiento a realizar en un determinado periodo de tiempo, surgiendo como respuesta a una necesidad que posee una determinada empresa.

**SEGMENTACION:** consiste en dividir un mercado en pequeños grupos que se caractericen por tener características y necesidades similares.

**TAREA:** trabajo o labor que debe realizar una personal durante un cierto periodo de tiempo.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

**VISION:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

## **OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRAJABO FINAL**

Objetivo General: proponer una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral acorde para la incorporación de una tarjeta de crédito propia, la cual será respaldada financieramente por una entidad bancaria de gran trayectoria en el mercado.

Objetivos Específicos: estudiar la mutual, sus objetivos y mercado en el que se desarrolla, analizar la situación interna y externa de la misma, y otras variables que pueden afectar en el desarrollo del planeamiento y del Cuadro de Mando Integral.

Alcance del Trabajo: la dirección de la mutual y el alcance geográfico es a nivel nacional , por consiguiente, el decisional es a nivel estratégico, debido a que será necesaria la participación y toma de decisiones de altos mandos, involucrando a toda la organización.

.



## **INTRODUCCION**

El presente Trabajo Final de Grado se realiza con la finalidad de analizar desde un punto de vista crítico, el entorno tanto interno como externo bajo el cual se encuentra inmersa la organización en cuestión, y a partir de esto, proponer un planeamiento estratégico que le permita coordinar eficazmente sus actividades y anticiparse a los cambios del mencionado entorno para la implementación de un nuevo servicio de financiamiento propuesto. Cabe destacar que dicho plan estratégico, se acompañará con una herramienta de control, la cual se denomina Cuadro de Mando Integral, que permitirá verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

El nuevo producto propuesto consiste en la creación de una tarjeta de crédito, la cual será respaldada por una entidad bancaria y en donde A.M.T.A. se encargará de su promoción, comercialización y colocación. Para ello se aplicará distintos conocimientos incorporados durante el cursado de la carrera.

Al incorporar este nuevo servicio, la Mutual lograría incrementar sus ingresos y su participación en el mercado permitiendo una mejora en los servicios ofrecidos a los asociados fundamentalmente.

En la etapa inicial del proyecto se aplicará en la sucursal de Córdoba Capital y según los resultados obtenidos se hará extensivo al resto de las filiales del país.



# CAPITULO 1

## “PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN”



## 1.1. HISTORIA

La Asociación Mutual de Trabajadores Argentinos (A.M.T.A.) nació en 1987 por la unión de un grupo de personas que, inspiradas en la solidaridad, se reunieron libremente para sortear la difícil situación del país y del empleado estatal. Con el objetivo de obtener beneficios y servicios principalmente de salud y ayuda económica, abre por primera vez sus puertas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Al mismo tiempo y debido al difícil acceso al crédito y a la financiación en cuotas, nace la proveeduría de electrodomésticos como respuesta a la necesidad de los socios de adquirir artículos para el hogar. Durante el mismo año se obtuvo el primer código de descuento, siendo el Ministerio de Salud Pública el primer organismo público en beneficiarse.

A comienzo del 2000 y debido a la solicitud de diferentes sectores y empresas privadas, A.M.T.A. se abre al sector privado e ingresan compañías como Austral, Conarco, Banco Sáenz, entre otras. Cinco años más tarde, abre sus puertas a todo el Mercado.

En el año 2009, con el objetivo de responder a todos los socios y a sus requerimientos, la organización desarrolla una nueva identidad: MUNDO A.M.T.A.

En la actualidad Mundo A.M.T.A. sigue consolidándose como pionera en su rubro, gracias a la credibilidad de su trabajo y la confianza que genera.

## 1.2. DESCRIPCION

Denominación Social: “A.M.T.A.”

Objeto social: Se trata de una Asociación Mutual según su naturaleza jurídica y de acuerdo a su propósito es una organización sin fines de lucro, prestadora de servicios, la cual ofrece una amplia gama de beneficios sociales y financieros que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

Tamaño de empresa: por su capital y cantidad de trabajadores es una mediana organización.

Alcance: nacional.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Origen del capital: privada.

Recursos con lo que cuenta:

Asociados:	100.000
Convenios de reciprocidad:	50
Operaciones vigentes:	48.972
Cartera:	\$79.400.000
Soporte Administrativo:	Sistema operativo con plataforma web.

### Distribución de Filiales

Filiales	Dirección
<b>Buenos aires</b>	
Sede Central (Cap. Federal)	9 de Julio 315
La Plata	Diagonal 99
Mar del Plata	Manuel López 75
Lomas de Zamora	Córdoba 1676
Morón	27 de Abril 319
Necochea	Calle 55
Quilmes	25 de Mayo 317
Pergamino	Figueroa 1153
<b>Interior del País</b>	
Córdoba	Av. Colon 33
La Rioja	Rivadavia 987
Tucumán	Crisol 175
Mendoza	San Martin 54
Comodoro Rivadavia	Bolivar 985
Entre Ríos	Noris 85
Rosario	Luis Tejeda 750
Salta	Mitre 8387
Santa Fe	Rosario 245
Santiago del Estero	25 de Mayo 333

Pe: al 17-12-2014

### Servicios y Beneficios:

Asistencia financiera:

- ✓ Ayuda económica, tickets de compra y proveeduría de artículos para el hogar.
- ✓ Tickets de compra otorgados por A.M.T.A. utilizables como medio de pago.
- ✓ Gestión de ayuda económica a través de entidades financieras otorgantes.



Asistencia social:

- ✓ Sistemas de subsidios por nacimiento, fallecimiento del titular y matrimonio.
- ✓ Tarifas preferenciales para viajes y turismo.
- ✓ Peluquería.
- ✓ Podología.
- ✓ Asesoramiento legal a través de un equipo de profesionales.

Asistencia en salud:

- ✓ Red de asistencia médica y consultas.
- ✓ Análisis clínicos.
- ✓ Oftalmología.
- ✓ Odontología.
- ✓ Kinesiología.
- ✓ Emergencias / urgencias domiciliarias.
- ✓ Audiología.

### 1.3. ESTRUCTURA

La estructura de la organización es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Estas tareas se realizan a través de puestos de trabajos y departamentos, los cuales son conducidos por sus integrantes para la consecución de los objetivos organizacionales.

#### ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA

Departamentalización: la base sobre la cual se agrupan los trabajos con el fin de alcanzar la metas organizacionales es de tipo funcional.

Especialización en el trabajo: grado en el cual las tareas de la organización están divididas en trabajos separados. En el caso de la Mutual, las actividades están divididas entre todos los integrantes del área en donde cada uno cumple la tarea asignada por su superior.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Cadena de mando: línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quien deberá rendir cuentas a quien. La línea de autoridad de la Mutual es vertical descendente. Dentro de cada departamento existe un responsable y subordinados, estos últimos rinden cuenta al responsable y el responsable a su superior.

Amplitud de control: indica la cantidad de subordinados que puede coordinar un Responsable en forma eficiente y eficaz. El Director Comercial tiene 3 empleados a su cargo en forma directa y éstos a su vez tienen otras cantidades determinadas, y el Director Administrativo cuenta con 2 empleados a su cargo directo y éstos a su vez, también tienen otras cantidades determinadas.

Centralización y descentralización: grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles o por el contrario permite que los empleados de nivel bajo participen en ellas. En la Mutual, la toma de decisiones está centralizada en los altos niveles.

Formalización: grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados es guiado. En la Mutual, existe un alto grado de formalización en donde se cuenta con descripciones de puestos bien definidos, reglas organizacionales y procedimientos específicos de trabajo.

## **FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

### Comisión directiva

Esta Comisión está compuesta por un Presidente, un Vicepresidente y seis vocales.

Cumplen sus funciones mediante decisiones tomadas en reuniones donde también participa el Auditor Externo y el Asesor Legal, allí se plantean las estrategias a seguir para lograr los objetivos de la Mutual.

Preside la Asamblea General Ordinaria, formada por la Comisión Directiva más todos los socios que quieran participar y votar por aquellas decisiones que son representativas en el destino de la Mutual.



#### Funciones y tareas que desarrolla la Comisión Directiva:

- Ejecuta resoluciones de las Asambleas, cumple y hace cumplir el estatuto y los reglamentos.
- Ejerce en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Mutual, quedando facultada para resolver por sí los casos no previstos en el estatuto, interpretándolos si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre.
- Convoca a Asambleas.
- Resuelve sobre la admisión, exclusión, o expulsión de socios.
- Crea o suprime empleos, fija su remuneración, adopta las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, autoriza a contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales.
- Presenta a la Asamblea General Ordinaria: la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del Órgano de Fiscalización correspondiente al ejercicio.
- Establece los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones y dicta sus reglamentaciones que deberán ser aprobados por la Asamblea;
- Pone en conocimiento de los socios, en forma clara y directa, los estatutos y reglamentos aprobados por el Instituto Nacional de Acción Mutual.

Alcance del puesto de trabajo: Supervisa al Director Comercial y al Director Administrativo.

#### Director Comercial

El Director Comercial es el máximo responsable comercial de la Mutual y se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar, comunicar y controlar la gestión de los recursos humanos, operativos y administrativos-legales haciendo foco en lo comercial, buscando alcanzar los resultados propuestos y cumpliendo con los estándares de calidad fijados en el marco de los valores de la organización.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Las tareas que realiza son:

- Representa a la Mutual frente a terceros.
- Coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos y cumplir con los estándares de calidad fijados en el marco de los valores de la organización.
- Establece las políticas y estrategia comerciales.
- Establece los parámetros de operaciones comerciales de la Mutual y analiza y evalúa los resultados obtenidos, a través del desarrollo de indicadores de gestión comercial.
- Vela por la información que contiene el padrón general de socios y lo mantiene actualizado.
- Autoriza los presupuestos de ventas y los estándares de calidad de las mismas.

Alcance del puesto de trabajo: Depende de la comisión Directiva y supervisa al Responsable Comercial.

### Responsable Comercial

Las tareas que realiza son:

- Ejecuta el Plan Estratégico del Director Comercial, informando periódicamente sobre la gestión realizada.
- Propone al Director Comercial las políticas, los planes y la aprobación de los procedimientos de trabajo a fin de optimizar los procesos y asegurar la calidad de las labores relacionadas a la gestión de su competencia, supervisando su cumplimiento.
- Administra los recursos humanos, materiales y financieros para una adecuada gestión del Director Comercial, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.
- Incorpora las mejores prácticas de calidad del servicio de acuerdo a las



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

tendencias vigentes.

- Controla y supervisa la adecuada y oportuna implementación de medidas correctivas en el área de su responsabilidad.
- Propone los presupuestos de ventas y los estándares de calidad de las mismas.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Director Comercial y supervisa a los Responsables Regionales.

### Responsables Regionales

Las tareas que realiza en su región son:

- Comunica y cumple con los presupuestos de venta de la región.
- Realiza un seguimiento de cada Filial.
- Detecta desvíos y aplica acciones correctivas en la Filial correspondiente.
- Capacita en ventas a los empleados de las Filiales.
- Realiza reuniones participativas entre los responsables con el objetivo de generar ideas.
- Genera la cultura del aprendizaje continuo.
- Delega eficazmente tareas propias.
- Realiza controles generales de circuitos operativos y administrativos.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable Comercial y supervisa a los Responsables de Filiales.

### Responsable de Filial

Las tareas que realiza en la Filial son:

- Comunica y cumple con los objetivos establecidos para su Filial.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Implementa el cómo realizar el punto anterior.
- Realiza seguimiento de su Filial.
- Detecta desvíos y aplica acciones correctivas
- Realiza reuniones participativas entre los empleados de la Filial con el objetivo de generar ideas.
- Genera la cultura del aprendizaje continuo.
- Realiza el control de la atención a asociados.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable Regional y supervisa a los Administrativos de Filiales y Asesores Comerciales (ATP).

#### Administrativo de Filial

Las tareas que realiza en la Filial son:

- Gestiona la aprobación de préstamos para los asociados.
- Realiza el análisis crediticio y controla la documentación.
- Controla el saldo de cuenta corriente.
- Maneja el fondo fijo.
- Realiza tareas administrativas relacionadas con la registración en sistemas operativos de la Mutual.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable de Filial y supervisa a los Asesores Comerciales (ATP) solamente en ausencia del Responsable de Filial y en temas administrativos.



### Asesores Comerciales ATP

Las tareas que realiza son:

- Atiende en forma personalizada al socio.
- Genera afiliaciones nuevas.
- Informa a los posibles socios acerca de los servicios que brinda la Mutual.
- Realiza las gestiones de préstamos.
- Mantiene los valores de la organización en cuanto a seriedad y transparencia.
- Fideliza al socio ofreciendo todos los beneficios disponibles
- Indaga sobre el nivel de satisfacción y sus resultados.
- Informa los desvíos de la calidad.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable de Filial y no supervisa recursos.

### Director Administrativo

Es el máximo responsable administrativo. Gestiona y supervisa los recursos económicos y financieros de la Mutual para poder trabajar con las mejores condiciones de costo, liquidez y seguridad. Desarrolla y supervisa los procedimientos operativos, administrativos y legales.

Las tareas que realiza son:

- Diseña, instaura y controla las estrategias financieras de la empresa.
- Coordina las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Realiza y mantiene negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimiza los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analiza, define y dirige las inversiones de la Mutual.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Alcance del puesto de trabajo: Depende de la comisión Directiva y supervisa a Responsable de Administración y Finanzas, al Responsable de Sistemas y al Responsable de RRHH.

### Responsable Financiero Administrativo

El responsable financiero administrativo tiene varias áreas de trabajo a su cargo, contaduría, tesorería y operaciones. Principalmente se ocupa de la optimización del proceso administrativo y financiero de la organización.

Las tareas que realiza son:

- Analiza los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Analiza la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Analiza la forma de obtener fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- Analiza las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la Mutual.
- Analiza las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Proyecta, obtiene y utiliza fondos para financiar las operaciones.
- Negocia con proveedores.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Director Administrativo y supervisa a Contaduría, a Tesorería y a Operaciones.

### Contaduría

Las tareas que realiza son:

- Analiza las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la Mutual.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Analiza los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Registra las cuentas individuales de los estados contables.
- Realiza el control y seguimiento de las cuentas corrientes de los socios.
- Conciliaciones de cuentas bancarias.
- Confecciona las órdenes de pago para enviar a Tesorería.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable Financiero Administrativo y supervisa a sus colaboradores directos.

### Tesorería

Las tareas que realiza son:

- Cobra y reclama las cuotas sociales y de consumo impagas.
- Pagos a proveedores.
- Controla las cobranzas de cuotas sociales y de consumo realizadas mediante diferentes Organismos Estatales.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable Financiero Administrativo y supervisa a sus colaboradores directos.

### Operaciones

Las tareas que realiza son:

- Recibe y controla todo los legajos de afiliaciones y consumos enviados por las Filiales.
- Distribuye dichos legajos a su destino correspondiente (Archivo, Financieras, Etc.)



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable Financiero Administrativo y supervisa a sus colaboradores directos.

### Responsable de Sistemas

Las tareas que realiza son:

- Verifica datos provenientes de distintas vías de ingreso.
- Monitorea procesos, programas y resultados.
- Determina los formatos adecuados en la entrada de datos en terminales y otros dispositivos.
- Detecta errores y duplicaciones.
- Ejecuta operaciones diarias del centro de cómputos (listados, backup, etc.)
- Responde las consultas de los usuarios en relación al uso de aplicaciones
- Realiza el mantenimiento preventivo en el equipamiento informático.
- Realiza guías de ayuda y capacita a personal no informático en el uso de las aplicaciones básicas (propias de la Mutual)
- Soluciona problemas relacionados con el hardware.
- Instala o supervisa instalación de hardware con el software de base necesario y responde consultas de los usuarios.
- Gestiona estado y accesos a la red y administra restricciones y excepciones establecidas.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Director Administrativo y supervisa a sus colaboradores directos.



### Responsable de Recursos Humanos

Las tareas que realiza son:

- Ejecuta los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación del personal.
- Evalúa periódicamente las necesidades de capacitación.
- Coordina con las áreas los programas y actividades de inducción, capacitación y desarrollo organizacional.
- Realiza la liquidación de sueldos.
- Colabora en las funciones relativas al bienestar social del personal.
- Mantiene adecuados canales de comunicación para recibir las inquietudes y planteamientos de las organizaciones gremiales existentes en la Mutual.
- Propone alternativas que permitan lograr y mejorar las relaciones laborales, entre los distintos elementos que conforman los recursos humanos de la Mutual.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Director Administrativo y supervisa a Asistente de rrhh.

### Asistente de Recursos Humanos

Las tareas que realiza son:

- Mantiene actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Controla la asistencia y los horarios de trabajo.
- Ejecuta y tramita la incorporación, promoción, retiro o destino del personal como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Elabora y mantiene actualizadas las bases de datos y documentación relativas a la dotación de recursos humanos del establecimiento.



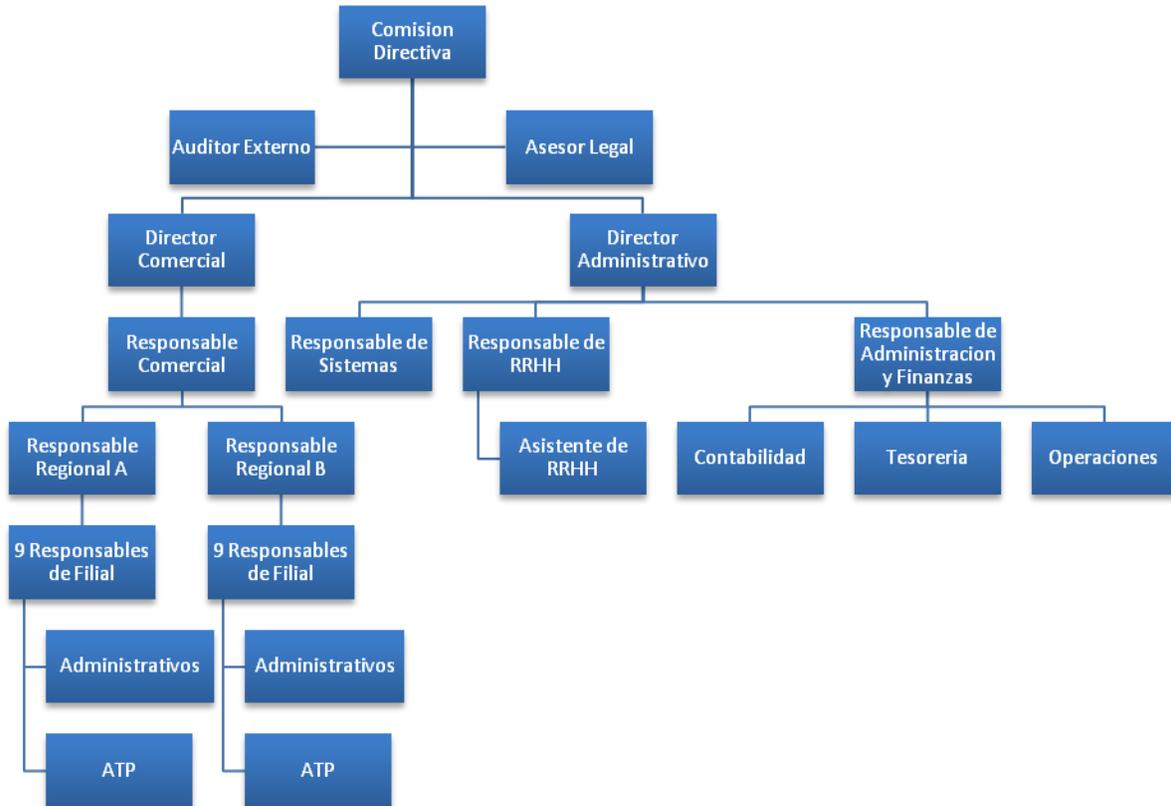
Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Coordina con las áreas los programas y actividades de inducción, capacitación y desarrollo organizacional.
- Controla la programación y el cumplimiento efectivo de las asignaciones de turnos y horas extraordinarias del personal.

Alcance del puesto de trabajo: Depende del Responsable de RRHH y no supervisa recursos.

Las descripciones mencionadas anteriormente surgen de un reglamento interno establecido por la mutual, donde fue exhibido y explicado en las entrevistas realizadas al personal de la mutual.

## ORGANIGRAMA



### 1.4. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Mediante reiteradas entrevistas individuales con ambos Responsables Regionales, con el responsable filial Córdoba y dos de los ATP, conjunto a la muestra de materiales como es el reglamento interno, folletería y presentación oficial de la mutual, se ha obtenido información necesaria como para identificar la cultura que posee la organización.

La Mutual está consolidada en un ambiente donde se busca la participación de sus empleados, consiguiendo altos niveles de satisfacción y sentido de pertenencia.

Desde sus inicios A.M.T.A. refuerza sus valores y costumbres, influyendo en la conducta individual de cada uno de sus integrantes. La gerencia se preocupa en que las



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

interrelaciones entre empleados y autoridades sean armónicas, promoviendo fuertes vínculos que colaboren al logro de los objetivos.

Se busca transmitir la cultura de la cortesía, del buen trato, del respeto, de seguir las convenciones sociales tradicionales, de ser naturales y controlados, de ser cautos al resolver situaciones imprevistas logrando y por sobre todo tener sentido común para crear una distinción con respecto al medio en el cual se encuentra inserta.

Otro punto importante dentro de la convivencia laboral en la Mutual es el buen humor, el saber sonreír y utilizar un tono agradable de voz en todo momento y situación.

La Mutual debe relacionarse de forma educada y correcta con otras personas y con otras empresas y entidades. En muchas ocasiones las diferencias no las marcan los productos o servicios ofrecidos, sino la del buen "hacer" de los empleados en su conjunto ayudando a diferenciarse del resto y también de la competencia.

Cuenta con un reglamento de convivencia, que se encuentra en la intranet de la organización para que todos tengan el correspondiente acceso. Poseen un uniforme recientemente renovado con la nueva imagen de la Mutual, el cual los distingue de las otras organizaciones generando un sentido de pertenencia.

Se trabaja en equipo, mediante claros objetivos que promueven un espíritu de superación que finalmente será premiada.

La comunicación es mayormente por los canales formales, sin embargo las relaciones informales son promovidas para crear un ambiente de trabajo distendido y con un alto nivel de autogestión.

La Mutual demuestra su gran capacidad adaptativa al entorno externo, basándose en la superación continua y siendo fuerte ante las grandes crisis que golpean al país.

A continuación se desarrollan los valores que han sido identificados de AMTA:



**Integridad:** la caracteriza la honestidad, la ética y el cumplimiento estricto de la ley y los compromisos en todas sus actuaciones generando confianza en el público.

**Innovación:** se trabaja bajo la premisa de que todo puede hacerse mejor, analizando continuamente las actividades para poder mejorarlas, identificando oportunidades de superación y llevando a la práctica las ideas. Se busca encontrar la mejor forma de hacer las cosas, buscando soluciones novedosas, creativas y personalizadas que agreguen valor a nuestros socios.

**Transparencia:** se actúa de manera clara, consistente y oportuna.

**Trabajo en equipo:** unen talentos y esfuerzos, valorando y fomentando el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.

**Responsabilidad:** obran con perseverancia para lograr los objetivos definidos.

**Excelencia en el servicio:** se logra indagando y entendiendo las necesidades de sus socios, agotando las alternativas para satisfacerlas con respuestas oportunas, expertas y amables. Logran anticiparse a las necesidades satisfaciendo sus expectativas a través de los productos y servicios que ofrece.

Los elementos que constituyen la estrategia de la Mutual son:

- ✓ **Visión:** ser una organización líder destinada a mejorar la calidad de vida de sus asociados y aportando al desarrollo de una sociedad más solidaria, armónica y equitativa.
- ✓ **Misión:** desarrollar una red comercial nacional con canales de venta factibles de ser utilizados para la comercialización de todo producto y servicio destinado a y, especialmente seleccionados para el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados.
- ✓ **Objetivo:** mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias, administrar eficaz y eficientemente los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros. Suministrar servicios sociales integrales, competitivos y en forma descentralizada.



Brindar la mayor cobertura posible y promover el compromiso y la participación de los empleados.

### **1.5. ANALISIS FODA**

Dentro las herramientas utilizadas para el diagnóstico de situación y la toma de decisiones, la técnica FODA sin duda se constituye en un sistema que nos proporciona la posibilidad de ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptadas.

FODA es una sigla que significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es el análisis de variables controlables en la cual podemos encontrar las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables en donde las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia. Esta posibilidad de actuación es la que convierte a distintas situaciones y hechos del contexto externo en una oportunidad o una amenaza. Puede afirmarse que ningún hecho o circunstancia es en sí misma una oportunidad o amenaza, sino que el posicionamiento que adopte la dirección de la organización frente a tales hechos o circunstancias, es el que le otorga tal condición.

En tal sentido, el FODA se puede definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas. La posibilidad de lograr algún control sobre el impacto que estos factores externos tengan sobre la organización depende del posicionamiento que la dirección adopte y las decisiones que, a partir del mismo, se tomen.

Cabe aclarar que para llevar a cabo el análisis FODA, se ha recopilado y trabajado datos relevantes en las entrevistas realizadas a los Responsables Regionales haciendo hincapié en los conceptos de interés, para luego obtener conclusiones en forma individual aplicando lo aprendido en la carrera. Una vez obtenido el análisis, se compartió y modificó algunas cuestiones con las mismas autoridades entrevistadas pertenecientes a la mutual.



Fortalezas: Son aquellos elementos internos positivos diferenciadores de la competencia

1. Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores: La Mutual lleva 26 años de actividad en el país. Durante este periodo ha adquirido un confiable conocimiento del mercado, del target de sus clientes y de sus proveedores.
2. Capacidad comercial: en cada una de las filiales hay un número óptimo de asesores comerciales, quienes realizan una atención personalizada al asociado o al futuro socio. También existen vendedores independientes, quienes ofrecen los productos de la Mutual en las mismas condiciones.
3. Capacidad financiera: la organización cuenta con bienes y recursos suficientes para respaldar las deudas contraídas. Como así también cuenta con la seguridad del cobro de las cuotas sociales de más de cien mil socios, quienes pagan mensualmente a través de su recibo de sueldo, mediante códigos de descuentos otorgado por el estado.  
Se agrega que los proveedores financieros con lo que trabaja la mutual son entidades de primera línea, lo cual hace que no haya restricciones en la cantidad de dinero a colocar mediante préstamos y además, responden por los riesgos financieros al ser entidades prestadoras de dinero tercerizadas.
4. Capacidades generales de gestión.
5. Nivel gerencial con gran trayectoria en el negocio.
6. Importantes conexiones con entidades financieras.

Debilidades: Son aquellos problemas presentes internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

1. Existe una alta rotación del personal encargado de asistir a las filiales “online” en productos financieros debido a que la mitad de los recursos tienen una pobre capacitación, por lo que no hay una efectiva solución a los problemas que se presentan en el transcurso de la venta.



2. El sistema de computación se satura debido a la cantidad de usuarios online provocando demoras en la búsqueda de datos, en el tiempo de atención a los socios y demás necesidades vinculadas.
3. Ausencia de evaluaciones de desempeño del personal.
4. Falta de incentivos económicos en el personal de la mutual.
5. La mutual no satisface a todas las necesidades de los consumidores que se presentan en el segmento de mercado.
6. Estrecha líneas de servicios que se diferencian de su competencia.

Oportunidades: Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las organizaciones, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas a partir de las decisiones correspondientes.

1. Un mercado que se encuentra en constante crecimiento.
2. Existencia de innovaciones tecnológicas, que ofrece la posibilidad de mejorar los servicios actuales ofrecidos por las organizaciones o introducir nuevos. También ofrece la posibilidad de mejorar los procesos o procedimientos productivos que llevan a cabo estas entidades, entre otros.
3. Barreras altas de entrada a la actividad, debido a que los requisitos formales establecidos por el gobierno nacional son muy exigentes para la formación de una mutual y además, se debe contar con suficiente capital para llevar a cabo este tipo de organizaciones.
4. El estilo de vida y gustos de los consumidores se orienta a un comportamiento de mejorar su calidad de vida y el asociarse a las mutuales les permite acceder a mayores beneficios.



Amenazas: Son situaciones o hechos externos a la organización y que pueden llegar a ser negativos para la misma, si es que la dirección de la organización no se posiciona frente a ellas de manera de alivianar su potencial impacto negativo o hasta llegar a convertirlas en auténticas oportunidades.

1. La competencia está creciendo lentamente en mutuales pero fuertemente en bancos.
2. El gobierno está otorgando códigos de descuento a entidades bancarias, lo cual implica una desventaja comercial en uno de los servicios que ofrece la mutual.
3. Cuesta mucho llevar a los futuros socios hasta las filiales dada la competencia de los bancos al cobrar sus haberes directamente a través de ellos.
4. La constante innovación tecnológica trae aparejado que sus maquinarias y medios informativos se vuelvan obsoletos con el paso del tiempo, a un ritmo acelerado y obliga a la mutual a realizar contantemente inversiones para adaptarse a estos cambios y de esta manera no quedarse obsoleto en los procesos productivos.



## CAPITULO 2

### “DESARROLLO MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL”



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico del Trabajo de Grado. La temática es: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral y conceptos relacionados.

## **2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### Definición de planeamiento:

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos<sup>1</sup>”.

El planeamiento se caracteriza por la descomposición natural del análisis, reduciendo estados y procesos a sus partes componentes. El proceso es formalmente reduccionista por naturaleza. El análisis producirá la síntesis: descomposición el proceso estratégico en una serie de pasos articulados, cada uno de ellos seguido por otro en una secuencia especificada, producirá estrategias integradas.

La mayoría de las empresas diseñan planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir que el tamaño de la organización, define qué cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa en los niveles superiores e inferiores de la empresa.

Es importante aclarar que la empresa debe precisar con exactitud su Misión y Visión adoptada. La Misión, define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y su imagen. En cambio, la Visión, define y describe la situación futura que desea tener la empresa, guiando y controlando a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

---

<sup>1</sup>Bibliografía: “El paradigma” de Ackoff, Russell. Edición 2002



### Definición de Estrategia.

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios en el entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.”<sup>2</sup>

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la organización, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio.

Hay algunas dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada de concepto de estrategia.<sup>3</sup>

1. La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de establecer sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y prioridades en materia de asignación de recursos.
2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.  
Se ha reconocido que una de las preocupaciones fundamentales de la estrategia es definir los negocios que la firma desarrolla o pretende desarrollar, esto convierte la estrategia en la fuerza básica que aborda los temas de crecimiento, diversificación y desarrollo.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos a fin de alcanzar una ventaja competitiva. De acuerdo a esta perspectiva, la estrategia intenta alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo, respecto de los competidores clave de la empresa.

---

<sup>2</sup> Guía de estudios “Estrategia y política de negocios” de Torres, Juan Emilio. Edición Febrero del 2001

<sup>3</sup> Bibliografía: “Política y Estrategia de Negocios” de Hax. Edición 1997



4. La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales. Fundamentalmente se refiere a los temas que corresponden a la misión global de la empresa y la asignación de recursos teniendo en cuenta las prioridades estratégicas.
5. La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus sectores de interés. Se denominan los mismos “stakeholder”, y constituye un elemento de preocupación estratégica en los últimos años.
6. La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización. Una de las mayores preocupaciones que debe orientar los esfuerzos que conducen al posicionamiento estratégico está relacionado con la exigencia del desafío propuesto por la empresa: lograr la excelencia. El propósito estratégico comprende un proceso de gestión que crea un sentido de urgencia, centra a la organización en la esencia de ganar y motiva a los empleados.
7. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización. Lo fundamental de las competencias centrales es que son fomentadas y desarrolladas en el nivel corporativo y definen la base de la estrategia competitiva para toda la firma.
8. La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.  
Este enfoque apunta esencialmente a que la ventaja competitiva surge cuando los recursos y las capacidades de la empresa se aplican al desarrollo de competencias únicas. Además, la ventaja que resulte puede ser sostenida debido a la falta de capacidades de sustitución de imitación por parte de los competidores de la empresa.  
La ventaja competitiva creada debe ser capaz de generar un valor económico incremental para la empresa.

Una estrategia permite a una organización alcanzar sus objetivos planteados, por lo cual todos los integrantes de la empresa deben conocer a donde se quiere llegar y de que manera se realizará.



Una estrategia debe:

- Facilitar a la organización a lograr sus objetivos deseados.
- Ser adaptable y apropiada al entorno externo e interno de la organización.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Deben ser congruentes con las políticas más de la organización, que son las que guían las acciones.

#### Definición de Planificación Estratégica:

“La Planificación Estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado a fin de moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que combinen, para producir un desarrollo y resultado satisfactorio”<sup>4</sup>.

La empresa al realizar una Planificación Estratégica se está anticipando a los cambios o sucesos futuros, enfrentándolos, aprovechando y transformando las amenazas en oportunidades.

Cabe aclarar que la planificación Estratégica sirve de marco de referencia en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias en función de la Misión y de sus objetivos.

La Planificación Estratégica, fomenta la vinculación, coordinación e integración entre las distintas áreas que componen la organización a través de los mecanismos de comunicación y de determinación de decisiones en el que intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

---

<sup>4</sup>Bibliografía: “Planeación Estratégica” de Kotler. Edición 1993



### Las tres perspectivas de la estrategia: corporativa, de negocios y funcional

Existen tres perspectivas que podemos definir como las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planeamiento estratégico:

1. La estrategia corporativa, abarca las decisiones que son elaboradas e implementadas por los directivos superiores. Es decir, que por su naturaleza, engloban la totalidad de la empresa. Su objetivo es orientar el comportamiento de la organización mejorando el desempeño colectivo, a través de una mejor motivación y control gerencial para alcanzar propósitos comunes organizacionales, logrando también una mejor asignación de recursos.
2. La estrategia de negocios, comprende la estrategia para cada negocio que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa. Los directivos de negocios deben formular y llevar a la práctica acciones estratégicas que sean congruentes con las directrices generales de la corporación y restringidas por los recursos asignados a la unidad de negocios en particular.
3. Las estrategias funcionales, consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios. Es decir, define cómo utilizar mejor los recursos y competencias dentro de cada área funcional dentro de la organización.

### Proceso Estratégico

El Proceso Estratégico se describe como aquel que secuencialmente logra definir la Visión, para luego declarar la misión, establecer objetivos, formular la estrategia, implementarla y luego proceder a la evaluación, dando la idea de un proceso razonado, descompuesto en sus partes, que permite en su secuencia ordenada producir y lograr la síntesis final reflejada en la viabilidad de la organización.



El ciclo de toma de decisión organizacional, puede dividirse, en tres momentos distintos:

### **1- Político**

- a) se llega a un acuerdo de lo que es el problema
- b) se llega a una determinación por los autores de decisiones de puntos de vista del mundo
- c) se llega a un acuerdo sobre los métodos básicos por los cuales se interpretará la evidencia.
- d) Se llega a un acuerdo sobre qué resultados se esperan de los clientes y por los planeadores.
- e) Se inicia la búsqueda y generación de alternativas.

**2- de evaluación:** consiste en evaluar las diferentes alternativas, el grado al cual satisfacen las metas y objetivos definidos;

- a) una identificación de los resultados y consecuencias derivados de cada alternativa
- b) un acuerdo de que los atributos y criterios elegidos con los cuales se evaluarán los resultados, representa verdaderamente las metas y objetivos preestablecidos a satisfacer.
- c) Una elección de la medición y modelos de decisión, que se usarán para evaluar y comparar alternativas.
- d) Un acuerdo particular con relación al método por el cual se hará la elección de una alternativa en particular.

**3- de acción-implantación:** es aquel durante el cual el diseño elegido se pone a efecto.

La implantación incluye los siguientes problemas:

- a) optimización, que describe donde está la “mejor” solución.
- b) Suboptimización, que explica porque no puede lograrse la “mejor” solución.
- c) Complejidad, que trata con el hecho de que, de tener solución, debe simplificarse la realidad, pero para ser real, las soluciones deben ser “complejas”.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- d) Conflictos, legitimación y control, que son problemas que afectan, pero no son exclusivos de la fase de implementación.
- e) Una auditoria o evaluación de resultados obtenidos de la implementación, que significa optimismo o pesimismo de que los objetivos pueden realmente satisfacerse y proporcionarse los resultados prometidos.
- f) Reciclamiento desde el comienzo, que ocurre a pesar de que los resultados signifiquen éxito o fracaso.

Para llevar a cabo el Planeamiento Estratégico se definen las siguientes etapas:

1º) Análisis del Entorno. Esta etapa está orientada al diagnóstico y análisis de la industria. Es necesario ver qué tan intensa es la competencia y se debe identificarlas oportunidades y las amenazas que se presentan en el momento de realizar el análisis.

2) Formulación. Dentro del marco de referencia de la organización, teniendo en cuenta la misión y la visión, se formula la estrategia teniendo presente tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

3) Programación. Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán las actividades para alcanzar dichos objetivos.

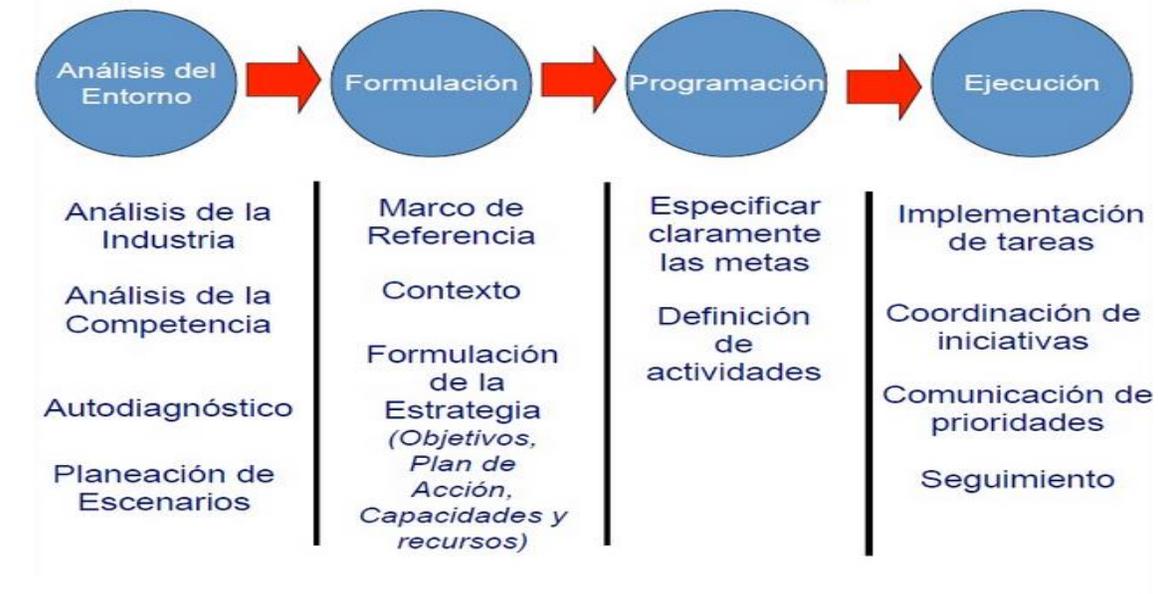
4) Ejecución. Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

Se resume en un grafico lo explicado anteriormente<sup>5</sup> :

---

<sup>5</sup>Fuente extraída: <http://www.ipade.mx/>

## Etapas de la Planeación Estratégica



## 2.2. ANÁLISIS EXTERNO

### Macro-ambiente

Hace referencia a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que hasta cierto punto pueden modificar o influir en el desempeño y crecimiento de la empresa. Generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de la organización.

Las fuerzas que componen el Macro-ambiente:

- **Fuerzas Económicas.** Esta fuerza se refiere a las tasas de interés, a la inflación, la disponibilidad de los ingresos, los cambios en la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial, dichos factores influyen en las actividades de la empresa.
- **Fuerzas Socioculturales.** Compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad.
- **Fuerzas Demográficas.** Orientada al estudio estadístico de la población humana y su distribución.
- **Fuerzas Políticas y legales.** Se compone por el conjunto de leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de la empresa.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- **Fuerzas Tecnológicas.** La tecnología es una fuerza que afecta enormemente a la organización. La posibilidad de innovaciones tecnológicas consigue grandes mejoras en la gestión empresarial.

En ocasiones, estas fuerzas pueden impactar de forma muy importante a la empresa y en otras no tienen las mismas repercusiones, por tal motivo, los administradores y responsables siempre deben tenerlos en cuenta.

El análisis de la situación externa permitirá definir las oportunidades y amenazas de la organización.

También se utilizará otra herramienta de análisis que considera las variables estructurales que influyen en la competencia y la rentabilidad. El tema que se desarrolla a continuación será “el modelo de las cinco fuerzas de Porter”.

#### Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es una herramienta que permite determinar las consecuencias de rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria de una forma global.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- **Rivalidad entre las empresas competidoras:** hace referencia a aquellas empresas que compiten en una misma industria ofreciendo el mismo producto o servicio. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos, disminuya la demanda de los productos, disminuyan los precios, entre otros factores.  
El análisis de las empresas competidoras permite comparar la estrategia o ventajas competitivas entre empresas rivales, y de esta manera, saber si se debe mejorar o replantear la estrategia empleada actualmente por la empresa.
- **Poder de negociación clientes:** se refiere a la capacidad de negociación con las que cuentan los clientes. Por ejemplo, mientras menor sea la cantidad de compradores



existentes, mayor será la capacidad de negociación de los mismos, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos podrán reclamar por precios más bajos.

El poder de negociación de los clientes también podrá depender del volumen de compra y de la especialización del producto.

- **Poder de negociación proveedores:** se refiere a la capacidad de negociación con las que cuentan los proveedores. Por ejemplo, mientras menor sea la cantidad de proveedores que existan, estos puedan aumentar los precios, debido a la escasa disponibilidad de insumos.

Además de la cantidad de proveedores existentes en el mercado, el poder de negociación de estos también podrá depender del volumen de compra, cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, entre otros.

El análisis de negociación de Proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con proveedores.

- **Rivalidad de entrada de nuevos competidores:** se refiere a la entrada potencial de empresas que comercialicen el mismo tipo de producto o servicio.

Al intentar entrar una nueva empresa en el mercado, la misma podría tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital inicial requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, entre otros factores.

El análisis de amenaza de entrada de nuevos competidores permite diseñar barreras de entrada que impidan el ingreso de estos al mercado.

- **Productos o servicios sustitutos:** se refiere a la existencia en una misma industria, de empresas que ofrezcan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

El análisis de los productos alternativo, impone un tope al precio del producto que ofrece la empresa, de manera tal que los consumidores no opten por adquirir un bien sustitutivo. Además, dicho análisis es útil para diseñar estrategias que impida el

ingreso de nuevos competidores que comercialicen los mismos productos que ofrece nuestra empresa.

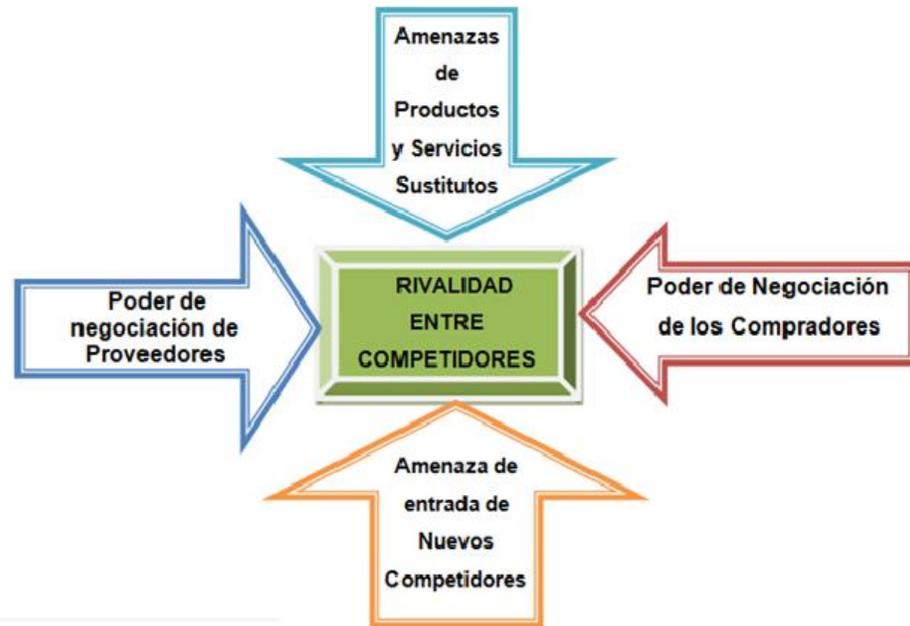


Grafico:

La solidez y naturaleza de cada una de las fuerzas competitivas de Porter por lo general cambian a medida que evoluciona la industria. Los cambios en la solidez y naturaleza de estas fuerzas generan diferentes oportunidades y amenazas en cada paso de una evolución industrial.

### Ciclo de vida de la industria

El modelo del ciclo de vida industrial es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas. Mediante este modelo podemos identificar cinco ambientes diferentes, cada uno vinculado a una etapa diferente en la evolución del sector industrial:



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- 1) *Ambiente de una industria en gestación.*
- 2) *Ambiente de crecimiento.*
- 3) *Ambiente de recesión o disminución del crecimiento.*
- 4) *Ambiente de madurez.*
- 5) *Ambiente de decadencia.*

## **ETAPAS**

### **1) Gestación:**

- Apenas comienza a desarrollarse el sector industrial
- Existe un crecimiento lento debido a factores como la falta de familiaridad de los consumidores con el producto.
- Altos precios debido a la incapacidad de las empresas de aprovechar economías de escala y canales de distribución deficientemente desarrollados.
- Barreras de ingreso apoyadas en el KnowHow Tecnológico.
- La rivalidad se apoya en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto.

### **2) Crecimiento:**

- Demanda en expansión
- Los precios caen debido a la acumulación de experiencia y a la obtención de economías de escala y el desarrollo de canales de distribución.
- La amenaza de potenciales competidores es alta pero son absorbidos sin que aumente la presión competitiva, la rivalidad tiende a ser baja.

### **3) Recesión o declinación del crecimiento:**

- La demanda se va acercando a niveles de saturación
- Se intensifica la rivalidad entre empresas
- Las empresas continúan agregando capacidad surgen un exceso de capacidad productiva.



#### **4) Madurez:**

- El mercado está saturado
- Crecimiento bajo o nulo
- Aumentan las barreras de ingreso
- La competencia se desarrolla bajando los precios.
- Las empresas se concentran en bajarlos costos y en la creación de lealtad a la marca
- Muchas industrias se consolidan o concentran y se convierten en oligopolios o monopolios.

#### **5) Declinación:**

- Crecimiento negativo por varios factores:
- Sustitución tecnológica
- Cambios sociales
- Cambios demográficos
- Competitividad internacional.
- Aumenta el grado de rivalidad por la existencia de la barrera de salida.
- Se genera capacidad excesiva.
- Disminuyen los precios.

### **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

#### Micro-Ambiente

Hace referencia a elementos o fuerzas que una empresa intenta controlar y mediante las cuales pretende lograr el cambio deseado. Dichas fuerzas están estrechamente relacionadas con la organización.

A partir del análisis del Micro-ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.



Las fuerzas que compongan el Micro-ambiente:

- **Competidores:** está compuesto por aquellas empresas que ofrecen los mismos o similares productos o servicios y que se dirigen al mismo público.
- **Proveedores:** esta fuerza proporciona los recursos para que la organización produzca sus bienes o servicios. Es importante considerar que influye de manera directa en la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa.
- **Clientes:** constituido por los grupos de personas o instituciones que consumen los bienes o servicios ofrecidos por la organización.

El análisis del micro-ambiente permitirá determinar las debilidades y fortalezas que tiene la organización y además, permite lograr ventajas competitivas.

### Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es la habilidad que posee una organización para superar el rendimiento de sus rivales.

$$(\text{Precio Unit} * \text{unid. Vend}) - (\text{Cost. Unit} * \text{Unid. Vend})$$

Se suele medir como MUB = \_\_\_\_\_

$$(\text{Cost. Unit} * \text{Unid. Vendidas})$$

La ventaja competitiva se obtiene mediante la implementación de estrategias genéricas de negocios.

### Estrategias Genéricas:

Michael Porter, determinó 3 estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. En algunos sectores industriales se podrán obtener altos rendimientos, mientras que en otros sólo rendimientos aceptables. Cada estrategia genérica es un enfoque diferente para crear y mantener una



ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y su objetivo estratégico.

Estrategias genéricas:

- 1) La diferenciación
- 2) El liderazgo general en costos
- 3) El enfoque o Segmentación

### **1) Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación está orientada a crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona atributos que a los consumidores perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

El precio unitario de la empresa debe ser superior al de las compañías promedio y su costo unitario debe ser equivalente al del promedio de las empresas.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Un riesgo que puede correr la empresa es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

### **2) Estrategia de liderazgo en costos**



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

El liderazgo de costo hace referencia a que la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se extiende en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos que puede enfrentar la organización es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

### **3) Estrategia de enfoque o segmentación**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia<sup>6</sup>.

### Los recursos como base de la rentabilidad

La rentabilidad de la empresa puede alcanzarse por dos caminos: estar posicionados en un sector atractivo y alcanzar una ventaja competitiva mayor que la de los competidores. El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia.

Este enfoque basado en los recursos para la formulación de la estrategia hace que la organización tenga el conocimiento profundo y completo de sus recursos y capacidades.

Los recursos comprenden tres elementos claves.

1. Selección de una estrategia que maximice los principales recursos y capacidades de la organización.
2. Asegurar que los recursos de la empresa son eficazmente utilizados y su potencial de rentabilidad se ha aprovechado al máximo.
3. Desarrollar los recursos base de la organización. Esta relacionado con reducir las debilidades actuales y construir la base de recursos y capacidades para el futuro

La empresa cuenta con recursos:

- **Tangibles:** son los más fáciles de detectar y evaluar. Ejemplo de ello son los estados contables. Se debe evaluar el potencial de los recursos capaces de generar ventaja competitiva.
- **Intangibles:** se suelen encontrar en los balances contables con el nombre de “fondo de comercio” y “capitalización de los gastos”.

---

<sup>6</sup> Guía de estudios “Estrategia y política de negocios” de Torres, Juan Emilio. Edición Febrero del 2001



- **Recursos Humanos:** la capacidad productiva de las personas se denomina capital humano. La construcción de capacidades organizativas supone la evaluación y promoción de empleados en categorías de competencia tales como logro de objetivos, capacidad de resolver problemas, relación con otras personas y capacidad para trabajar en equipo. La habilidad de la empresa para hacer trabajar a los recursos humanos eficazmente depende de la capacidad de relación entre los empleados y de la cultura de la organización.

### Capacidades Organizativas

La capacidad organizativa está guiada por los objetivos estratégicos de la empresa y es el conjunto de habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar sus recursos y capacidades internas y externas. El objetivo principal de la capacidad organizativa es la habilidad que tiene la organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades.

El benchmarking es una herramienta que permite valorar y desarrollar capacidades organizativas a través de una detallada comparación con otras empresas y organizaciones.

El benchmarking comprende cuatro etapas:

1. Identificar actividades o funciones que la empresa necesita mejorar.
2. Identificar las empresas líderes mundiales en cada una de esas actividades.
3. Establecer relación con esas empresas, visitarlas, hablar con directivos y trabajadores a fin de analizar cómo hacen tan bien su trabajo.
4. Utilizar el aprendizaje para redefinir objetivos, rediseñar procesos y cambiar las expectativas respecto de las propias funciones y actividades.

El beneficio que genera los recursos y capacidades depende de la forma en que la empresa los utilice para establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Dicho beneficio depende de 3 factores:



1. El alcance de la Ventaja Competitiva. Se parte de dos condiciones: a) el recurso o capacidad debe ser escaso. b) El recurso o capacidad debe ser relevante (si la capacidad no responde a algún factor clave de éxito es irrelevante para el logro de ventajas competitivas).
2. El mantenimiento de la Ventaja Competitiva depende de: a) la durabilidad de los recursos y capacidades. b) De la movilidad (la manera más sencilla de obtener recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de otras empresas es comprándolos). c) La posibilidad de réplica (si una empresa no puede comprar un recurso, debe construirlo).
3. Apropiación de las rentas de los recursos: quien consigue el resultado generado por los recursos y capacidades depende de los derechos de la propiedad; el poder relativo de negociación y el grado de incorporación de los recursos.

### Ventaja Competitiva en Costos y de Diferenciación

La **Ventaja Competitiva en Costos** consiste en lograr un costo de producción por debajo de los demás competidores. El objetivo de dicha Ventaja es ofrecerle al mercado un producto con características suficientes para satisfacer las necesidades generales y fundamentales, no particulares, con calidad y a precios competitivos.

Oportunidades para reducir costos:

- a) Economía de Escala: disminución en los costos derivados de la producción a gran escala.
- b) Disminución de los Costos fijos: este es uno de los elementos donde se genera mayor oportunidad de reducir los costos.
- c) Curva de Aprendizaje: el costo de una actividad puede reducir debido a que el aprendizaje y la experiencia de los empleados aumentan la eficacia.
- d) Articulaciones o uniones: la disminución de los costos se ve influenciado por cómo se realizan eficientemente las actividades de la cadena de producción para garantizar un adecuado producto final.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- e) Localización y canales de distribución: un elemento determinante del costo es la localización del lugar donde se produce, es significativos en algunos casos, el canal que se elige para entregar el producto.
- f) Contratación con terceros: disminución en los costos en determinadas situaciones al realizar contrataciones a empresas o personas que por su conocimiento, especialización, tecnología, cantidad de productos, ubicación, etc. son capaces de producir a costos menores que los de la propia empresa.

En cambio, la **Ventaja Competitiva de Diferenciación**, consiste en lograr características en el producto que lo haga diferente, único o exclusivo frente a los demás productos comparables. La diferenciación se construye a partir de la identidad, el estilo y los valores de la organización.

Oportunidades de diferenciación.

- a) Tangibles: características observables de un producto.
- b) Intangibles: el valor que los clientes perciben, imagen de la oferta de la empresa.

La elección estratégica de la empresa de diferenciación, tiene que ver con la forma en que compite la empresa en cuanto a las dimensiones de consistencia, fiabilidad, concesión de estatus, calidad e innovación.

Factores de exclusividad.

- 1) Características y prestaciones que ofrece el producto.
- 2) Servicios que ofrece la empresa.
- 3) Intensidad de las acciones de Marketing.
- 4) Contenido de las actividades.
- 5) Tecnología del proceso de fabricación.
- 6) Calidad de los in puts incorporados.
- 7) Procesos que regulan actividades determinadas.
- 8) Habilidad y experiencia de los empleados en las actividades.
- 9) Procesos de control que se usan en las diferentes actividades.
- 10) Localización.
- 11) Grado de integración vertical.



- 12) Integridad del producto.
- 13) Señalización y reputación.

### La Ventaja Competitiva a través de Estrategias

La organización alcanza ventajas competitivas cuando logra una posición superior sobre otras empresas en el mismo contexto. Para ello, puede utilizar estrategias en dos niveles:

**1) Estrategia de nivel Funcional:** se ocupa del desarrollo y efectividad de las operaciones funcionales para lograr la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente a fin de acercarse al logro de los objetivos establecidos.

#### Tipos de Estrategias Funcionales

**Estrategia de marketing y eficiencia:** La estrategia de marketing se relaciona con la fijación de precios, publicidad diseño del producto y distribución, desembocando en un plan de marketing.

**Estrategia de administración de materiales y eficiencia:** las actividades necesarias para que los materiales lleguen a las instalaciones de fabricación mediante el proceso de producción, y al usuario final a través de un sistema de distribución; requiere la adopción de un sistema de inventario justo a tiempo.

**Estrategias de Investigación y Desarrollo y eficiencia:** implica el diseño de productos fáciles de fabricar, reducción de cantidad de piezas, lo cual disminuye el tiempo de ensamble y también las innovaciones pioneras de procesos, perfeccionamiento de la forma como operan los procesos que produce mejoramiento en la eficiencia.

**Estrategias de Recursos Humanos y eficiencia:** existen 3 alternativas fundamentales; la primera es la capacitación a los empleados, la segunda organizar las fuerzas de trabajo en equipos autogestionarios y la última vincular el pago al desempeño.

**Estrategias de infraestructura y eficiencia:** se debe fomentar el compromiso en toda la compañía a través del liderazgo de la alta gerencia, quien debe articular una



visión que reconozca la necesidad de todas las funciones de concentrarse en el mejoramiento de la eficiencia y facilitar la cooperación interdisciplinaria.

**2) Estrategia en el Nivel de Negocios:** Se ocupa de las decisiones generales competitiva de la empresa, establece como se va a manejar el negocio y que cartera de productos va a desarrollar la empresa. Lo mencionado anteriormente abarca la estrategia de **Diferenciación y Segmentación**.

El objetivo de la “Estrategia de Diferenciación” es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Dicha diferenciación impide a veces obtener una alta participación en el mercado, debido a que el carácter de exclusividad de un producto o servicio es incompatible con una alta participación en el mercado.

Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:

- Los productos tiene que ser de alguna manera diferentes a los que ofrecen los competidores.
- El consumidor debe percibir esa diferencia, ya que de lo contrario no pagaría el sobreprecio del producto o servicio.

Las ventajas que se pueden mencionar de la estrategia de diferenciación son las siguientes:

- Permitir a la empresa adquirir un cierto grado de monopolio, ya que si el producto es nuevo, la empresa no tendrá competidores directos.
- El carácter único constituye una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio
- Constituye un alto poder de compra respecto a los proveedores.
- Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos.

Por su parte algunas desventajas que surgen de esta estrategia son:

- Incrementar demasiado la diferencia de costes entre el producto estándar y el diferenciado, con lo cual el cliente ya no estaría interesado en pagar el sobreprecio por dicho producto diferenciado.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Característica diferenciadora sea limitada y mejorada por las empresas competidoras
- Avances tecnológicos mejoren las prestaciones del producto estándar, lo que podría implicar que el consumidor podría no adquirir el producto diferenciado.

En cuanto a los tipos de diferenciación propiamente dichos, podemos mencionar los siguientes:

Innovación: se trata de diferenciarse en base a la introducción de nuevos productos.

Existen dos tipos de innovación:

Innovación Total: consiste en desarrollar y comercializar productos totalmente nuevos.

Innovación Incremental: consiste en la mejora y perfeccionamiento de productos ya existentes en el mercado.

Calidad: este concepto se refiere a la capacidad que tiene un producto para satisfacer las necesidades del consumidor. Dicha capacidad se asocia a aspectos tales como el diseño del bien, el servicio postventa (periodo de garantía, disponibilidad de piezas de recambio, información sobre las formas de uso, etc.), cumplimiento de los plazos de entrega y el servicio técnico.

Marketing Mix: aquí se definirá la estrategia de diferenciación en base a variables que son propias del marketing mix, las cuales son producto, precio, promoción y plaza. A continuación definiremos cada una de estas variables:

- **PRODUCTO**: unproducto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. En este caso, se analiza las características extrínsecas del mismo: marca, envase, imagen social y amplitud de gama.

En cuanto a la marca, la misma es el nombre comercial por el cual se vende el producto y facilita la relación con el cliente. Una organización puede diferenciar sus productos intentando crear una determinada imagen de la marca, esta debe hacer que el consumidor considere que el producto que se vende bajo esa marca es mejor o distinto que los demás.



En relación al envase, el mismo transmite un sentimiento sobre el producto y sus características. Contribuye a la diferenciación si facilita el uso, la manipulación o el transporte del bien.

En cuanto a la imagen social, la misma hace referencia al prestigio asociado a la utilización o consumo del producto.

Por último, la amplitud de gama se refiere a la mayor posibilidad que se le ofrece al cliente de disponer de utensilios relacionados con el producto.

- **PRECIO:** hace referencia al valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. En este caso, como el producto es diferente, se puede cobrar un precio más alto por el mismo. Dentro de las políticas de precio se puede incluir las políticas de crédito y las facilidades de pago que pueden contribuir a la diferenciación del producto.

- **PROMOCIÓN:** comunica, informa y persuade al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos. Existen dos formas de promocionar el producto: publicidad y fuerza de ventas.

La publicidad pretende crear en el consumidor una imagen favorable hacia el producto, intentando que el mismo perciba las distintas características del mismo. La fuerza de ventas consiste en una comercialización personal y directa con el cliente a través del vendedor.

- **PLAZA:** se refiere a los canales de distribución empleados para hacer llegar el producto desde el fabricante hacia el consumidor.

Por otro lado, el objetivo de la “Estrategia de Segmentación” consiste en agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.

Para poder segmentar exitosamente un determinado mercado, existen bases tales como ser:

- La información acerca del comprador que se vaya a utilizar como criterio de segmentación debe ser fácilmente identificable.



- El segmento de población elegido debe ser accesible
- El segmento debe ser medible, de manera tal de poder aplicar recursos de marketing de manera apropiada.
- El segmento seleccionado debe lo suficientemente grande para que sea significativo.
- El segmento elegido debe ser duradero, que ofrezca beneficios no solamente en un determinado periodo de tiempo.

Existen cuatro tipos de estrategias de segmentación de mercado:

- **MARKETING DIFERENCIADO:** la empresa decide actuar en varios segmentos de mercado pero con productos diferentes en cada uno de ellos. A través de esta estrategia se incrementa la participación en el mercado y la lealtad a la marca. Los costos de esta estrategia son bastante altos porque implica la gestión de numerosos productos, dificulta la fijación de precios, diseño, costos de comunicación y distribución.
- **MARKETING INDIFERENCIADO:** en este caso la empresa decide no tener en cuenta las diferencias entre los segmentos de mercado y presentan al mismo una sola oferta. Trata de establecer un programa de marketing que pueda atraer el mayor número de compradores posibles, utilizar canales de distribución masiva, mensajes publicitarios generales y ofrece un producto.
- **MARKETING CONCENTRADO:** aquí las empresas identifican segmentos en el mercado, pero se centran en alguno de ellos e ignoran al resto.  
Este tipo de estrategia es una posibilidad que resulta interesante en el caso de que los recursos de la empresa sean limitados. Al adoptar este tipo de estrategia, la empresa logra adquirir una posición de relevancia en el mercado que elige gracias al mayor conocimiento de las características del consumidor. Puede conseguir notables economías de escala por la especialización que realiza en la producción, promoción y distribución.
- **MARKETING CLIENTIZADO:** es un marketing por el cual se valoran las



necesidades individuales de cada consumidor, haciéndose una mezcla de marketing para cada uno.

### Estrategias al Nivel Corporativo

Las estrategias a Nivel Corporativo son las que deciden los negocios a desarrollar y quienes las establecen son los niveles de alta dirección, accionistas y fundadores. Debe tomarse en cuenta un análisis externo e interno como ser la integración vertical, la diversificación y la alianza estratégica.

**Integración Vertical:** la organización produce sus propios insumos, integrando actividades anteriores o posteriores a las de la cadena de valor, o dispone por sus propios medios de su producción.

Elementos a favor:

- a) Permite construir barreras de entrada para la nueva competencia.
- b) Facilita inversiones en activos especializados que incrementa la eficiencia.
- c) Protege la calidad del producto
- d) Genera una programación mejorada.

Elemento en contra:

- a) Desventaja en costos.
- b) Desventajas que surgen cuando la tecnología cambia en forma rápida.
- c) Desventajas que surgen cuando la demanda es impredecible.

**Diversificación:** supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera y/o la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados.

Existen dos tipos de diversificación:



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- 1) **Diversificación relacionada:** nueva operación de negocios vinculada a la actividad, mediante relaciones comunes entre uno o más componentes de la cadena de valor de la actividad.
- 2) **Diversificación no relacionada:** una nueva área de negocio que posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes en la compañía.

**Alianzas estratégicas:** la organización busca asociarse a sus competidores de la industria para unir recursos y experiencias a fin de desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento.

Las principales ventajas de las Alianzas Estratégicas:

- El acceso a nuevos mercados sin grandes inversiones y con menores riesgos.
- La utilización de sinergias comerciales y tecnológicas.

Las principales desventajas de las Alianzas Estratégicas:

- Riesgo en intercambios de conocimientos con los competidores.
- La pérdida de flexibilidad estratégica.

Finalizado el desarrollo de Planificación Estratégica, se continúa con:

## **2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para comenzar a interiorizar este tema, primero se definirán algunos conceptos claves a tener en cuenta.

### **Sistema de Control de Gestión**



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

El sistema de control de gestión, como todo sistema, está compuesto por diferentes elementos que todos ellos unidos permiten conocer si la organización tiene una situación económica y financiera adecuada.

Dicho sistema permite desde diferentes aspectos conocer si una organización está preparada para ser gestionada de una forma adecuada. Es decir, que si la empresa posee un sistema de control de gestión débil, tiene más riesgo al no conocer la dirección de la situación económica real de la empresa en cada momento.

El sistema de control de gestión debe ser:

1. Total, debe cubrir toda la empresa.
2. Periódico, tiene y un esquema y una secuencia preestablecida.
3. Cuantitativo, sienta criterios en base a índices y ratios.

El Control de Gestión hace referencia al conjunto de procesos que la empresa utiliza para asegurarse que todas y cada una de las actividades que se desarrollan en la misma, se realice de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales definidos.

Una gestión racional implica:

- La determinación de las necesidades a satisfacer.
- Identificación de los objetivos a alcanzar para satisfacer dichas necesidades.
- Identificar las acciones necesarias que permitan alcanzar las necesidades.
- Elección entre las acciones posibles.
- Ejecución de la acción.
- Control de lo actuado y toma de acciones correctivas.

### Modelo Tradicional de la Contabilidad Financiera



En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad en las organizaciones se había llevado a cabo en un entorno estable y con una estructura competitiva que no era significativa. El modelo tradicional, intenta construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos. Fue desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era de la información, midiendo los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

Sin embargo, los cambios tecnológicos, políticos y socioculturales generados a mediados de los años ochenta, han situado a las organizaciones en entornos cada vez más dinámicos en los cuales la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una estrecha relación con los sistemas de control. Los costes de fabricación, a los que se les había implicado una importancia significativa, son menos relevantes, mientras que los costes indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han aumentado su importancia. A su vez, los factores del éxito también están relacionados, además de la reducción de costes, a aspectos tales como atención al cliente, flexibilidad, inserción en el mercado, y plazo de entrega.

Uno de los responsables de modificar la visión tradicional de la contabilidad de gestión es el profesor Kaplan. El mismo ha logrado tener un importante reconocimiento tanto en el mundo académico, como, en el mundo empresarial.

En los últimos años el profesor Kaplan comienza un nuevo proyecto de investigación que dará lugar a uno de uso instrumentos que ha generado un gran interés en los últimos años: el Cuadro de Mando Integral.

### Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de la empresa en su conjunto y su desempeño.

Esta herramienta ayuda a las organizaciones a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando continuamente cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados deseados. La principal característica de CMI es que se



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

utilizan indicadores financieros como no financieros y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas. Dichas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación y entre las medidas objetivas más duras y las medidas subjetivas más suaves.

A continuación, describiremos las características de cada una de ellas:

### **Perspectiva financiera**

El objetivo principal de esta perspectiva es el de maximizar el valor de los accionistas y de alguna manera, se trata de medir la creación del valor en la empresa. Está orientado a los indicadores de la contabilidad de la empresa y muestra el pasado de la misma.

Los indicadores financieros están estrechamente relacionados con la rentabilidad, y a su vez los mismos se basan en tres aspectos a remarcar:

- Aumento de ingresos y clientes: el cual utiliza indicadores tales como la tasa de crecimiento de ventas por segmento, porcentaje de ingresos derivados de nuevos productos o servicios, cuota de clientes objetivos, etc.
- Optimización de costes y mejora en la productividad: aquí algunos de los indicadores son los ingresos por empleado, la productividad por empleado, el costo unitario por cada unidad física producida, etc
- Uso de activos e inversiones: siendo los indicadores utilizados entre otros, el porcentaje de inversión sobre ventas, la tasa de uso de los activos, etc.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

### **Perspectiva del cliente**



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

El objetivo principal de esta perspectiva es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

Esta perspectiva consiste básicamente identificar los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización en cuestión, y las medidas de la actuación de la misma en esos segmentos seleccionados.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Satisfacción de clientes
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- La rentabilidad del cliente
- La cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Además, algunas empresas deben incluir también indicadores de valor añadido para aquellos segmentos específicos, relacionados con factores tales como el plazo de entrega, incorporación constante de nuevos productos y servicios y nuevos enfoques para la atención al cliente

### **Perspectiva del Proceso interno**

Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas tanto financiera y de clientes. En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la empresa debe ser sobresaliente. Este proceso permite a la unidad de negocio:

- Crear un cierto valor que atraerá y retendrá a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La mencionada cadena de valor este integrada por todas las actividades que generan un valor agregado, dividiéndose en tres partes:



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Actividades primarias: Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los procesos de innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los procesos operativos (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta propiamente dichos.

- Actividades de soporte: Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la infraestructura de la empresa, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

Cabe destacar que las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente, y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

Se distinguen por tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: A través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.



### **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Los recursos materiales y las personas son la clave del éxito para una organización, conjunto a un modelo de negocio apropiado. La importancia de invertir en el personal para el mejor desarrollo en sus actividades y así puedan cumplir los objetivos establecidos por la empresa con eficacia y eficiencia.

Para esta perspectiva, también se debe considerar la infraestructura que deberá poseer una empresa y otros factores importantes como ser:

- Tecnología (software y sistemas utilizados por la organización).
- Competencias de la empresa (Habilidades y conocimientos adquiridos).
- Alianzas estratégicas (análisis de composiciones organizativas).
- Cultura organizacional (incentivos, liderazgo y desarrollo, motivación, formación y crecimiento)

En definitiva, en esta perspectiva se aglutina todos los componentes vinculados con lo que se identifica como los activos intangibles de la empresa y van desde la capacidades y características de sus recursos humanos, hasta su capacidad para resolución de problemas, su capacidad de incorporar tecnología, su estilo de liderazgo, su marca, su posicionamiento en la sociedad, la imagen que logró crear en la sociedad en general y en la comunidad en particular, y otras similares.

A continuación se detalla las ventajas que brinda el Cuadro de Mando Integral:

- Facilita la definición de una estrategia
- Permite alinear a todas las personas a una estrategia
- Permite mantener en alerta a la empresa respecto a la desviación de objetivos previamente definidos
- Ayuda al establecimiento de pautas para corregir dichas desviaciones
- Los empleados se encuentran enfocados a la mejora continua
- Permite un equilibrio entre estrategias de corto y largo plazo



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral se sostiene de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento, y al mismo tiempo requiere de información sobre:

- El entorno y sus competidores
- Presupuestos y su evolución
- Rentabilidad de clientes, mercados, productos, etc.
- Costos y su comportamiento.

### Aclarar y traducir la visión y la estrategia

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando los ejecutivos de la empresa traducen la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe decidir en si va a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente en lo relacionado a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez establecidos los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad, y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los consumidores y accionistas. A partir de esto, es probable que esta identificación de a conocer procesos internos completamente nuevos, en donde la empresa debe ser excelente, y por lo tanto, destacarse a fines de que su estrategia tenga éxito.

Por último, en lo que respecta con la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

procedimientos administrativos. Esto lleva a que se generen grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, y llegado el caso, para los accionistas.

Una vez que la alta dirección defina los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral, se debe comunicar a los trabajadores de la organización.

#### Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Por medio de videos, boletines, tabloneros de anuncios e incluso en forma electrónica, la empresa comunica los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. A partir de la comprensión de los objetivos e indicadores por parte de todos los empleados, se pueden establecer objetivos que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

A través del Cuadro de Mando Integral, se brindan las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y con el consejo de administración.

#### Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista que, si se alcanzan, transformaran la empresa.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los proceso de mejora continua, de reingeniería y transformación.

El Cuadro de Mando Integral también permite que la organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos, permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. A continuación se detalla dicho proceso que proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo

#### El feedback y el Proceso de formación estratégica

El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Otro de los beneficios que proporciona el Cuadro de Mando es el de examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimiento.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir feedback sobre unas estrategias más complicadas.

El proceso de formación estratégica, comienza con la clarificación de una visión compartida que toda la empresa quiere conseguir. El segundo proceso de comunicación y alineación, comprende a todos los integrantes de la empresa para que desarrollen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. Mientras que el tercer proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, define unos objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados

Sin embargo estos tres procesos ejecutados por si solos son insuficientes para poner en práctica la estrategia. Es por esto que se necesita, por un lado, de un director general que determine la dirección de la unidad de negocio y, por el otro, los directivos y empleados de primera línea que lleven a cabo las ordenes y pongan en práctica el plan decidido por el director general.

Estos cuatro procesos mencionados anteriormente (establecer la visión y estrategia, comunicar y vincular las mismas a todos los participantes de la organización, y alinear las iniciativas y acciones de la empresa para conseguir los objetivos estratégicos a largo plazo), son los indispensables para lograr un éxito en cuanto a la consecución de la estrategia organizacional.

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.

En cuanto a las perspectivas que utiliza el cuadro de mando integral, las mismas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y más duras, y las más suaves y subjetivas.



### La vinculación de los Indicadores Múltiples del Cuadro de Mando Integral en una sola Estrategia.

Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. La metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el Cuadro de Mando Integral ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

### Las Relaciones de Causa - Efecto:

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral sin excepción.

Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la p. del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues,



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando.



## CAPITULO 3

### “ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN, PROPUESTA Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN NUEVO PRODUCTO A LA MUTUAL”



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

En esta unidad se lleva a cabo el análisis de la organización y planeamiento estratégico para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.

Se clasifica de acuerdo a la proximidad de la organización y se desarrolla las características de cada una.

- 1) Macro-Ambiente
  - A. Fuerzas Económicas
  - B. Fuerzas Sociocultural
  - C. Fuerzas Demográficas.
  - D. Fuerzas Políticas y Legal
  - E. Fuerza Tecnológica
  - F. Fuerza Natural
  
- 2) Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
  
- 3) Ciclo de Vida de la Industria
  
- 4) Micro-Ambiente
  - A. Clientes
  - B. Competidores
  - C. Proveedores

También se lleva a cabo la presentación del nuevo producto a incorporar en la mutual y un análisis interno a nivel de negocios que permite determinar las capacidades, los recursos y las competencias que posee la organización para su implementación.

Cabe aclarar que, las herramientas utilizadas para el relevamiento de los datos necesarios para el desarrollo de la presente unidad se obtuvieron a partir de:

- Reiteradas entrevistas realizadas a: los dos Responsables Regionales, al responsable de filial y los ATP de de Córdoba.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Muestra de documentos, registros e informes pertenecientes a la mutual en las entrevistas realizadas al personal mencionado anteriormente.
- Observación directa a los ATP en filial Córdoba.
- Encuestas realizadas a socios que se encontraban en la filial Córdoba, con permiso de autoridades de la mutual.
- Otros.

Luego de recopilado los datos, se organizaron según tema de interés para luego ser analizados e interpretados, pudiendo de esta manera ser trabajados en forma individual aplicando lo aprendido durante la carrera y ampliando conocimientos en bibliografías relacionadas. Luego de obtener las conclusiones de lo trabajado, se compartió y modificó conjuntamente con autoridades de la mutual (Responsables Regionales).

### **3.1. ANÁLISIS EXTERNO DE A.M.T.A.**

#### **Macro-ambiente**

Características:

##### A. Fuerzas Económicas:

El entorno de la organización es dinámico e inestable por la situación económica del país. Actualmente, Argentina está viviendo una crisis social derivada de las políticas restrictivas implementadas por el gobierno y afecta principalmente en la tasa de inflación, en el saldo comercial y en déficit fiscal. Dichas restricciones se profundizan cada vez más y el crecimiento económico es cada vez menor.

En cuanto a la inflación, según INDEC, el gobierno nacional reconoció una tasa del primer trimestre del 3,4%. Mientras que en tasa anual fue del 16,5%, respecto al 29,81% del dato privado.



En febrero, la inflación oficial fue del 0,9%, y que en Marzo se podría ubicar por encima del 1% ante los diferentes aumentos en Marzo.

Por otro lado, el déficit fiscal, según importantes economistas de la actualidad será creciente en los próximos años lo que requerirá mayor financiamiento por parte del Banco Central y por lo tanto será más difícil bajar la inflación.

En febrero del 2015, el déficit ha incrementado, información otorgada por el diario La Nación el día 22 de abril del corriente año. En el primer bimestre, el déficit fue de \$ 15.005,3 millones y esto provoca mayor necesidad de emisión monetaria e inflación. En febrero hubo una brecha de 10 puntos entre el crecimiento del gasto (39%) y el de los ingresos (29%), lo que explica el desequilibrio.

#### B. Fuerzas Sociocultural:

En los últimos 5 años, se observó algunos cambios importantes en las variables socioculturales que impactan en los valores, las percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad y principalmente el segmento de mercado que apunta la mutual. Si bien, los servicios que se ofrecen mejoran la calidad de vida de los asociados y mayor inclusión social, una porción de la población ha cambiado sus costumbres debido a la reducción de gastos de necesidades básicas primarias y esto se debe a que los servicios de salud se buscan en hospitales públicos y dispensarios municipales, por lo que la mutual se ha concentrado en reforzar la oferta de préstamos personales y a incorporar otros productos que satisfagan la tendencia actual aprovechando la búsqueda constante que tiene la población de mejorar su calidad de vida.

#### C. Fuerzas Demográficas:

La población de la República Argentina de acuerdo con el censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC asciende a 40.117.096 habitantes, con una densidad



media de 14,4 hab/km<sup>2</sup> (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur).

Se calculó que un 65% de los habitantes pueden considerarse posibles socios, en el cual se ampliara más detalles en el análisis interno.

En el último censo se determinó que en algunas provincias argentinas hay más de la mitad de la población sin ningún tipo de cobertura médica, entre ellas se encuentra Corrientes, Formosa, Santiago del Estero, Salta y Misiones.

#### D. Fuerzas Políticas y Legal:

En diciembre del 2011 el gobierno dictó el **Decreto 246/11** (ver anexo A), el mismo limita el otorgamiento de préstamos personales a jubilados nacionales mediante el cobro de cuota de préstamo a través del código de descuento, emitido por ANSeS a las Mutuales y Cooperativas.

La ANSeS (Administración Nacional de la Seguridad Social) profundizó los controles para asegurar la transparencia en el circuito de descuentos a los jubilados y pensionados. En función a este que estableció un tope al costo financiero total aplicable a los créditos otorgados por entidades mutuales y cooperativas a favor de jubilados y pensionados, fijándose el mismo en el 5% por sobre el utilizado por el Banco de la Nación Argentina, la cual incluyó el importe abonado en concepto de cuota social, los cargos, impuestos y erogaciones por todo concepto.

Actualmente, las entidades deben presentar ante ANSeS, dentro de los 10 días hábiles y por cada operación crediticia que incorporen al sistema, la correspondiente documentación que la respalde. Asimismo, y a los efectos de evitar abusos y asegurar que el monto originario de la operación sea el efectivamente entregado al beneficiario, se establece como regla general que las operaciones crediticias se liquiden a través de la cuenta sueldo de la seguridad social del beneficiario. Se procura que se entregue el monto del crédito mediante depósito o transferencia electrónica en cuenta bancaria.



Por otra parte, se dispuso el procedimiento para la aplicación de sanciones a las entidades que, de cualquier modo, infrinjan la normativa que reglamenta el funcionamiento del sistema de descuentos, introduciendo amplias facultades de verificación e inspección sujeto a sanciones.

A partir de enero del 2012 A.M.T.A., quien tenía anclada su estrategia de crecimiento de cartera de socios a través de préstamos a Jubilados Nacionales, se ve forzada a cambiar con urgencia sus políticas y estrategias.

#### E. Fuerza Tecnológica:

Luego del decreto 246/11 emitido por la ANSeS y a los fines de poder administrar su actual cartera e incorporar consumidores de otros mercados, la mutual actualizó su sistema integral informático modernizándose en programas necesarios para brindar los servicios de una forma más eficiente. Esto requirió una gran inversión.

#### Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Las mutuales son "empresas sociales", con cerca de 4200 entidades registradas en el **INAES** (Instituto Nacional de la Economía Social) y alrededor 5 millones de asociados<sup>7</sup>. Estas entidades están en condiciones de competir con las empresas privadas en cuanto a eficiencia y seriedad, así como también son capaces de proporcionar servicios donde el capital considera poco rentable hacerlo.

Siguiendo el modelo planteado por Porter, la principal barrera que dificulta la entrada de competidores directos al mercado, es el poder lograr que el Estado autorice la creación de la mutual. Si bien el Inaes y la Ley N° 20.321 (ver Anexo B) indican todos los requisitos formales necesarios para la formación de una Mutual, en la práctica los requisitos informales hacen que se vea imposibilitada la formación de la misma.

---

<sup>7</sup> Fuente extraída: <http://www.inaes.gob.mx/>



Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a AMTA son:

### **1. Rivalidad entre las empresas competidoras:**

En este sector y debido a las características de los productos ofrecidos, existen competidores que representan una amenaza permanente para la mutual, sobre todo en los servicios financieros, son el producto más atractivo para realizar socios nuevos y fidelizar a los ya existentes. Los competidores más fuertes en este tipo de servicios son los bancos privados ya que ofrecen el mismo servicio en préstamos personales. Otros competidores que existen en la industria ofreciendo similares servicios son mutuales como ser: La Asociación Mutual Bilbao, Gala Cooperativa de Vivienda, Mutual Los Aromos, La Cordialidad, Mutual Protección Familiar y Mutual ATAM.

### **2. Poder de negociación clientes:**

Al existir entidades oferentes en este sector, los clientes ganan cierto poder de negociación frente a estos, en cuanto los productos y servicios ofrecidos. Cuando un producto clave deja de ofrecerse, se produce una baja inmediata en la cartera de socios.

### **3. Poder de negociación proveedores:**

Los proveedores de las mutuales del sector se eligen según los servicios que ofrecen cada una de ellas, por lo que ejercen un gran poder sobre las organizaciones.

Como ejemplo de los proveedores, podemos mencionar los siguientes:

En los servicios de salud, la mutual terceriza los mismos a través de Gerdanna Salud. Esta empresa provee de los mismos servicios de salud a todos los socios de las mutuales que son competencia directa de AMTA.



En cuanto al servicio financiero, la mutual otorga créditos personales a través de entidades bancarias, es decir que, estas últimas actúan como proveedores siendo una amenaza significativa al depender de los intereses y calificación crediticia para préstamos personales otorgados a través de los mismos.

#### **4. Rivalidad de entrada de nuevos competidores:**

En este sector se presentan pocos competidores potenciales a diferencia de otros sectores, debido a que el ingreso a la industria tiene altas barreras dependiendo no solo del capital suficiente que debe disponer una persona para invertir sino que también debe disponer de autorización del Gobierno Nacional para la creación de la misma, obteniendo de este modo un código de descuento para descontar a través de los haberes de los asociados la cuota social y otros. Cabe aclarar que los requisitos formales son muy exigentes para la formación de una mutual y los mismos se detallan en el Anexo B.

#### **5. Productos o servicios sustitutivos:**

Dentro de los sustitutos más cercanos al sector de servicios de mutuales son las Cooperativas, definidas por una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada, información obtenida de INAES, pagina Web.

#### Ciclo de vida de la industria

Según el modelo del ciclo de vida industrial, se identificó que la evolución del sector industrial en cuestión ha pasado por la etapa de Gestación y actualmente se encuentra en la de Crecimiento:



### **Gestación:**

La mutual comienza a desarrollarse en el año 1987, como se mencionó anteriormente, por la unión de un grupo de personas con el objetivo de obtener beneficios y servicios principalmente de salud y ayuda económica. Su inicio fue en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Al principio, el crecimiento fue lento debido a factores como la falta de familiaridad de los consumidores respecto a los servicios ofrecidos y la confianza, La demanda era baja.

### **Etapas de crecimiento:**

Con el correr del tiempo, a comienzo del año 2000 y a medida que la cartera de asociados iba creciendo fue ampliándose la gama de beneficios ofrecidos y creciendo sobre el sector geográfico dentro del país.

Los últimos cambios importantes surgen a partir del 2009 con el objetivo de responder a todos los socios y a sus requerimientos en la cual la organización desarrolla una nueva identidad: MUNDO A.M.T.A. En la actualidad sigue consolidándose como pionera en su rubro, gracias a la credibilidad de su trabajo y la confianza que genera.

A continuación se presenta un cuadro evolutivo de la mutual para visualizar su crecimiento:



	<b>2000</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>
<b>Filiales distribuidas en todo el país</b>	<b>Cinco:</b> Capital Federal La Plata Mar del Plata Lomas de Zamora Córdoba	<b>Doce:</b> <u>Buenos Aires:</u> Capital Federal La Plata Mar del Plata Lomas de Zamora Morón Quilmes <u>Interior del País:</u> Córdoba La rioja Mendoza Rosario Santa Fe Santiago del Estero	<b>Dieciocho:</b> <u>Buenos Aires:</u> Capital Federal La Plata Mar del Plata Lomas de Zamora Morón Necochea Quilmes Pergamino <u>Interior del País:</u> Córdoba La rioja Tucumán Mendoza Comodoro Rivadavia Entre Ríos Rosario Salta Santa Fe Santiago del Estero
<b>Cant. Socios</b>	25.000	63.000	100.000
<b>Cartera</b>	\$1.100.000	\$45.000.000	\$79.400.000

A continuación se detallan las mutuales más importantes del Sector Industrial identificando



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

el posicionamiento de AMTA, dato obtenido del INAES:

Entre ellas figura A.M.T.A. y La Asociación Mutual Bilbao, como más destacadas y luego Gala Cooperativa de Vivienda, Mutual Los Aromos, La Cordialidad, Mutual Protección Familiar y Mutual ATAM.

### **3.2 ANÁLISIS INTERNO DE AMTA**

#### **Micro-ambiente**

##### **A. Clientes:**

Constituido y orientado a las clases sociales medias y bajas, como ser: los empleados activos y pasivos, monotributistas, personas independientes y todas aquellas que posean dificultades para demostrar ingresos.

##### **B. Competidores:**

Los competidores más fuertes en los servicios financieros son los bancos privados, como ser: Banco Columbia y Banco Nación, entre otros. También son competidores las principales empresas emisoras de tarjetas de créditos regionales como: Kadicard, Tarjeta Naranja, Bancor.

Existen otras mutuales que ofrecen beneficios similares a A.M.T.A., que se las puede calificar como competidores, pero no con la intensidad de las entidades mencionadas anteriormente, ellas son: La Asociación Mutual Bilbao, Gala Cooperativa de Vivienda, Mutual Los Aromos, La Cordialidad, Mutual Protección Familiar y Mutual ATAM.

##### **C. Proveedores:**

Los proveedores se eligen según los servicios que ofrecen la mutual:



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Asistencia financiera: Banco Columbia, Banco Banex, Efectivo SI, Financiera Finadi.
- Asistencia social: Profesionales contratados para asesoramiento legal, turismo, peluquería y podología.
- Asistencia en salud: el principal proveedor es Gerdanna Salud, en la cual es una entidad compuesta por un sistema de salud solidario que brinda emergencias y urgencias médicas domiciliarias, cobertura de asistencia médica y otros<sup>8</sup>. Otros proveedores en este servicio son aquellos profesionales en Oftalmología, Odontología, Kinesiología y Audiología.

Cabe destacar que los mismos se encuentran localizados en diversos puntos del país y están vinculados mediante convenios que establecen las condiciones de prestaciones y formas de pagos.

### **3.2.1. Presentación, Propuesta y Análisis Interno a Nivel Negocio para la Incorporación del Nuevo Producto**

La propuesta a presentar surge mediante una oportunidad que se ha detectado por la ausencia de un servicio de financiamiento para un segmento de mercado de clases sociales medias y bajas; las cuales no tienen fácil acceso a este tipo de servicios y tiene gran necesidad de obtenerlo para mejorar su calidad de vida.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, surge la idea de analizar la posibilidad de incorporar un servicio de financiamiento en la mutual mediante una “Tarjeta de Crédito”, aprovechando la ausencia de dicho producto en el mercado.

Una de las herramientas que se utilizó para llegar a esta conclusión fue a través de encuestas realizadas a los socios de la mutual que se encontraban en filial Córdoba. Este tipo de herramienta permitió un relevamiento de gran cantidad de información e interacción con los entrevistados facilitando la obtención de información necesaria a los fines del proyecto. Se tomó una muestra durante 30 días, sumando un total de 588 encuesta

---

<sup>8</sup> Fuente extraída: <http://www.gerdanna.com.ar>



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

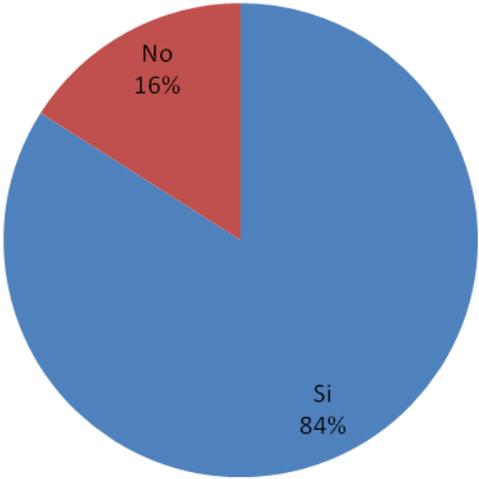
realizadas. Luego, a los datos se los procesó mediante la ayuda de un software estadístico, generando información útil para esta investigación, obteniendo gráficos, tablas y cuadros que se exponen a continuación.

<b><u>PREGUNTAS</u></b>
<b>1-¿Conoce los beneficios de obtener una Tarjeta de Crédito?</b> Si No
<b>2-¿Utiliza tarjeta de crédito?</b> Si No
<b>3- Contestar en caso de no utilizar Tarjeta de Crédito ¿Por qué no la utiliza?</b> No me interesa No cumplo con los requisitos exigidos
<b>4-¿Para qué tipos de operaciones utilizas (o utilizaría, en el caso de que ahora no tengas) las tarjetas de crédito?</b>  Tiendas tradicionales Hipermercados y/o supermercados Estaciones de servicio Restaurantes y/o bares Otros
<b>5-¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito emitida por la mutual?</b> Si No

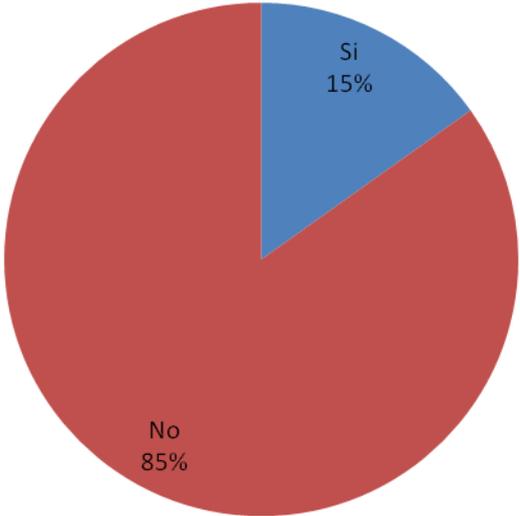
Resultados:



### 1-¿Conoce los beneficios de obtener una Tarjeta de Credito?



### 2-¿Utiliza tarjeta de crédito?

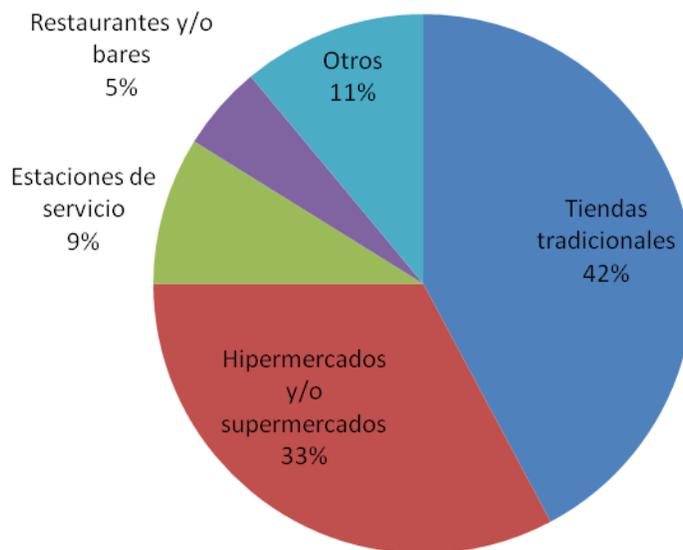




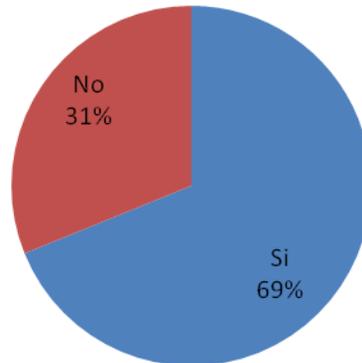
### 3- Contestar en caso de no utilizar Tarjeta de Credito ¿Por qué no la utiliza?



### 4-¿Para qué tipos de operaciones utilizas (o utilizaría, en el caso de que ahora no tengas) las tarjetas de crédito?



## 5-¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito emitida por la mutual?



Se observa claramente dos puntos importantes a tener en cuenta, el primero es que existe una gran necesidad del mercado en obtener servicios financieros mediante una “tarjeta de crédito” para mejorar su calidad de vida y no le es posible acceder por no cumplir con los requisitos exigidos por las entidades; y el otro es que, existe ausencia de dicho producto ofrecidos por mutuales para este segmento de mercado.

Identificada esta oportunidad que ofrece el mercado mediante las entrevistas a personal de la mutual, encuestas realizadas a socios, observaciones directas en filial Córdoba y otros, surge la idea de desarrollar una propuesta de incorporar una “Tarjeta de Crédito” a la mutual AMTA aprovechando su gran camino por la historia, capacidades, recursos y competencias que posee para su implementación.

La propuesta consiste en incorporar un nuevo servicio financiero, llamado **Tarjeta de Crédito**, la cual será emitida por una entidad bancaria de gran trayectoria y respaldada financieramente, en donde A.M.T.A. será la encargada de promocionarla y ofrecerla a sus asociados.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

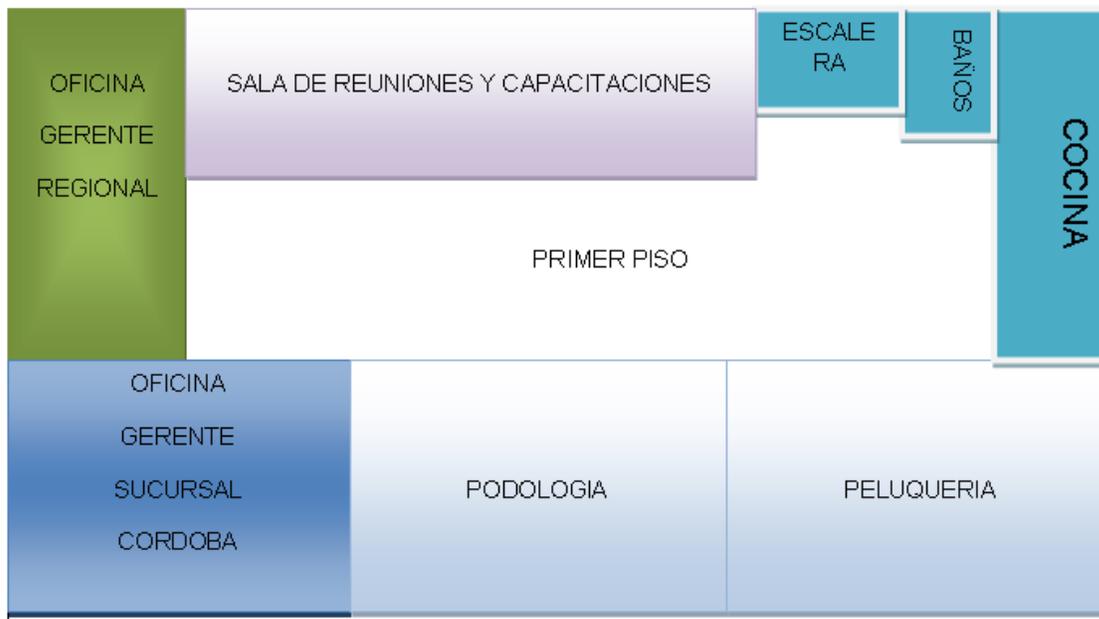
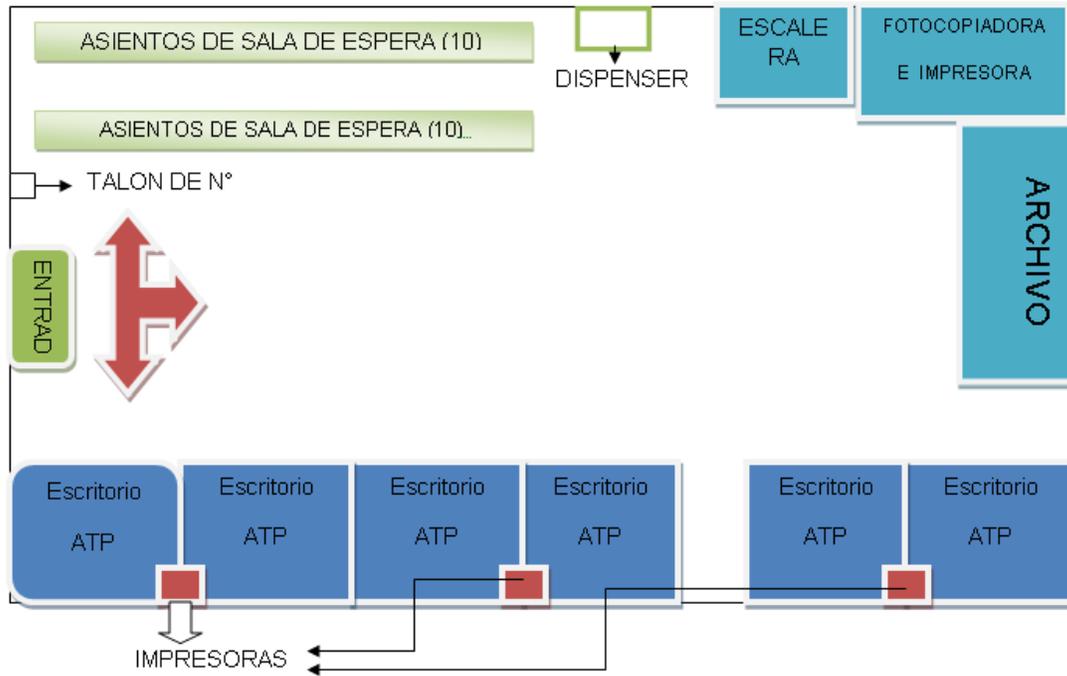
De este modo, permitirá a la mutual incrementar su participación en el mercado actual y así satisfacer necesidades a personas de bajos recursos o que le es difícil demostrarlos y hoy en día no disponen de alternativas ciertas. En la etapa inicial de incorporación del nuevo producto, se aplicará a la filial de Córdoba y según los resultados se extenderá al resto de las filiales del país.

Para llevar a cabo la viabilidad de esta propuesta, es necesario conocer las capacidades, los recursos y las competencias que posee la organización en cuestión. Se analizará estos puntos clave, a fin de trabajar en forma correcta el planeamiento estratégico, evaluar su inserción y desarrollo estratégico en el medio en el cual se desempeña.

Este nuevo servicio será ofrecido en las instalaciones de la filial de Córdoba, donde podrá otorgarse una tarjeta temporal con un mínimo límite hasta que los analistas del STÁNDAR BANK verifiquen en profundidad la capacidad histórica de pago y mora del cliente y de encontrarse en condiciones, se enviará al domicilio la tarjeta plástica final con el límite asignado.

La infraestructura con la que cuenta la mutual es suficiente como para poder soportar el nuevo producto, solo se realizara pequeñas modificaciones físicas en la filial de Córdoba y de esta manera, se podrá ofrecer el nuevo instrumento de crédito con la rapidez y calidez que el socio merece. A continuación se detalla cómo quedará la filial:

SALON COMERCIAL (PLANTA BAJA)





Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

#### Salón de atención al público: (planta baja)

- 6 escritorios con los elementos necesarios para ofrecer los diferentes servicios de A.M.T.A., entre ellos el nuevo producto de la Tarjeta de Crédito.
- 4 Impresoras láser jet, dos por escritorios las cuales se distribuyen a razón de dos por escritorio para evitar demoras o cuellos de botella en la atención.
- 1 Fotocopiadora.
- El sector de espera posee 20 sillas las cuales deben estar enfrentadas a los escritorios de atención al público.
- 1 Televisor destinado a las personas que se encuentran en la sala de espera.
- 1 Dispenser.

#### Salón de espacios múltiples: (Primer piso)

- Cocina y comedor, para el personal de la Mutual.
- Archivo general.
- Sala de reuniones.
- Oficinas: Responsable de filial y Responsable Regional.
- Consultorios: Podología y peluquería.
- Baños.

El plantel de la filial de Córdoba cuenta con un responsable de filial, un administrativo y cuatro ATP (Atención al Público), quedando disponible un espacio físico para la incorporación de una nueva persona, quien también cumplirá las funciones de ATP. Es decir que, en total se contará con 5 personas que atiende en forma personalizada a los socios, ofreciendo los servicios de la mutual e inclusive la nueva tarjeta de crédito. El motivo de incorporar un ATP, se debe a que se estima que AMTA tendrá más participación en el mercado y ampliará su cartera de socios debido al nuevo producto en cuestión.

En cuanto a la capacitación que recibirá el personal involucrado en el proceso de la tarjeta de crédito, el banco se ocupará de capacitar al personal brindándole toda la información necesaria para ofrecer y llevar a cabo dicho servicio. Para ello, se designará un formador proveniente del Banco quien se ocupará de brindar las capacitaciones necesarias y



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

acompañará en la etapa inicial al personal con el que cuenta la mutual para colaborar en la eficaz ejecución del servicio. Cabe aclarar que se dispondrá de una intranet rápida y eficaz para la carga de datos y de los formularios necesarios que dejarán registro del pedido del cliente.

Respecto a la estructura organizacional que posee la mutual, ya mencionado en el capítulo 1, está claramente definida, por lo tanto, se considera que los cargos y funciones de los mismos están establecidos de manera que permiten identificar sus actividades y responsabilidades como para la ejecución del nuevo producto según área y nivel jerárquico afectado.

Como se mencionó anteriormente que, A.M.T.A. será la encargada de promocionar este nuevo servicio y así seguir creciendo competitivamente. Se planifica que la mutual se encargará de enviar cartas a cada asociado informando del nuevo servicio y sus beneficios. También, se efectuará una campaña televisiva en los medios locales, en aquellos programas vistos por la gente a la cual se apunta y por último, se utilizará la promoción en la vía pública debido a que la filial de Córdoba tiene una excelente ubicación, con un movido tránsito peatonal por lo cual se invitará mediante folletería a que ingresen a la mutual a conocer el nuevo servicio.

En cuanto al proceso de ejecución del nuevo servicio, se propone llevarlo a cabo de la siguiente manera:

Etapa 1: llegada del potencial cliente a la filial donde retira un número para ser atendido, aguardando en la sala de espera

Etapa 2: el cliente es atendido por un ATP donde recibe el asesoramiento para que conozca el producto y decida adquirirlo o no.

Etapa 3: de solicitar el servicio se procede al llenado de los formularios correspondiente y la carga online de los datos.

Etapa 4: Se aguarda la aprobación del banco en un periodo muy acorado y de ser positivo se otorga un plástico virtual para que comience a utilizar el servicio

Etapa 5: a los 10 días hábiles el cliente recibe el plástico real en su domicilio



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Por último, se analiza la evaluación económica y financiera del proyecto propuesto:

A.M.T.A. no realiza grandes erogaciones extras para colocar la tarjeta en el mercado, se utilizan recursos ya existentes, los cuales están contemplados dentro de los costos fijos de la filial.

A continuación se detallan pequeñas modificaciones físicas en la filial de Córdoba:

- Incorporación de un equipo de computación por el valor de \$4500.
- Reacondicionamiento en sala de espera: honorarios arquitecto más materiales \$10000.

El mayor egreso será invertido en la promoción de la Tarjeta de Crédito que realizará la mutual en publicidad a través de folletería, propaganda televisiva y envíos de cartas a cada asociado. Cabe aclarar que no solo se estará promocionando el nuevo servicio si no también los demás beneficios ofrecidos, se estima un total de \$50000.

El resto de los egresos requeridos por el proyecto, es el banco quien los afrontará, es decir que, a los costos de emisión y entrega de plástico, desarrollo del sistema de intranet, recuperación de morosos, capacitación del personal de contacto de A.M.T.A. y otros, es el banco quien responde. Cabe aclarar que el mismo se ve beneficiado en abarcar un sector de mercado que hoy en día no le es fácil llegar y así, ampliar su cartera de clientes ofreciéndoles otros servicios ofrecidos por mismo banco.

A nivel ingresos, el banco le abonará a la mutual por cada alta de tarjeta de crédito un valor de \$85, depositándolos mensualmente en la cuenta bancaria de la mutual.

Se realiza a continuación una proyección de ventas anuales para la filial “Córdoba” según investigación de mercado en donde se determinó la posible demanda del nuevo servicio. La fórmula que se utiliza para la proyección es:  $Ventas = Ingreso \text{ por Venta} \times \text{tarjetas emitidas}$ ; y se estima un incremento del 35% anual acumulativo:

- Ventas proyectadas para el 2015:



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

$$\text{Ventas} = \$85 \times 1000 \text{ Uds.} = \$85000$$

- Ventas proyectadas el 2016:

$$\text{Ventas} = \$85 \times 1350 \text{ Uds.} = \$114750$$

- Ventas proyectadas para el 2017:

$$\text{Ventas} = \$85 \times 1822 \text{ Uds.} = \$154870$$

Luego de haber realizado un análisis global de los ingresos y egresos ocasionados por el proyecto, se concluye que es sumamente positiva la incorporación del mismo debido a que los ingresos superan notoriamente a los egresos.

De todo lo trabajado anteriormente, se concluye que la incorporación de la Tarjeta de Crédito en A.M.T.A., producirá un incremento en los ingresos, un mejor posicionamiento de la marca en el mercado y una mejora en los servicios ofrecidos a sus asociados, por lo que se considera que el proyecto es RENTABLE.

#### Estrategias Genéricas:

De acuerdo a las 3 estrategias genéricas establecidas por Michael Porter, mencionadas en el capítulo 2, se determina que la mutual para crear y mantener su ventaja competitiva, utiliza la estrategia de diferenciación. Esto se debe a que el nuevo producto “tarjeta de crédito” será percibido en toda la industria de mutuales como único y actualmente la cuota social es un porcentaje mayor que es resto de las mutuales, pero no existe gran diferencia.

Los riesgos que se afronta A.M.T.A. son que los socios podrían no valorar lo suficiente al nuevo producto exclusivo como para justificar el precio de la cuota social o que los competidores desarrollen formas de copiar el nuevo producto, dejando de ser exclusivo por la mutual.



## CAPITULO 4

### “DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL”



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

En esta unidad se propone y diseña la herramienta de control seleccionada como es el Cuadro de Mando Integral, en donde asegura que las actividades que se desarrollaron y diseñaron en unidades anteriores para la implementación del nuevo producto se realicen de la forma deseada y contribuya a los objetivos organizacionales.

A través de la implementación del Cuadro de Mando Integral se propone:

- Controlar y ajustar la puesta en marcha del nuevo producto y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en el diseño de la estrategia.
- Realizar un seguimiento detallado de la adaptación de dicho producto, que engloba indicadores financieros y no financieros, permitiendo observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la mutual.
- Contemplar la evolución del nuevo producto, permitiendo planificar a medio y largo plazo la implementación en otras provincias y además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas, evitar así situaciones indeseadas.

#### Aclarar y traducir la visión y la estrategia

Para fijar los objetivos financieros, la alta dirección decidió que va a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos a través de este nuevo servicio financiero. Teniendo presente la perspectiva del cliente, donde el equipo es explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Una vez establecidos los objetivos de clientes y financieros, la mutual identificó los objetivos y los indicadores para su proceso interno.

Por último, en lo que respecta con la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento que se desarrollará posteriormente determina la importancia del perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y procedimientos.

Una vez que la alta dirección defina los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral, se comunicará a los trabajadores de la mutual.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

### Comunicación a los empleados

La comunicación será a todo el personal, por más que se implemente en filial Córdoba, y se llevara a cabo mediante la exposición de boletines, en un lugar que sea visible para todos los empleados y mediante el envío de mails al correo electrónico de cada uno.

El objetivo debe ser la comprensión por parte de todos los empleados para lograr el apoyo a la estrategia global.

### Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

La propuesta del presente Trabajo Final, consiste en implementar la planificación estratégica para la incorporación de un nuevo producto y desarrollar un Cuadro de Mando Integral para dicho producto. Esto le va a permitir a la mutual alcanzar los objetivos propuestos, permanecer en el mercado, ser una organización más competitiva, mejorar su imagen, lograr el compromiso de sus empleados, entre otros.

Se utiliza la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” porque causa un gran impacto cuando se despliega para conducir este tipo de cambios e incorporaciones de nuevos productos tan innovadores como es una tarjeta de crédito para las mutuales. Además, como se mencionó anteriormente se llevará a cabo para determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos y así poder tomar decisiones.

Es importante aclarar que, este diseño de Cuadro de Mando Integral está orientado al primer período de lanzamiento del nuevo producto y que, seguramente, al cabo de un par de años si es que no antes, será preciso adecuarlo a la evolución del negocio y del contexto económico-social y político en que se desarrollen las actividades.

El Cuadro de Mando Integral se compone de cuatro perspectivas que incluyen indicadores financieros como no financieros. Estas perspectivas son: Financieras, de Cliente, del Proceso Interno y de Formación y Crecimiento.

Se implementará primero un cuadro en conjunto y luego se ampliará cada una de ellas.



Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Financiera	Evolución en las cantidades de emisión de Tarjeta de Crédito en filial de Cba	Incremento anual de emisión de Tarjeta de Crédito	1000 emisiones y 35% de incremento anual
Del Cliente	Satisfacer necesidades de los socios y ampliar cartera de clientes	Incremento de nuevos socios	30 % anual
Proceso Interno	Proceso de ejecución del nuevo producto en tiempo y forma	Tiempo óptimo de ejecución del servicio financiero propuesto	1 día
Aprendizaje y desarrollo	Formar a los empleados que participan del proceso del nuevo producto y evaluar el conocimiento obtenido	Evaluaciones de desempeño realizadas al personal	90 % de empleados aprobados en la evaluación

### PERSPECTIVA FINANCIERA

De acuerdo a la implementación del nuevo producto se determinó para esta perspectiva lo siguiente:

**DESCRIPCION:** medir la evolución de emisiones de Tarjetas de Crédito en la filial de Córdoba

**OBJETIVO:** Incremento anual en las cantidades de emisión de Tarjeta de Crédito en filial de Cba

**META:** 1000 Tarjetas de Créditos emitidas para el 2015 y un incremento del 35% anual acumulativo para el 2016 y 2017



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

INDICADOR RESULTADO: comparar cantidades de tarjetas de crédito emitidas en un periodo determinado.

INDUCTORES:

- Incorporar nuevos asociados
- Realizar descuento en la cuota social en el primer semestre por solicitar la tarjeta de crédito
- Realizar campaña masiva de publicidad del nuevo servicio

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

De acuerdo a la implementación del nuevo producto se determinó lo siguiente para esta perspectiva:

DESCRIPCION: medir la cantidad de altas de nuevos socios y el nivel de satisfacción que poseen los socios existentes

OBJETIVO:

- Aumentar la cartera de clientes
- Aumentar la confianza del cliente y satisfacer sus necesidades, mediante el servicio propuesto mejorando su calidad de vida
- Desarrollar una estrategia de marketing adecuada

META: incremento del 30% anual de nuevos asociados

INDICADOR RESULTADO: comparar número de clientes año actual con número clientes año base

INDUCTORES

- Publicidad masiva para que se conozca el nuevo servicio ofrecido
- Descuentos a nuevos asociados en el primer semestre de la cuota social por solicitar el nuevo producto



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- Facilidad en los requisitos para afiliarse
- Resarcir disgustos de los socios causados por la mutual
- Reducir quejas de asociados

### PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

De acuerdo a la implantación del nuevo producto se determinó para esta perspectiva lo siguiente:

DESCRIPCION: medir tiempos requeridos por el proceso del nuevo producto al momento de la ejecución del servicio

OBJETIVO: que el proceso de ejecución del nuevo producto sea en tiempo y forma.

META: 1 día como máximo

INDICADOR RESULTADO: compara fechas reales requeridas por el proceso del servicio con fechas planificadas.

INDUCTORES:

- Cronometrar las actividades relacionadas al proceso del nuevo servicio
- Actualizar sistema de software
- Capacitar a todo el personal implicado
- El Responsable de filial supervise contantemente la ejecución del servicio

### PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO

De acuerdo a la implantación del nuevo producto se determinó para esta perspectiva lo siguiente:

DESCRIPCION: medir el conocimiento de los empleados en cuanto a las tareas que realizan relacionadas al nuevo producto a través de una evaluación de desempeño.

OBJETIVO: Formar y evaluar el conocimiento obtenido de los empleados implicados al proceso del nuevo producto

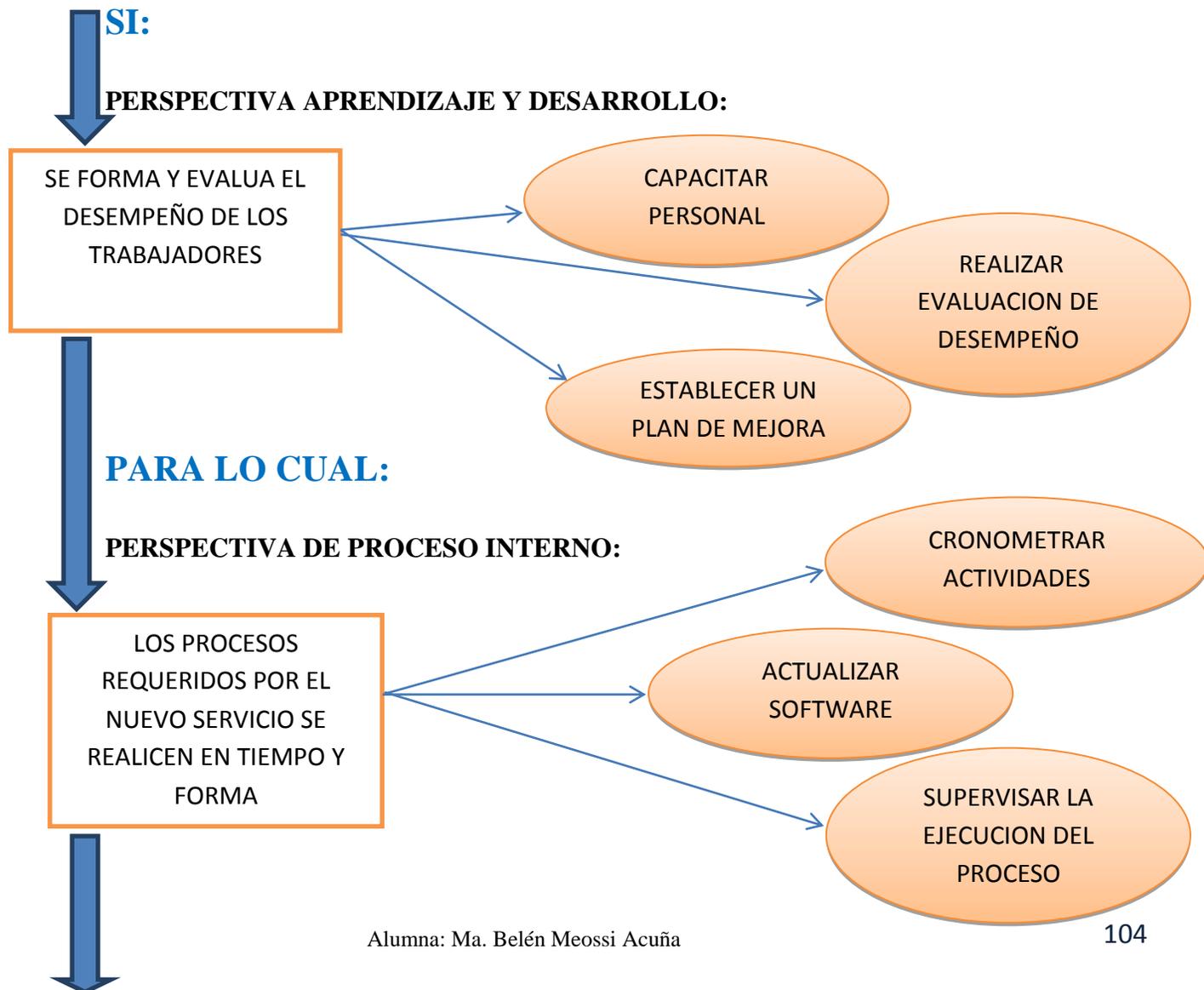
**META:** comparar la cantidad de empleados aprobados en la evaluación de desempeño con la cantidad de empleados totales que dispone la filial de Córdoba que están afectados al nuevo servicio financiero que es la tarjeta de crédito

**INDICADOR RESULTADO:** 90% de empleados aprobados en la evaluación

**INDUCTORES:**

- Capacitar al personal en el nuevo producto
- Ligar los resultados de la evaluación de desempeño a un incentivo económico
- Desarrollar plan de desarrollo al personal implicado al nuevo producto
- Motivar contantemente al personal

Las Relaciones de Causa - Efecto:





A partir de este modelo, se verifica la relación causa/ efecto entre las distintas perspectivas, con sus respectivos objetivos, metas, inductores y planes de acción correspondientes para lograr dichos objetivos.

De esta manera, se puede decir que si se forma y evalúa al personal correctamente por medio de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y estableciendo planes de acción de acuerdo a los resultados, se mejorará la satisfacción de los empleados y así se obtendrá mayor calidad en el desarrollo de las personas, en su productividad y en el servicio brindado. Esto, contribuye de manera directa al perfeccionamiento de los procesos requeridos por el nuevo servicio financiero logrando que el personal lo realice en tiempo y



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

forma. Se propone cronometrar las actividades, actualizar el software que utiliza la mutual y que el Responsable de filial supervise la ejecución del mismo corrigiendo desvíos.

De esta forma, a través del mejoramiento de los empleados y de los procesos requeridos por el servicio financiero, será posible aumentar el número de asociados e incrementar las ventas. Para esto, la mutual realizará publicidad masiva enviando cartas informativas a cada asociado sobre el nuevo servicio y sus beneficios. También, se efectuará una campaña televisiva en los medios locales, en aquellos programas vistos por la gente a la cual se apunta y por último, se utilizará la promoción en la vía pública entregando folletería. Se establecerá precios promocionales en la cuota social en el primer semestre y los socios o posibles socios serán atendidos en la filial Córdoba con la mejor calidad de atención al cliente.

Logrados estos objetivos, se puede decir la organización podrá incrementar sus ingresos aumentando su cartera de socios y ventas, manteniendo los bajos costos que requiere el nuevo servicio y así, se obtendrá una mayor rentabilidad.



## **Conclusiones**

Para concluir, se comenzará repasando brevemente lo visto en los capítulos desarrollados.

En el primer capítulo del presente Trabajo de Grado, se interiorizó acerca de la organización, a que se dedica, como fue en sus comienzos y características que la identifica como ser sus objetivos, valores, estructura que posee, cantidad de empleados, entre otros aspectos que brindan un conocimiento integral, necesario para poder desarrollar el Trabajo.

En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico que permite comprender en qué consiste la planificación estratégica, porque es necesaria la aplicación de este concepto en las organizaciones y también, se desarrolló los conceptos de cuadro de mando integral, herramienta que se implementó para control.

En el tercer capítulo se aplicó los conocimientos incorporados en el Capítulo II, llevándolo a la práctica en la mutual. Como resultado se obtuvo un relevamiento completo acerca de los ambientes esenciales: ambiente externo, modelo de las cinco fuerzas de Porter, ciclo de vida de la industria, y del ambiente interno, adaptación a los cambios. Y para finalizar la unidad, se presentó la propuesta del nuevo producto y se desarrolló como se adaptará en la mutual.

A partir de esa información relevada en el capítulo anterior se continuó el Capítulo IV, con la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta de control que brinda soporte de información periódica para la dirección de la mutual, capaz de facilitar el proceso de toma de decisiones organizacional.

Con respecto a la organización elegida, se llegó a la conclusión de que A.M.T.A. tiene una gran trayectoria y experiencia en este segmento del mercado, y además, cuenta con capacidades, recursos y competencias apropiadas como para llevar a cabo la implementación del producto exitosamente. Existe una gran ventaja para este proyecto debido a la ausencia de este tipo de servicio de financiamiento en el mercado y además, está orientado a clases sociales medias y bajas las cuales no tienen fácil acceso a estos productos, brindándoles la oportunidad de una mayor inclusión social.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que, al ser la mutual la encargada de promocionar, ofrecer y emitir el nuevo producto no realiza grandes erogaciones extras para colocar la tarjeta en el mercado, se utilizan recursos ya existentes, los cuales están contemplados dentro de los costos fijos de la filial. Como se comentó en el capítulo III, el mayor egreso será invertido en publicidad, folletería, capacitación del personal y pequeña remodelación de las instalaciones. El banco es quien afronta los costos de emisión, entrega, desarrollo del sistema de intranet y recuperación de morosos, capacitación del personal de contacto de A.M.T.A., entre otros. A nivel ingresos, el banco le abonará a la mutual por cada alta de tarjeta de crédito, depositándolos mensualmente en la cuenta bancaria de la mutual. Sumado, los demás beneficios ya mencionados que trae de la mano, como por ejemplo ampliar cartera de socios, sumar nuevos servicios, ser pioneros en el mercado.

Por estas razones considero que ésta organización es ideal para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante mi carrera universitaria, acerca de planificación estratégica, complementando con control de gestión con el Cuadro de mando Integral como se mencionó anteriormente. Este tema integral me permitió aplicar diversos conocimientos que obtuve a lo largo de estos años de estudio, por supuesto acompañado de la investigación que realicé, para lograr algo más específico al tema propuesto.

También considero que la formulación estratégica y cuadro de mando integral propuesto para la implementación del nuevo producto se adapta a la Mutual, es posible de llevarlo a cabo y se obtendrán resultados positivos e inmediatos, que van a repercutir no solo en la rentabilidad de la organización sino en un mejor posicionamiento de la marca en el mercado y una notoria mejora en los servicios ofrecidos a sus asociados, por lo que considero que el proyecto es totalmente viable.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Libro: Administración. Robbins, Stephen y Coulter, Mary, 6<sup>o</sup> edición
- Libro: Estrategias para el liderazgo competitivo. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2004
- Libro: Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, 2<sup>o</sup> Edición
- Libro: Como utilizar un Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, 2<sup>o</sup> Edición
- Libro: El paradigma. Ackoff, Russell. Edición 2002
- Libro: Planeación Estratégica. Kotler. Edición 1993
- Libro: Política y Estrategia de Negocios. Hax. Edición 1997
- Libro: Administración de Recursos Humanos. Alberto Chiavenato, 5<sup>o</sup> Edición
- Guías de estudio del Instituto universitario Aeronáutico
- Trabajos Finales disponibles en Biblioteca del Instituto universitario Aeronáutico
- Internet
- Otros



## **ANEXOS**

### **ANEXO A:**

#### La ANSeS reglamentó el Decreto 246/11 - Resolución 18/2011 - ANSeS

Datos a cumplimentar por las entidades otorgantes de préstamos personales para jubilados y pensionados que, a la fecha de entrada en vigencia de la presente Resolución, se encuentren activas y comprendidas en el marco de la operatoria autorizada por artículo 14, inc. b), de la Ley N° 24.241.

VISTO el Expediente N° 024-99-81356690-3-790 del registro de esta ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES), el Decreto N° 246 de fecha 22 de diciembre de 2011 y la Resolución D.E. N° 905 de fecha 26 de noviembre de 2008, y

#### **CONSIDERANDO:**

Que el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 246/11 incorpora un párrafo en el inciso b) del artículo 14 de la Ley N° 24.241, sus modificatorias y complementarias, fijando un límite máximo para el costo de los créditos otorgados a través de la operación del sistema de código de descuento a favor de terceras entidades, aplicable a las operaciones de préstamos personales para jubilados y pensionados, modificando asimismo el artículo 74 de dicha ley.

Que conforme lo establece el artículo 14 de la Ley N° 24.241, las prestaciones que se acuerden por el SIPA son personalísimas, inembargables e imprescriptibles y no pueden ser enajenadas ni afectadas a terceros por derecho alguno, salvo las prestaciones mencionadas en los incisos a) y b) del artículo 17, las que previa conformidad formal y expresa de los beneficiarios, pueden ser afectadas a favor de organismos públicos, asociaciones sindicales de trabajadores con personería gremial, asociaciones de empleadores, obras sociales, cooperativas, mutuales y entidades bancarias y financieras comprendidas en la Ley N° 21.526 con las cuales los beneficiarios convengan el anticipo de las prestaciones o el otorgamiento de créditos.

Que en dicho sentido, el artículo 1° del Decreto N° 246/11 modificó el artículo 14 de la Ley N° 24.241, fijando un límite máximo para el costo de los créditos otorgados a través de la



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

operación del sistema de código de descuento a favor de terceras entidades, en la forma de Costo Financiero Total (C.F.T.) expresado como Tasa Efectiva Anual (T.E.A.), que permita determinar la cuota mensual final a pagar por los beneficiarios de los mismos, la cual incluirá el importe abonado en concepto de cuota social, los cargos, impuestos y erogaciones por todo concepto.

Que conforme lo dispuesto por la norma aludida, el C.F.T. máximo no podrá exceder en un CINCO POR CIENTO (5%) adicional la tasa informada mensualmente por el BANCO DE LA NACION ARGENTINA como aplicable a las operaciones de préstamos personales para Jubilados y Pensionados del SISTEMA INTEGRADO PREVISIONAL ARGENTINO, que sean reembolsados a través del sistema de código de descuento.

Que asimismo, el artículo 4° del Decreto N° 246/11 estableció disposiciones de carácter transitorio, referidas a la aplicación del último párrafo del inciso b) del artículo 14 de la Ley N° 24.241, sus modificatorias y complementarias, aprobado por el artículo 1° del mencionado Decreto, estableciendo que las disposiciones del mismo se aplicarán a los nuevos pedidos y a todas las solicitudes que se encuentren en trámite de aprobación a la fecha de su dictado y a las que no hayan tenido vigencia operativa en razón de no haberse hecho efectivos descuentos a su favor.

Que los descuentos o deducciones en curso de ejecución que estuvieren debidamente autorizados continuarán hasta su extinción, salvo que los beneficiarios opten por su precancelación por hasta el importe del capital adeudado más los intereses calculados hasta la fecha de dicha precancelación.

Que por otra parte y de acuerdo a la normativa citada, esta ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) será la Autoridad de Aplicación de la operatoria de descuentos prevista en el artículo 14, inciso b), de la Ley N° 24.241, sus modificatorias y complementarias, debiendo dictar las normas que resulten necesarias para la implementación, funcionamiento y control operativo del sistema.

Que en consecuencia, corresponde a esta Administración Nacional adoptar todas aquellas medidas que garanticen la no discriminación de los beneficiarios de nuestro régimen previsional por cualquier cuestión y en todos los aspectos de la vida, abonando la



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

posibilidad de acceder a los más altos estándares de salud y dignidad, posibilitándoles una amplia y activa participación en todos los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales de la sociedad.

Que esta ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL se halla asimismo facultada para instrumentar los mecanismos más aptos con el objeto de proteger la integridad de las prestaciones de los beneficiarios del Sistema Integrado Previsional Argentino.

Que la Resolución D.E.-N N° 905/08 regula la operatoria del sistema de descuentos no obligatorios que se acuerden con terceras entidades prestadoras de servicios aplicables a todos los beneficiarios del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), incluidos los provenientes de los organismos provinciales transferidos.

Que del análisis del marco normativo aplicable al “Sistema de Descuentos a Favor de Terceras Entidades”, regulado por la Resolución anteriormente mencionada y verificada la situación fáctica en que el mismo se traduce, resulta necesario adoptar una serie de medidas que permitan dotar de mayor eficiencia al procedimiento vigente.

Que asimismo ANSES realizará controles, previo al otorgamiento de los préstamos, a los fines de proteger al beneficiario.

Que a las entidades involucradas en la operatoria, con anterioridad a la presente, se les notificará mediante comunicación fehaciente las modificaciones introducidas en el procedimiento vigente.

Que razones de buen orden administrativo hacen conducente dictar resoluciones reglamentarias, que regulen el accionar de las áreas involucradas.

Que la Dirección General de Asuntos Jurídicos dependiente de la Secretaria Legal y Técnica de esta ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL ha tomado la intervención de su competencia.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Que la presente se dicta en uso de las facultades conferidas por el artículo 3° del Decreto N° 2741, de fecha 26 de diciembre de 1991, el artículo 36 de la Ley N° 24.241; por el artículo 1° del Decreto 154/11 y el artículo 2° del Decreto N° 246/11.

Por ello,

EL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

RESUELVE:

Artículo 1° — Las entidades otorgantes de préstamos personales para jubilados y pensionados que, a la fecha de entrada en vigencia de la presente Resolución se encuentren activas y comprendidas en el marco de la operatoria autorizada por artículo 14, inc. b), de la Ley N° 24.241, sus complementarias y modificatorias, deberán obligatoriamente cumplimentar, en el Sistema de Descuentos No Obligatorios a Favor de Terceras Entidades implementado a través de la Resolución DE N° 905/08, los datos que a continuación se detallan:

- a) Monto del Préstamo
- b) Cantidad de Cuotas
- c) Cuota Total Mensual
- d) Tasa Nominal Anual (TNA)
- e) Gastos de Otorgamiento
- f) Cuota Afiliación Mensual
- g) Cargos, Impuestos y Erogaciones por todo concepto
- h) Costo Financiero Total Efectivo Anual (CFTEA)
- i) Y por cada cuota del crédito:
  - 1) Interés de cada una de ellas



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

## 2) Capital amortizado de cada una de las cuotas del crédito.

Art. 2º — Sustitúyese el artículo 10 de la Resolución DE N N° 905/08 que quedará redactado de la siguiente manera:

“ARTICULO 10 - Las entidades incorporadas en la presente operatoria deberán, bajo pena de rescisión del convenio respectivo o darse de baja los códigos de descuento oportunamente otorgados, documentar cada operación que se autorice en el marco del Sistema de Descuentos No Obligatorios a Favor de Terceras Entidades con la impresión del comprobante de cada transacción debidamente suscripto por el beneficiario, el que contendrá la siguiente información:

- a) Razón Social del Prestador
- b) Código de Descuento
- c) Firma Electrónica
- d) Número de Transacción
- e) Número de Comprobante
- f) Mensual a partir del cual se debitará la primera cuota
- g) Monto del Préstamo
- h) Cantidad de Cuotas
- i) Cuota Total Mensual
- j) Tasa Nominal Anual (TNA)
- k) Gastos de Otorgamiento
- l) Cuota Afiliación Mensual
- m) Cargos, Impuestos y Erogaciones por todo concepto
- n) Costo Financiero Total Efectivo Anual (CFTEA)



o) Y por cada cuota del crédito:

1) Interés de cada una de ellas y

2) Capital amortizado de cada una de las cuotas del crédito.”

Art. 3° — El otorgamiento de los créditos de parte de las entidades a los beneficiarios, será previamente controlado por esta Administración a través del procedimiento específico establecido para tal fin, que contemple los límites económicos y financieros establecidos por el Decreto N° 246/11. El límite máximo para el costo de los créditos otorgados a través de la operación del sistema de código de descuento a favor de terceras entidades se fija en la forma de Costo Financiero Total (C.F.T.), expresado como Tasa Efectiva Anual (T.E.A.), que permita determinar la cuota mensual final a pagar por los beneficiarios de los mismos, la cual incluirá el importe abonado en concepto de cuota social, los cargos, impuestos y erogaciones por todo concepto.

El C.F.T. máximo no podrá exceder en un CINCO POR CIENTO (5%) adicional la Tasa Efectiva Anual informada mensualmente por el BANCO DE LA NACION ARGENTINA como aplicable a las operaciones de préstamos personales para Jubilados y Pensionados del SISTEMA INTEGRADO PREVISIONAL ARGENTINO, que sean reembolsados a través del sistema de código de descuento.

Art. 4° — Sustitúyese el artículo 23 de la Resolución DE N° 905/08, que quedará redactado de la siguiente manera:

“ARTICULO 23.- El haber previsional mensual neto no podrá ser afectado como consecuencia de la presente operatoria, más allá del TREINTA POR CIENTO (30%). El haber mensual neto está constituido por el monto del haber mensual bruto menos las deducciones en concepto de retenciones obligatoriamente impuestas por las leyes o en virtud de medidas judiciales.”

Art. 5° — Facúltese a la Dirección Unidad Central de Apoyo para que, en nombre y representación de esta Administración Nacional de la Seguridad Social, proceda a comunicar a las entidades los términos y condiciones establecidos en la presente.



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

Art. 6° — Las entidades deberán notificar, dentro de los treinta (30) días corridos contados a partir de la vigencia de la presente, a aquellos afiliados a los cuales que se les estuviere descontando de sus haberes una cuota mensual originada por un préstamo, que tienen la facultad de optar por realizar la precancelación del mismo conforme con lo establecido por el Decreto N° 246/11. En dicho acto le deberán informar al prestatario el capital adeudado y los intereses calculados hasta dicha fecha.

Art. 7° — A los efectos de la aplicación del límite fijado por el artículo 1° del Decreto N° 246/11, se establecen las definiciones de los siguientes términos:

a) Costo Financiero Total: Es la tasa efectiva anual percibida por las entidades, acorde a los conceptos definidos por las normas sobre “Tasas de Interés en las operaciones de Crédito” Comunicación “A” 3052 y actualizaciones del Banco Central de la República Argentina, debiendo considerarse dentro de este cálculo todos los conceptos computables.

b) Gastos de Otorgamiento: Todo gasto o costo que se genere al momento del otorgamiento del préstamo realizado por única vez, el cual puede ser un importe fijo o variable o una combinación de ambos relacionado al capital otorgado. Es la diferencia entre el monto nominal del préstamo y lo que efectivamente recibe el tomador del crédito.

c) Cargos, Impuestos y Erogaciones por todo concepto: Todo gasto que resulte de la diferencia entre la Cuota Total Mensual, la Cuota Social Mensual y la Cuota Pura. Incluye el seguro de vida y todo gasto de administración originado durante la ejecución del crédito por los diversos actos que realicen.

Art. 8° — La presente Resolución entrará en vigencia a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial.

Art. 9° — Comuníquese, publíquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese. — Diego L. Bossio



## **ANEXO B:**

### Ley 20.321

Las Mutuales son entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica (Ley 20.321), se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros.

El INAES es el organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, que ejerce las funciones que le competen al Estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual.

### **LEY N° 20.321.**

Bs. As., 27/4/73.

En uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5° del estatuto de la Revolución Argentina,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE LEY:

ARTICULO 1°-Las asociaciones mutuales se regirán en todo el territorio de la Nación por las disposiciones de la presente Ley y por las normas que dicte el Instituto Nacional de Acción Mutual.

ARTICULO 2°-Son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica.

ARTICULO 3°-Las asociaciones mutuales deberán inscribirse en el Registro Nacional de Mutualidades previo cumplimiento de los recaudos que establezca el Instituto Nacional de Acción Mutual. La inscripción en el Registro acuerda a la Asociación el carácter de Sujeto de Derecho, con el alcance que el Código Civil establece para las personas jurídicas, pudiendo recurrirse por ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil de la Capital Federal para el supuesto caso de que dicha inscripción fuera denegada.

ARTICULO 4°-Son prestaciones mutuales aquellas que, mediante la contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción



cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, como así también cualquiera otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual. Los ahorros de los asociados pueden gozar de un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos.

ARTICULO 5-A los fines establecidos en el artículo anterior, las mutualidades podrán celebrar convenios entre sí y con otras entidades que tengan fines solidarios.

ARTICULO 6º-El Estatuto social será redactado en idioma nacional y deberá contener:

- a) El nombre de la entidad, debiendo incorporarse a él alguno de los siguientes términos: Mutual, Socorros Mutuos, Mutualidad, Protección Recíproca u otro similar;
- b) Domicilio, fines y objetivos sociales;
- c) Los recursos con que contará para el desenvolvimiento de sus actividades;
- d) Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones;
- e) La forma de establecer las cuotas y demás aportes sociales;
- f) La composición de los Organos Directivos y de Fiscalización, sus atribuciones, deberes, duración de sus mandatos y forma de elección.
- g) Las condiciones de convocatoria, funcionamiento y facultades de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias;
- h) Fecha de clausura de los ejercicios sociales, los que no podrán exceder de un año.

ARTICULO 7º-El estatuto social determinará las condiciones que deben reunir las personas para ingresar a la asociación, relacionadas con su profesión, oficio, empleo, nacionalidad, edad, sexo u otras circunstancias que no afecten los principios básicos del mutualismo, quedando prohibida la introducción de cláusulas que restringen la incorporación de argentinos, como asimismo que coloque a éstos en condiciones de inferioridad con relación a los de otra nacionalidad. No podrán establecerse diferencias de credos, razas o ideologías.

ARTICULO 8º-Las categorías de socios serán establecidas por las asociaciones mutuales, dentro de las siguientes:

- a) Activos: Serán las personas de existencia visible, mayores de 21 años que cumplan los requisitos exigidos por los estatutos sociales para esta categoría, las que tendrán derecho a elegir e integrar los Órganos Directivos.



b) Adherentes: Serán las personas de existencia visible, mayores de 21 años que cumplan los requisitos exigidos por los estatutos sociales para esta categoría y las personas jurídicas, no pudiendo elegir o integrar los Órganos Directivos.

c) Participantes: El padre, madre, cónyuge, hijas solteras, hijos menores de 21 años y hermanas solteras del socio activo, quienes gozarán de los servicios sociales en la forma que determine el estatuto, sin derecho a participar en las Asambleas ni a elegir ni ser elegidos.

ARTICULO 9º.-Los socios de las entidades mutuales, cualquiera fuera su categoría, deberán aportar con destino al Instituto Nacional de Acción Mutua el 1 % de la cuota societaria. Tal aporte no podrá ser inferior a veinte centavos de austral (A 0.20) (\*) por asociado y por mes. Las entidades mutuales serán agentes de retención debiendo ingresar los fondos dentro del mes siguiente de su percepción.

ARTICULO 10.-Los socios podrán ser sancionados en la forma que determine el estatuto social, pero las causales de exclusión o de expulsión no podrán ser otras que las siguientes:

Son causas de exclusión:

- a) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por los estatutos o reglamentos;
- b) Adeudar tres mensualidades, si el estatuto no estableciera un plazo mayor. El Organó Directivo deberá notificar obligatoriamente mediante forma fehaciente, la morosidad a los socios afectados, con diez días de anticipación a la fecha en que serán suspendidos los derechos sociales e intimarle al pago para que en dicho término pueda ponerse al día;
- c) Cancelar el seguro, en las mutuales de seguros.

Son causas de expulsión:

- a) Hacer voluntariamente daño a la asociación u observar una conducta notoriamente perjudicial a los intereses sociales.
- b) Cometer actos de deshonestidad en perjuicio de la asociación.

ARTICULO 11.-Los socios sancionados o afectados en sus derechos o intereses, podrán recurrir por ante la primera Asamblea Ordinaria que se realice, debiendo interponer el recurso respectivo dentro de los treinta días de notificados de la medida, ante el Organó Directivo.

ARTICULO 12.-Las asociaciones mutualistas se administrarán por un Organó Directivo compuesto por cinco o más miembros, y por un Organó de Fiscalización formado por tres o más miembros, sin perjuicio de otros órganos sociales que los estatutos establezcan determinando sus atribuciones, actuaciones, elección o designación.



ARTICULO 13.-A los candidatos a los Órganos Directivos o de Fiscalización no podrá exigírseles una antigüedad como socios mayor de dos años. Además no podrán ser electos quienes se encuentran:

- a) Fallidos, concursados civilmente y no rehabilitados.
- b) Condenados por delitos dolosos.
- c) Inhabilitados por el Instituto Nacional de Acción Mutual o por el Banco Central de la República Argentina mientras dure su inhabilitación.

En caso de producirse cualquiera de las situaciones previstas en los incisos anteriores, durante el transcurso del mandato, cualquiera de los miembros de los Organos Sociales, será separado de inmediato de su cargo.

ARTICULO 14.-El término de cada mandato no podrá exceder de cuatro años. El asociado que se desempeña en un cargo electivo podrá ser reelecto, por simple mayoría de votos, cualquiera sea el cargo que hubiera desempeñado y su mandato podrá ser revocado en Asamblea Extraordinaria convocada al efecto y por decisión de los 2/3 de los asociados asistentes de la misma.

ARTICULO 15.-Los miembros de los Organos Directivos, así como de los Organos de Fiscalización serán solidariamente responsables del manejo e inversión de los fondos sociales y de la gestión administrativa durante el término de su mandato y ejercicio de sus funciones, salvo que existiera constancia fehaciente de su oposición al acto que perjudique los intereses de la asociación. Serán personalmente responsables asimismo de las multas que se apliquen a la asociación, por cualquier infracción a la presente Ley o a las resoluciones dictadas por el Instituto Nacional de Acción Mutual.

ARTICULO 16.-Los deberes y atribuciones del Organos Directivo, sin perjuicio de otros que les confieran los estatutos, serán los siguientes:

- a) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas, cumplir y hacer cumplir el estatuto y los reglamentos;
- b) Ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Sociedad, quedando facultado a este respecto para resolver por sí los casos no previstos en el estatuto, interpretándolo si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre;
- c) Convocar a Asambleas;
- d) Resolver sobre la admisión, exclusión, o expulsión de socios;



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- e) Crear o suprimir empleos, fijar su remuneración, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales;
- f) Presentar a la Asamblea General Ordinaria: la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del Organó de Fiscalización correspondiente al ejercicio fenecido;
- g) Establecer los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones y dictar sus reglamentaciones que deberán ser aprobados por la Asamblea;
- h) Poner en conocimiento de los socios, en forma clara y directa, los estatutos y reglamentos aprobados por el Instituto Nacional de Acción Mutua.

ARTICULO 17.-Los deberes y atribuciones del Organó de Fiscalización, sin perjuicio de otros que les confieran los estatutos serán los siguientes:

- a) Fiscalizar la administración, comprobando mediante arquéos el estado de las disponibilidades en caja y bancos;
- b) Examinar los libros y documentos de la asociación, como asimismo efectuar el control de los ingresos, por períodos no mayores de tres meses;
- c) Asistir a las reuniones del Órgano Directivo y firmar las actas respectivas;
- d) Dictaminar sobre la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos presentados por el Órgano Directivo;
- e) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiera hacerlo el Organó Directivo;
- f) Solicitar al Órgano Directivo la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes al Instituto Nacional de Acción Mutua cuando dicho Órgano se negare a acceder a ello;
- g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatutos y reglamentos, en especial en lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales.

El Órgano de Fiscalización cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social.

ARTICULO 18.-El llamado a Asamblea se efectuará mediante la publicación de la convocatoria y orden del día en el Boletín Oficial o en uno de los periódicos de mayor circulación en la zona, con treinta días de anticipación.



ARTICULO 19.-Las asociaciones mutuales están obligadas a presentar al Instituto Nacional de Acción Mutua y poner a disposición de los socios, en la secretaría de la entidad, con diez días hábiles de anticipación a la fecha de la Asamblea, la convocatoria, orden del día y detalle completo de cualquier asunto a considerarse en la misma; en caso de tratarse de una Asamblea Ordinaria deberán agregarse a los documentos mencionados la Memoria del ejercicio, Inventario, Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del Órgano de Fiscalización.

ARTICULO 20.-Se formará un padrón de los asociados en condiciones de intervenir en las Asambleas y elecciones, el que deberá estar en la Mutual a disposición de los asociados, con una anticipación de treinta días a la fecha de las mismas.

ARTICULO 21.-Los asociados participarán personalmente y con un sólo voto en las Asambleas, no siendo admisible el voto por poder. Los miembros del Órgano Directivo y del Órgano de Fiscalización no tendrán voto en los asuntos relacionados con su gestión. El quórum para cualquier tipo de Asamblea será de la mitad más uno de los asociados con derecho a participar. En caso de no alcanzar este número a la hora fijada la Asamblea podrá sesionar válidamente, 30 minutos después, con los socios presentes, cuyo número no podrá ser menor que el de los miembros del Órgano Directivo y Órgano de Fiscalización.

ARTICULO 22.-Las resoluciones de las Asambleas se adoptarán por la mayoría de la mitad más uno de los socios presentes, salvo los casos de revocaciones de mandatos contemplados en el artículo 14 o en los que el estatuto social fije una mayoría especial superior. Ninguna Asamblea de asociados, sea cual fuere el número de presentes, podrá considerar asuntos no incluidos en la convocatoria.

ARTICULO 23.-La elección y la renovación de las autoridades se efectuará por voto secreto, ya sea en forma personal o por correo, salvo el caso de lista única que se proclamará directamente en el acto eleccionario. Las listas de candidatos serán oficializadas por el Órgano Directivo con quince días hábiles de anticipación al acto eleccionario, teniendo en cuenta:

- a) Que los candidatos reúnan las condiciones requeridas por el estatuto.
- b) Que hayan prestado su conformidad por escrito y estén apoyadas con la firma de no menos del 1% de los socios con derecho a voto.

Las impugnaciones serán tratadas por la Asamblea antes del acto eleccionario, quien decidirá sobre el particular.

ARTICULO 24.-Las Asambleas Ordinarias se realizarán una vez por año, dentro de los cuatro meses posteriores a la clausura de cada ejercicio y en ellas se deberá:



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

- a) Considerar el Inventario, Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos, así como la Memoria presentada por el Organismo Directivo y el Informe del Organismo de Fiscalización.
- b) Elegir a los integrantes de los organismos sociales electivos que reemplacen a los que finalizan su mandato.
- c) Aprobar o ratificar toda retribución fijada a los miembros de los organismos Directivo y de Fiscalización.
- d) Tratar cualquier otro asunto incluido en la convocatoria.

ARTICULO 25.- Las Asambleas Extraordinarias serán convocadas siempre que el Organismo Directivo lo juzgue conveniente o cuando lo solicite el Organismo de Fiscalización o el 10% de los asociados con derecho a voto. En este último caso los Organismos Directivos no podrán demorar su resolución más de treinta días desde la fecha de presentación. Si no se tomase en consideración la solicitud o se la negase infundadamente, el Instituto Nacional de Acción Mutua podrá intimar a las autoridades sociales para que efectúen la convocatoria dentro del plazo de cinco días hábiles de notificados, y si así no se cumpliera, intervendrá la asociación a los efectos exclusivos de la convocatoria respectiva.

ARTICULO 26.-Las Asambleas de las asociaciones mutualistas que tengan filiales, seccionales o delegaciones, podrán cuando el estatuto social lo establezca, realizarlas del modo siguiente: la central y cada una de las filiales, seccionales o delegaciones nombrarán sus delegados. Constituidos los delegados en Asamblea, considerarán los puntos de la convocatoria, contando con un número de votos igual al 1% de los asociados que representan con derecho a voto, computándose por ciento toda fracción mayor de cincuenta. En estos casos los estatutos podrán establecer que las Asambleas se realicen cada dos años, debiendo, anualmente, darse a conocer a los socios el Balance y la Memoria del ejercicio.

ARTICULO 27.-El patrimonio de las asociaciones mutuales estará constituido:

- a) Por las cuotas y demás aportes sociales.
- b) Por los bienes adquiridos y sus frutos.
- c) Por las contribuciones, legados y subsidios.
- d) Por todo otro recurso lícito.

ARTICULO 28.-Los fondos sociales se depositarán en entidades bancarias a la orden de la asociación y en cuenta conjunta de dos o más miembros del Organismo Directivo.

ARTICULO 29.-Las asociaciones mutualistas constituidas de acuerdo a las exigencias de la presente ley quedan exentas en el orden nacional, en el de la Municipalidad de la Capital Federal y en el Territorio Nacional de Tierra de Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur,



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

de todo impuesto, tasa o contribución de mejoras, en relación a sus bienes y por sus actos. Queda entendido que este beneficio alcanza a todos los inmuebles que tengan las asociaciones, y cuando de éstos se obtengan rentas, condicionado a que las mismas ingresen al fondo social para ser invertidas en la atención de los fines sociales determinados en los respectivos estatutos de cada asociación. Asimismo quedan exentos del Impuesto a los Réditos los intereses originados por los depósitos efectuados en instituciones mutualistas por sus asociados.

Quedan también liberadas de derechos aduaneros por importación de aparatos, instrumental, drogas y específicos cuando los mismo sean pedidos por las asociaciones mutualistas y destinados a la prestación de sus servicios sociales.

El Gobierno Nacional gestionará de los Gobiernos Provinciales la adhesión de las exenciones determinadas en el presente artículo.

ARTICULO 30.-Las asociaciones mutuales podrán fusionarse entre sí. Para ello se requerirá:

- a) Haber sido aprobada previamente la fusión en Asamblea de socios.
- b) Aprobación del Instituto Nacional de Acción Mutua.

#### DE LAS FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES

ARTICULO 31.-Las asociaciones mutualistas podrán constituir Federaciones y Confederaciones.

ARTICULO 32.-Las Federaciones y Confederaciones previstas en el artículo anterior, para funcionar como tales, deberán inscribirse en el Registro Nacional de Mutualidades, gozando de todos los derechos y debiendo cumplir con todas las obligaciones emergentes de esta Ley y que sean compatibles con su condición.

ARTICULO 33.-Son derechos y obligaciones de las entidades previstas en el artículo 31 los siguientes:

- a) Defender y representar ante las autoridades públicas y personas privadas los intereses mutuales de las entidades que se hallan en su jurisdicción;
- b) Intervenir por derecho propio, o como tercero interesado, cuando la naturaleza de la cuestión debatida pueda afectar directa o indirectamente los intereses mutuales;
- c) Intervenir en la celebración de acuerdos, pactos o convenios generales;
- d) Contribuir a la promoción, ampliación y perfeccionamiento de la legislación, colaborando con el Estado como organismo técnico.



## DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 34.-Queda terminantemente prohibido el uso de las expresiones "Socorros Mutuos", "Mutualidad", "Protección Recíproca", "Previsión Social" o cualquier otro aditamento similar en el nombre de las sociedades o empresas que no estén constituidas de acuerdo con las disposiciones de la presente.

La violación de esta prohibición será penada con las multas previstas en el artículo siguiente y la clausura de sus instalaciones.

ARTICULO 35.-Las infracciones a cualquiera de las disposiciones de la presente Ley o a las normas y resoluciones complementarias, son pasibles en forma aislada o conjunta de:

- a) Multas de cincuenta (\$ 50) a cinco mil pesos (\$5.000);
- b) Inhabilitación, temporal o permanente, para desempeñarse en los órganos establecidos por los estatutos, a las personas responsables de las infracciones;
- c) Intervención a la entidad;
- d) Retiro de la autorización para funcionar como Mutual y liquidación de la asociación infractora;

El procedimiento para el cobro compulsivo de las multas será el establecido para las ejecuciones fiscales en el Libro III, Título III, Capítulo II, Sección 4a. del Código Procesal, Civil y Comercial de la Nación y el que establece la Ley 18.695, en cuanto sean de aplicación.

ARTICULO 36.-Las sanciones a que se refiere el artículo anterior y liquidación judicial o extrajudicial de las asociaciones mutualistas, estará a cargo del Instituto Nacional de Acción Mutual, en todo el territorio de la República. El retiro de la autorización para funcionar como mutual lleva implícita la liquidación de la entidad de que se trate. De tales decisiones podrá recurrirse por ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil de la Capital Federal.

ARTICULO 37.-Las asociaciones mutualistas no podrán ser concursadas civilmente.

En caso de solicitarse su concurso civil, los jueces deberán dar intervención al Instituto Nacional de Acción Mutual para que resuelva, si así correspondiere, la intervención y/o liquidación social. En consecuencia, no será de aplicación a las entidades mutuales las disposiciones de la Ley de Concursos N° 19.551.

ARTICULO 38.-Las asociaciones mutuales, Federaciones y Confederaciones que actualmente funcionan en el orden Nacional o Provincial están obligadas dentro de los seis



Proyecto de Grado: “Aplicación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la incorporación de un nuevo producto a la mutual A.M.T.A.”

meses de promulgada esta Ley a someterse al régimen de la presente; en caso contrario, se procederá sin más trámite a lo determinado en el artículo 36.

ARTICULO 39.-Sustitúyese el inciso d) del artículo 7° de la Ley 19.331 por el siguiente:

"Inc. d): Las contribuciones recaudadas por el Fondo de Promoción Mutua de conformidad con la Ley 17.376 y las que se recauden por el artículo 9° de la Ley".

ARTICULO 40.-Derógase el Decreto - Ley 24.499/45 ratificado por la Ley 12.921 y toda otra disposición que se oponga a la misma.

ARTICULO 41.-Las disposiciones de la presente no afectarán la plena vigencia de la ley 18.610 en los casos a que esta última se refiere.

ARTICULO 42.-Comuníquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese