

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

# **DISEÑO, IMPLANTACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DIVERSIFICADOS.**

**TUTOR: Prof. Juan José Pereyra**

**AUTORES:**

**RENATA LARRALDE – ALEJANDRA ARMAND PILON – ESTELA DA SILVA**

**AUTORES:**

**Renata Larralde - Alejandra Armand Pilon - Estela  
da Silva**

**AGOSTO**

**2009**

<u>INTRODUCCION.....</u>	<u>5</u>
CAPITULO 1. Concepto de administración estratégica .....	7
1.1. Distintos Enfoques.....	7
1.2. Proceso de la Administración Estratégica.....	8
<u>1.2.1. Declaración de Visión .....</u>	<u>8</u>
<u>1.2.2. Definición de la Misión.....</u>	<u>9</u>
<u>1.2.3. Establecimientos de Objetivos.....</u>	<u>9</u>
1.3. Análisis del ambiente externo de la organización.....	9
<u>1.3.1. Modelo Competitivo de las cinco fuerzas de Porter .....</u>	<u>11</u>
<u>1.3.2. Análisis del medio externo a nivel de Negocio basado en el Método de los Factores Externos.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3.3. Grupos Estratégicos.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3.4. Análisis de estados Financieros.....</u>	<u>14</u>
1.4. Análisis del ambiente interno de la organización.....	14
<u>1.4.1. Capital Intelectual.....</u>	<u>15</u>
<u>1.4.2. Cadena de Valor.....</u>	<u>16</u>
<u>1.4.3. Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles.....</u>	<u>18</u>
<u>1.4.4. Bloques constructivos de la Cadena de Valor.....</u>	<u>19</u>
1.5. Análisis FODA.....	20
CAPITULO 2: Selección de Estrategia en empresas diversificadas.....	21
2.1. Estrategia corporativa.....	22
2.2. Estrategia a nivel de negocios .....	26
2.3. Estrategia a nivel funcional.....	29
2.4. Costos Burocráticos .....	30
CAPITULO 3: Implantación.....	32
3.1. Definición de Implantación .....	32
3.2. Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia .....	32
<u>3.2.1. Desarrollo de una organización capaz.....</u>	<u>33</u>
<u>3.2.2. Estructura Organizacional.....</u>	<u>34</u>
<u>3.2.3. Presupuestos, políticas, mejores prácticas y sistemas de apoyo .....</u>	<u>36</u>
<u>3.2.4. Controlar el comportamiento: un equilibrio entre Cultura, Recompensas y Límites.....</u>	<u>38</u>
CAPITULO 4: Control de la implantación de la estrategia.....	43
4.1. Control estratégico: El enfoque tradicional.....	43
4.2. Control estratégico: Un enfoque moderno.....	43
4.3. Diseño de un sistema de control financiero por centro de responsabilidad.....	45
CAPITULO 5: Presentación de la Empresa en estudio.....	48
CAPITULO 6: Diseño, Implantación y Control de la Estrategia en ANDA.....	50
ANALISIS EXTERNO.....	54
ANALISIS INTERNO.....	56
ANALISIS FODA.....	59
SELECCION, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATÉGICA.....	62
CAPITULO 7: CONCLUSIONES .....	69
<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>71</u>





## **ABSTRACT**

El objetivo perseguido a través del presente trabajo de investigación monográfica es analizar el diseño, implantación y control de la estrategia en una empresa de servicios, diversificada. Nuestro análisis se enfocó en una empresa nacional, con presencia en los 19 departamentos del país.

La planificación estratégica es un proceso de varias etapas, utilizada por los gerentes de las empresas para alcanzar las metas propuestas y lograr ventajas competitivas. Precisamente, este proceso se torna más complejo en una empresa diversificada, que tiene que coordinar las estrategias globales de la organización con las estrategias de las distintas unidades de negocios.

En nuestra investigación nos basaremos, en primera instancia, en exponer los conceptos teóricos relacionados con la planeación estratégica, para luego analizar los procesos que los gerentes de la empresa en estudio utilizan para escoger las estrategias a los distintos niveles y su posterior implantación.



## **INTRODUCCION**

Nuestro trabajo de investigación se orienta al análisis de la planificación estratégica en una empresa de servicios que presenta diversas unidades de negocios.

Tradicionalmente, la bibliografía y los estudios de campo relacionados a la planificación estratégica se enfocan a empresas manufactureras o de venta de productos, sin embargo, es muy poco lo que se menciona este tema para empresas que prestan servicios.

En este sentido, el trabajo de campo está dirigido al análisis del diseño, implantación y control de la estrategia en una empresa de servicios diversificados, de reconocida trayectoria.

El trabajo se divide en dos partes fundamentales:

- Parte I: Se presenta el marco conceptual. En esta instancia del trabajo se expondrán definiciones de distintos autores sobre planificación estratégica, así como nuestras propias conclusiones.  
En el Capítulo 1 definiremos la visión, misión y los objetivos de una empresa, así como también analizaremos el ambiente externo e interno de las organizaciones.  
Dentro del Capítulo 2, se detallaran los distintos niveles de estrategia: corporativo, de negocio y funcional.  
En el Capítulo 3 expondremos concepto relacionados con la Implantación, la cual es la etapa menos planeada y más abierta según Thompson y Strickland.  
El Capítulo 4 trata sobre el control estratégico, el cual está orientado a verificar el cumplimiento del plan estratégico y permite verificar las causas probables del incumplimiento de las metas y rediseñar ajustes.
- Parte II: Se analiza la empresa en estudio, la cual en nuestro caso es ANDA. En primer lugar realizamos una breve reseña histórica de la empresa para ubicar al lector, seguida de un análisis de su estrategia y definición de su visión, misión y las metas de sus respectivos negocios así como también de la empresa en general.  
Aplicamos los conceptos teóricos expuestos en el marco conceptual para estudiar a la empresa con su entorno externo e interno, realizar el análisis FODA y determinar su cadena de valor.  
Vimos los cambios que ha realizado la empresa a lo largo del tiempo, como ha implantado sus estrategias en los distintos niveles, en cada uno de los servicios que ofrece en el mercado y los controles que realiza.

La metodología de investigación utilizada para el cumplimiento de nuestro objetivo fue la siguiente:

- Recopilación de la bibliografía referente al tema de análisis.
- Obtención de opiniones, a través de entrevistas realizadas a los Administradores y Directores de la empresa.
- Una vez obtenida la información, procedimos a ordenarla, sistematizarla, interpretarla y clasificarla, y posteriormente hicimos el análisis y la interrelación de los distintos aspectos recogidos en el ámbito de la teoría y la realidad elaborando las conclusiones del presente trabajo.



## **PARTE I:**

# **MARCO CONCEPTUAL**

A large, abstract graphic composed of overlapping, semi-transparent purple and lavender geometric shapes, including rectangles and trapezoids, creating a sense of depth and movement. The shapes are layered, with some appearing in front of others, and they extend across the lower half of the page.

## CAPITULO 1. Concepto de administración estratégica

### 1.1. Distintos Enfoques

*Enfoque I):* Los autores G. Dess y T. Lumpkin<sup>1</sup> definen la **administración estratégica** como el análisis, las decisiones y las acciones tomadas por una organización para crear y mantener ventajas competitivas.

Según estos autores existen **cuatro atributos claves** de la administración estratégica:

- las **metas y objetivos globales** de la organización, orientados hacia lo que es mejor para el **conjunto de la organización**, no solo para una única área funcional.
- la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa.
- incorporar tanto la perspectiva del corto como del largo plazo.
- el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia.

*Enfoque II):* Por su parte, Para Charles W. Hill & Gareth R. Jones<sup>2</sup>, la **administración estratégica** se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un **desempeño superior** y una **ventaja competitiva** para sus **organizaciones**.

El *desempeño superior*, en términos de rentabilidad de una empresa en relación con la de otras del mismo tipo, se puede medir por el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en ella.

Una empresa tiene una *ventaja competitiva* sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio respecto a las demás de su tipo.

Para estos últimos autores, las **organizaciones no lucrativas** no están en el “negocio” de hacer dinero, sin embargo es de esperar que utilicen sus recursos con **eficacia**, que operen con **eficiencia** y que sus gerentes fijen metas para **medir su desempeño**.

Los gerentes de estas organizaciones necesitan establecer estrategias para alcanzar tales objetivos, entendiendo que sus instituciones **compiten unas con otras por recursos escasos** en la misma forma que hacen los negocios.

*Enfoque III):* Thompson y Strickland<sup>3</sup> definen la **estrategia** de una organización como el “**plan de acción**” que tiene la administración para posicionar a la organización en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

Para estos autores, los administradores idean las **estrategias** de la organización debido a dos necesidades apremiantes: 1) **modelar en forma proactiva** cómo se llevarán a cabo los negocios de una organización; 2) modelar las **decisiones y**

---

<sup>1</sup> G. G. Dess y G. T. Lumpkin, DIRECCION ESTRATEGICA – Mc. Graw Hill , Madrid, 1era Edición, Año 2003. Capítulo 1. págs. 3 a 10.

<sup>2</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, ADMINISTRACION ESTRATEGICA - UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc. Graw Hill, México, 6ta. Edición, Año 2004. Capítulo 1, págs. 5 a 7.

<sup>3</sup> Thompson & Strickland, ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, Mc. Graw Hill, México, 11ª. Edición, Año 1999. Capítulo 1, págs. 2 y 3.



**acciones** independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados en toda la organización en un **plan de acción coordinado**.

Una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración.

Una de las responsabilidades del equipo administrativo es ajustarse a las condiciones inesperadamente difíciles, iniciando defensas estratégicas u enfoques de negocios que puedan vencer la adversidad.

En resumen, estos autores coinciden en que la administración estratégica es el proceso por el cual los administradores de las empresas consiguen alcanzar un desempeño superior y obtienen ventajas competitivas para las mismas.

## 1.2. Proceso de la Administración Estratégica

Basándonos en estos distintos enfoques de los autores citados en el punto precedente, concluimos que los principales pasos del proceso formal de planeación de la estrategia son los siguientes:

- Identificación de la visión, misión corporativa y de las principales metas corporativas
- Analizar el ambiente externo de la organización.
- Analizar el ambiente interno de la organización.
- Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas
- Poner la estrategia en práctica.
- Control de la implantación de la estrategia.

### 1.2.1. Declaración de Visión

Para G. Dess y T. Lumpkin<sup>4</sup>, la declaración de visión es amplia, proporciona una declaración fundamental de los valores, **aspiraciones**, y **metas de una organización**. Es un objetivo ampliamente inspirador que engloba al resto de los objetivos y articula la jerarquía de metas de una empresa. Las visiones no pueden ser medidas por indicadores específicos que valoren el grado en el que están siendo alcanzadas.

Por otro lado, Thompson y Strickland<sup>5</sup> sostienen que en el proceso de creación de la estrategia los administradores de la organización necesitan plantear el aspecto de “¿cuál es la visión para la organización, **hacia dónde se debe dirigir**, qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar y cuál debe ser su futura configuración de negocios?”

En síntesis, la definición de la visión de una organización implica establecer las metas a alcanzar, hacia donde debe dirigirse la empresa.

Al definir la visión se está estableciendo el punto de partida para diseñar la estrategia a seguir. Las metas deberían estar bien definidas y claras para el logro de una estrategia exitosa.

---

<sup>4</sup> G. G. Dess y G. T. Lumpkin, *op. cit.* Capítulo 1, págs. 30 y 31.

<sup>5</sup> Thompson & Strickland, *op.cit.* ., Capítulo 1, pág. 4





### **1.2.2. Definición de la Misión**

Un paso importante, según Charles W. Hill & Gareth R. Jones<sup>6</sup>, en el proceso de formular una declaración de misión es llegar a una **definición del negocio** de la organización. Los autores citan a Derek Abell, quien ha sugerido que la empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se satisface (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesidades de los clientes) y cómo (con qué habilidades, conocimientos, o habilidades distintivas).

Para Thompson y Strickland<sup>7</sup>, lo que una organización trata de hacer en la actualidad por sus clientes se califica como la misión de una organización.

**Conclusión:** La misión es más específica: es definir su negocio, apuntando a los clientes a quienes trata de servir, teniendo en cuenta su posición y ventaja competitiva.

### **1.2.3. Establecimientos de Objetivos**

El propósito del establecimiento de objetivos, según Thompson y Strickland<sup>8</sup>, es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en **indicadores de desempeño** específico, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización.

De acuerdo a Charles W. Hill y Gareth R. Jones<sup>9</sup>, las metas necesitan satisfacer varios criterios:

1. Ser precisos y medibles, que permitan a los gerentes obtener un parámetro o estándar para juzgar su desempeño.
2. Referirse a temas cruciales.
3. Ser realistas, alcanzables dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
4. Especificar un período en el cual se deben alcanzar cuando es adecuado

Los términos metas y objetivos son utilizados por los distintos autores estudiados, para referirse conceptualmente a lo mismo.

En este sentido, para que los objetivos estén bien definidos, es necesario que cumplan con los criterios anteriores, y de esta manera se transforman en indicadores que servirán de evaluación para el desempeño de la empresa y de los gerentes.

## **1.3. Análisis del ambiente externo de la organización**

Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin<sup>10</sup> consideran que, para una empresa sea eficiente deberá estar al tanto del entorno del negocio, para poder detectar tendencias y acontecimientos claves.

Asimismo lleva a cabo la exploración y vigilancia del entorno, e inteligencia competitiva para el desarrollo de pronósticos.

---

<sup>6</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 1 pag.12

<sup>7</sup> Thompson & Strickland, *op.cit*, Capítulo 1, pág. 4

<sup>8</sup> Thompson & Strickland, *op.cit*, Capítulo 1, pág. 5

<sup>9</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 1 pag.16

<sup>10</sup> G. G. Dess y G. T. Lumpkin, *op.cit*, Capítulo 2, págs. 44 a 49.



*Explorar el entorno* supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir los cambios venideros y detectar cambios todavía en camino, para alertar a la organización sobre tendencias o acontecimientos críticos, que le ayude a **adoptar una postura proactiva** en lugar de una postura reactiva.

*Vigilar el entorno* significa rastrear la evolución de las **tendencias**, secuencias de acontecimientos o del curso de las actividades, que quedan a menudo sin cubrir durante el proceso de exploración del entorno.

La *inteligencia competitiva* ayuda a las empresas a definir y **comprender su sector** y a identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimientos asociada a la acumulación de datos sobre los competidores y la interpretación de tales datos para la toma de decisiones por parte de la dirección.

Arnoldo Hax y Nicolas Majluf<sup>11</sup> explican el rol de la inteligencia en las Unidades Estratégicas Funcionales (UEF), como:

- ***Inteligencia Financiera***. Esfuerzo orientado a la comprensión de los actuales mercados financieros nacionales y externos, sus características, accesibilidad y tendencias.
- ***Inteligencia en la gestión de recursos humanos***. Comprensión de las prácticas de gestión en el mercado y cambios internos y externos esperados en él. Como puntos a tener en cuenta nombran: estructuras de recompensas, alternativas de capacitación y desarrollo de habilidades, cambios en la legislación relacionados con la gestión de recursos humanos, entre otros.
- ***Inteligencia Tecnológica***. Se orienta hacia la recolección de información sobre el estado actual y futuro del desarrollo tecnológico.
  - ***Inteligencia de Adquisición***. La comprensión de los mercados de fabricación vitales, determinando los cambios para evitar la obsolescencia.
  - ***Inteligencia de Fabricación***. La recolección de datos se enfoca principalmente en los siguientes puntos importantes: los cambios en la tecnología de los competidores, desarrollo y tecnología de procesos, nuevos componentes, entre otros.
  - ***Inteligencia de Marketing***. Averiguar la posición de los competidores, para anticipar sus futuros movimientos.

Paul Chaves<sup>12</sup> afirma:

*“El rol de la inteligencia es extraer la certeza de la incertidumbre, y facilitar una coherente decisión, en un medio ambiente incoherente”.*

**Conclusiones:** En base a lo planteado por los distintos autores, concluimos que la inteligencia competitiva, sirve para reducir la incertidumbre, para generar capacidad de respuestas a las interrogantes.

El estar en continuo monitoreo le permite a los administradores seleccionar los hechos relevantes, minimizar costos de información y análisis, y vincular a la organización con el medio externo.

Y por último, *pronosticar el entorno* supone desarrollar proyecciones sobre el rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios, con la información proporcionada por

---

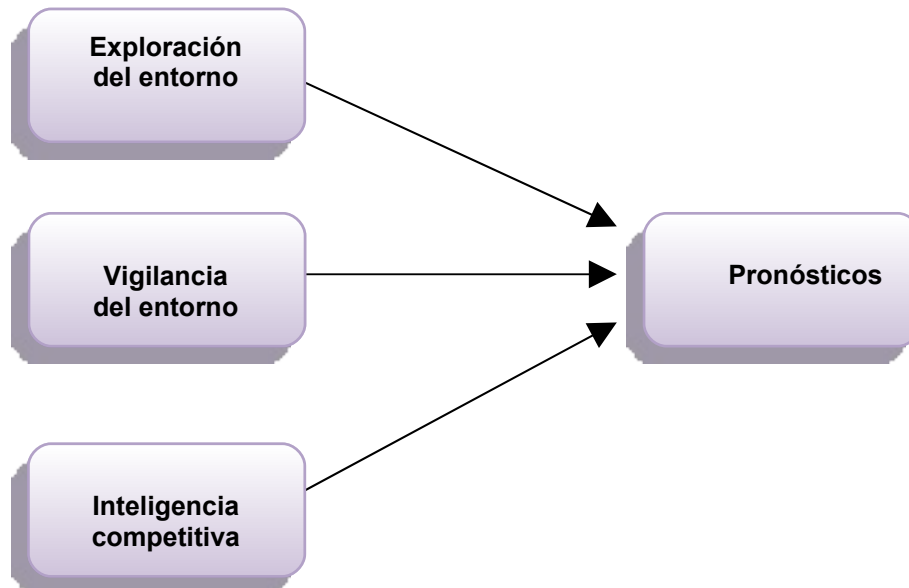
<sup>11</sup> Arnoldo Hax y Nicolas Majluf, Gestión de Empresas con Visión Estratégica. Chile, Editorial Dolmen. Año 1993, Capítulo 19, págs. 309 a 321.

<sup>12</sup> Chaves, Paul. Sólo para los ojos del Presidente. Sin Editor. Costa Rica. ILigado a la Universidad de Costa Rica, 1995.



la exploración y la vigilancia del entorno, así como la inteligencia competitiva.

Gráfico N° 1. Materias primas para pronosticar



El análisis del entorno competitivo de la organización es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de la organización y de identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Las metodologías básicas de acuerdo a A. Hax y N. Majluf<sup>13</sup> para llevar a cabo este análisis son:

- El modelo de Porter para el análisis estructural de la organización
- La exploración del medio a nivel de negocios basado en el análisis de factores externos
- Análisis de grupos estratégicos
- Análisis financiero

### **1.3.1. Modelo Competitivo de las cinco fuerzas de Porter**

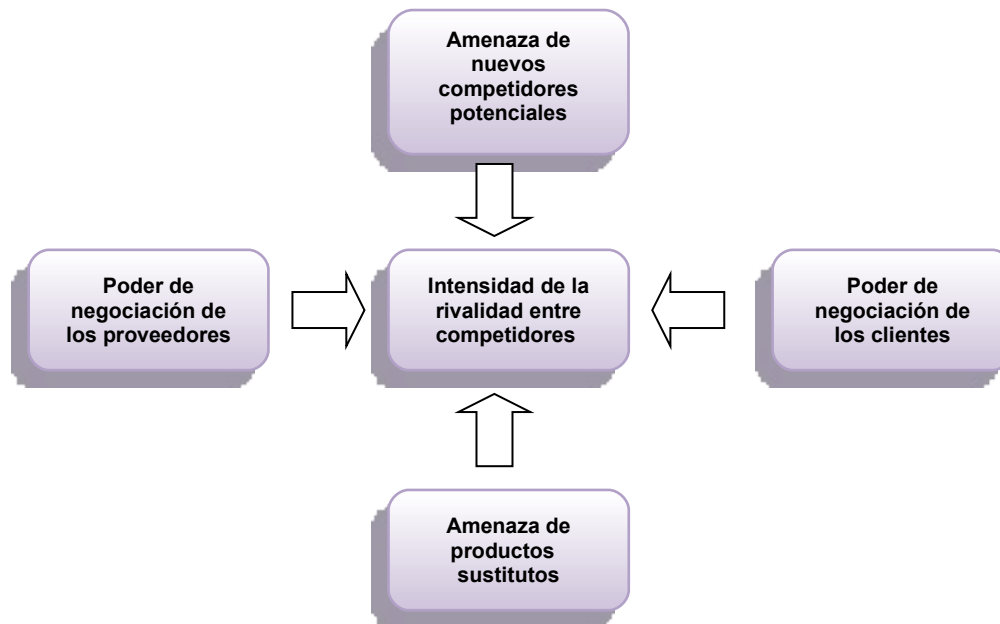
Según Porter<sup>14</sup>, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en vincular a una empresa con su medio ambiente.

La situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

<sup>13</sup> A. Hax y N. Majluf, *op. cit.*, Capítulo 5, pág. 55.

<sup>14</sup> Michael E. Porter, *ESTRATEGIA COMPETITIVA*, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, México, Primera Edición, Año 1982. Capítulo 1, pág. 23 a 49.

Gráfico N° 2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.



1. La amenaza de **nuevos competidores potenciales** hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales. Existen **seis** fuentes principales de **barreras de entrada**:

- *Economías de escala.*
- *Diferenciación del producto.*
- *Requisitos de capital.*
- *Costos cambiantes.*
- *Acceso a los canales de distribución.*
- *Desventajas en costos independientes de las economías de escala.*

La presencia de economía de escala siempre representa una ventaja en costo para las empresas que puede compartir actividades. Esta ventaja en costo solo puede evaluarse alcanzando la diversificación apropiada que permita compartir costos.

Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso son las políticas gubernamentales, que pueden derivar de controles tales como las normas de seguridad, normas sobre prestación de servicios, o reglamentos de eficacia.

2. Otra fuerza competitiva constituye la **intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**, que se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su



posición. Algunas formas de competir pueden ser la competencia en precios, batallas publicitarias o la introducción de nuevos servicios.

3. Las empresas de un sector compiten con servicios sustitutivos, estando presente en este caso otra fuerza competitiva, llamada **amenaza de productos sustitutivos**. Cuanto mejor sea la relación calidad/precio de un servicio sustitutivo menos rentabilidad tendrá ese sector. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque limita el precio que las organizaciones pueden asignarle a sus servicios. Los servicios sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el servicio del sector.

4. El **poder de negociación de los compradores o clientes**, los clientes amenazan un sector forzando a la baja de precios, negociando más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros.

5. El **poder de negociación de los proveedores**, los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los servicios adquiridos.

### **1.3.2. Análisis del medio externo a nivel de Negocio basado en el Método de los Factores Externos**

A. Hax y N. Majluf<sup>15</sup>, definen el Análisis del medio externo a nivel de negocio como la **identificación del grado de atractivo** del ramo al que pertenece el negocio, en términos de su potencial, **para lograr una rentabilidad** sostenible en el largo plazo. Esta metodología compromete a los directivos a identificar los temas que, ellos consideran, son fundamentales y críticos, y a realizar apreciaciones de tendencias futuras.

Para la identificación y evaluación de estos factores críticos, los directivos pueden basarse en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, o en una lista de factores externos, tales como pueden ser: de mercado, tecnológicos, sociales, entre otros.

Los pasos a seguir para hacer el análisis externo de una unidad de negocio son:

1. Identificar los factores externos críticos que producen un impacto sobre el atractivo del ramo que se encuentra el negocio.
2. Evaluar el grado de atractivo de cada uno de estos factores, tanto en el presente como en proyecciones futuras.
3. Obtener de este análisis las oportunidades y amenazas principales asociadas con la unidad de negocios.

En este análisis se tienen en cuenta las apreciaciones de los directivos, conteniendo elementos subjetivos.

### **1.3.3. Grupos Estratégicos**

Según A. Hax y N. Majluf<sup>16</sup>, el concepto de grupos estratégico apunta a la relación de las firmas dentro de un mismo ramo según la manera de buscar ventajas competitivas.

---

<sup>15</sup> A. Hax y N. Majluf, *op.cit.*, Capítulo 5, págs.70 a 73.

<sup>16</sup> A. Hax y N. Majluf, *op.cit.*, Capítulo 5, págs.73 a 79.



La segmentación es útil cuando la empresa se encuentra frente a una gran diversidad de posiciones competitivas en una rama heterogénea y bastante compleja.

Para G. Dess & T. Lumpkin<sup>17</sup>, los grupos estratégicos ayudan a una empresa a:

- Identificar las barreras de movilidad que protegen a un grupo del ataque de otros grupos. Las barreras de movilidad son factores que impiden a las empresas cambiar de una posición estratégica a otra.
- Identificar grupos cuya posición competitiva pueda ser marginal o imprecisa.
- Dibujar en un mapa el rumbo de las estrategias de las empresas.
- Pensar en las implicaciones de cada tendencia del sector en cada grupo estratégico.

Las firmas que ofrecen una amplia línea de servicios en todo el país pueden distinguirse por su posicionamiento estratégico, porque intentan lograr, a nivel global, sea liderazgo en costos o bien diferenciación.

Este análisis se caracteriza por identificar grupos de empresas, del mismo ramo, que pueden servir para identificarse y relacionarse, con el fin de obtener ventajas competitivas, también para unir fuerzas para competir con otros grupos, y conocer hacia donde se dirigen los mismos.

#### **1.3.4. Análisis de estados Financieros**

Los autores A. Hax y N. Majluf<sup>18</sup> sostienen que esta metodología se emplea para determinar la posición competitiva de empresas que participan en un ramo.

Hay dos procedimientos básicos para comparar las cifras financieras entre diferentes competidores:

1. Estados financieros estandarizados por tamaño: estandarizan las cifras financieras de empresas de diferentes tamaños sobre una base común.
2. Análisis de razones financieras: apunta a la caracterización de la empresa en pocas dimensiones básicas, fundamentales para la salud financiera del mismo. Comúnmente se utilizan las siguientes:
  - Razones de liquidez: habilidad para cumplir con obligaciones financieras en el corto plazo.
  - Razones de endeudamiento: habilidad para cumplir con compromisos a largo plazo.
  - Razones de rentabilidad: habilidad para generar renta.
  - Razones de rotación: Mide la Eficiencia o productividad.

#### **1.4. Análisis del ambiente interno de la organización**

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

Es un proceso en tres etapas: en primer lugar, los gerentes deben entender el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para ellas mismas, y

<sup>17</sup> G. G. Dess y G. T. Lumpkin, *op.cit.*, Capítulo 2, págs. 71 a 74.

<sup>18</sup> A. Hax y N. Majluf, *op.cit.*, Capítulo 5, págs.79 a 90.



deben **comprender** el papel de los **recursos, capacidades y habilidades distintivas** en este proceso. En segundo lugar, deben comprender que tan importante es ser superiores en **eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes** en la creación de valor y en la generación de grandes ganancias. En tercero, deben ser capaces de analizar las fuentes de **ventaja competitiva** de su empresa para identificar qué es lo que está empujando la rentabilidad de su empresa y dónde pueden ubicarse las oportunidades de mejoramiento.

Para Charles W. Hill & Gareth R. Jones<sup>19</sup>, los gerentes deben ser capaces de identificar de qué manera las fortalezas de la empresa alientan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad lleva a una reducción en ésta.

Comprender la cultura de la organización es una parte crucial de la etapa de análisis interno. Los gerentes deben ser conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen repercusiones distintas en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene efecto importante en la estrategia que se siga.

**La cultura de la organización es su personalidad.** Refleja los **valores compartidos, convicciones y conductas** apreciadas que incorporar “a la forma en que hacemos las cosas aquí”. En una cultura fuerte los empleados entienden claramente de qué trata la organización y es más fácil comunicar a los empleados nuevos las capacidades centrales y fuerzas de la organización. El lado negativo de una cultura fuerte es que es más difícil cambiarla.

*En síntesis*, es fundamental para los gerentes comprender el papel que tiene la cultura en una empresa, y saber usarla para promover las acciones estratégicas de la organización, de lo contrario, puede resultar un estorbo.

#### **1.4.1. Capital Intelectual**

A continuación desarrollaremos brevemente el concepto de Capital Intelectual, dado que a nuestro entender es uno de los puntos substanciales a tener en cuenta en nuestro trabajo de campo a nivel de Análisis Interno.

El Capital Intelectual se puede definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.<sup>20</sup>

Para Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin<sup>21</sup>, para tener éxito, las organizaciones deben reclutar personas con talento en todos los niveles, dotadas de un conjunto de habilidades y capacidades apropiados, así como de los valores y aptitudes correctos. Tales habilidades y aptitudes deben desarrollarse, fortalecerse y reforzarse continuamente, y cada empleado debe ser motivado y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Estos autores consideran que el desarrollo del capital humano requiere la implicación activa de los líderes en todos los niveles de la organización y no solo como responsabilidad del departamento de recursos humanos. Las personas que se identifican más con la organización y están más comprometidas con la misión y los valores básicos de la organización, son menos propensas a extraviarse hacia la competencia. Para esto las empresas deben aportar los mecanismos para evitar la transferencia de información valiosa y sensible al exterior de la organización.

---

<sup>19</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit* , Capítulo 1, pág.18.

<sup>20</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>

<sup>21</sup> Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin, *op. cit.* Capítulo 4. págs. 138 a 151.



Se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para la empresa. Algunos de estos modelos son: el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje permanente, el liderazgo facilitador, el empowerment, etc. Todos estos enfoques pasan por:

- a) Valorar la importancia de la información y del conocimiento.
- b) Facilitar el aprendizaje en las organizaciones.
- c) Valorar la aportación de las personas.<sup>22</sup>

#### **1.4.2. Cadena de Valor**

Según Porter<sup>23</sup>, la Ventaja Competitiva trata de cómo una empresa lleva las estrategias genéricas realmente a cabo, y resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Utiliza como herramienta la Cadena de Valor para disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes de forma más barata o mejor que sus competidores.

La Cadena de Valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales, diseñar, prestar servicio, llevar al mercado, entregar y apoyar los servicios prestados, son reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

La diferencia entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades por las cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Porter dividió las actividades de valor en dos categorías diferentes:

- **Actividades primarias:** son actividades implicadas en la creación física del producto, (o prestación misma del servicio), su venta, transferencia al comprador, así como asistencia posterior.  
Dentro de las actividades primarias, el autor describe cinco categorías: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Ventas y Servicio. Estas actividades están relacionadas con la competencia para cualquier industria.  
Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen de la empresa y de la estrategia de la empresa.
- **Actividades de apoyo:** son actividades que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>

<sup>23</sup> Michael E. Porter. VENTAJA COMPETITIVA, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México, Primera Edición, Año 1987. Capítulo 2, págs. 52 a 71.

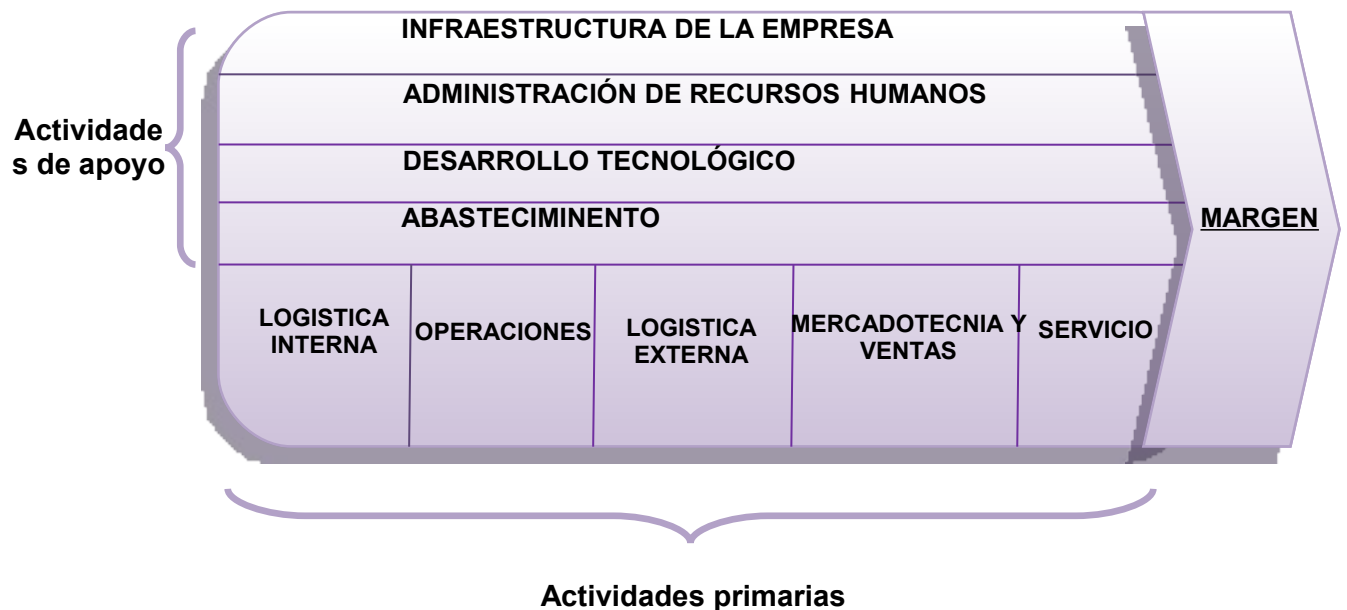




Estas actividades se pueden dividir en cuatro categorías genéricas: Abastecimiento, Desarrollo de Tecnología, Administración de Recursos Humanos e Infraestructura de la Empresa, que si bien Porter las definió para la industria, también son aplicables a la empresa de servicios.

Al igual que con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para cada empresa.

Gráfico N° 3. Cadena de Valor de una Empresa - Porter.



- **Logística Interna:** Actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios.

- **Operaciones:** Actividades asociadas a la transformaciones con la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo.

- **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales.

- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones del canal, precio.

- **Abastecimiento:** La actividad de abastecimiento se refiere a la *función* de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, incluyendo provisiones, otros artículos de consumo, así como los activos como maquinas, equipo de oficina y edificios.

- **Desarrollo tecnológico:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de

proceso.

- **Administración de recursos humanos:** Las actividades comprendidas consisten en la búsqueda, contratación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- **Infraestructura de la empresa:** Comprende varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

La infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

En empresas diversificadas, las actividades de infraestructura se dividen clásicamente entre la unidad de negocio y los niveles de corporación (ejemplo, el financiamiento se hace con frecuencia a un nivel de unidad de negocio).

A su vez, dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:** las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el cliente.
- **Indirectas:** Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua.
- **Seguro de calidad:** Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, revisión, ajustes.

Los tres tipos están presentes en las actividades de valor y en las actividades de apoyo.

### **1.4.3. Recursos de la empresa y ventajas competitivas sostenibles**

Según los autores G. Dess y G. Lumpkin<sup>24</sup>, para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible, debe poseer cuatro atributos:

---

<sup>24</sup> Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin, *op. cit.* Capítulo 3. págs. 99 a 105.



Grafico N° 4. Atributos de los recursos - G. Dess y G. Lumpkin.

RECURSO O CAPACIDAD	IMPLICACIONES
- Valioso	- Neutraliza las amenazas y explota las oportunidades.
- Raro	- No muchas empresas lo poseen.
- Difícil de imitar	- Único físicamente. - Dependencia de la trayectoria - Ambigüedad casual - Complejidad social
- Difícil de sustituir	- Recursos o capacidades sin equivalente estratégico.

El objetivo fundamental de la estrategia es lograr una ventaja competitiva porque a ella seguirá una rentabilidad superior.

De acuerdo a Charles W. Hill & Gareth R. Jones<sup>25</sup>, una empresa podrá tener recursos valiosos y específicos de ella misma, pero a menos de que tenga la capacidad de utilizarlos en forma eficiente, no podrá crear una habilidad distintiva.

#### **1.4.4. Bloques constructivos de la Cadena de Valor**

Los **cuatro factores** que conforman y sostienen a la ventaja competitiva, según manifiestan Ch. Hill y G. Jones<sup>26</sup>, son: **eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente**, y se derivan de las habilidades distintivas de la empresa. A su vez, le permite a ésta:

- 1) diferenciar su oferta de productos y con ello crear un mayor valor percibido ante el cliente, y
- 2) reducir su estructura de costos

Estos factores constituyen los bloques genéricos de construcción de la ventaja competitiva: cualquier compañía, sin importar a qué industria pertenezca o qué productos o servicio proporcione, puede buscar obtenerlos.

**Eficiencia:** la medida más sencilla de la eficiencia es la cantidad de entradas de insumos que necesita para prestar un servicio. Los componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad de capital.

**Calidad, confiabilidad y otros atributos:** se puede considerar al servicio como un conjunto de atributos, que pueden ser las características del servicio y la confiabilidad.

<sup>25</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 3, págs. 85.

<sup>26</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 3, págs. 94 a 100.

Un servicio tiene calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos del servicio específico, en comparación con los mismos atributos para los servicios de la competencia.

*Innovación:* se refiere al acto de crear **nuevos servicios y procesos**. En el caso de nuevos servicios, esto se puede dar a través de un nuevo servicio para el mercado o que tienen atributos superiores a los existentes. La innovación del proceso es el desarrollo de un nuevo proceso para prestar el servicio y para llegar a los clientes.

*Actitud de respuesta ante los clientes:* para poder alcanzar una actitud superior de respuesta ante los clientes, una empresa debe ser capaz de hacer un mejor trabajo que sus competidores en cuanto a la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Un aspecto que se ha hecho cada vez más importante es el tiempo de **respuesta al cliente:** el tiempo que se requiere para entregar un servicio.

### 1.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.<sup>27</sup>

A nuestro entender el mismo es una herramienta que combina el análisis interno de la organización para detectar **fuerzas** y **oportunidades**, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. El análisis externo permite identificar las **oportunidades** y **amenazas**, por lo general resulta muy difícil poder modificarlas.

- *Fortalezas:* Son las **capacidades** con las que cuenta la empresa, **actividades** que la organización hace bien o **recursos** exclusivos,
- *Oportunidades:* Tendencias **positivas, favorables, explotables** que se deben descubrir en el entorno externo,
- *Debilidades:* Son aquellos **factores** que provocan una posición **desfavorable** frente a la competencia, actividades que la organización no hace bien o **recursos que no tiene.**
- *Amenazas:* **Tendencias negativas** que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Charles W. Hill & Gareth R. Jones<sup>28</sup> agregan que el objetivo central de este análisis es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que *mejor alinee a, se adapte a, o empate los recursos y capacidades* de la empresa al ambiente en el que opera.

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

<sup>28</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 1, Pág.18.



## CAPITULO 2: Selección de Estrategia en empresas diversificadas

Para comenzar, expondremos el **concepto de empresa** desarrollado por Theodore Levitt<sup>29</sup>, quien indica que toda empresa para alcanzar el éxito competitivo, cualquiera sea el ramo en el que gire, debe cumplir las siguientes afirmaciones:

- el propósito de un negocio es crear y mantener un cliente
- para esto, tiene que entregar y producir bienes y servicios que la gente desea, y valúa a diferentes precios, y bajo condiciones que son razonablemente atractivas, en relación con lo que ofrecen otros, a una proporción de clientes lo bastante grande, para hacer que esos precios y condiciones sean posible
- a su vez, la empresa debe producir ingresos mayores a sus costos en cantidad suficiente, y con suficiente regularidad para atraer y retener inversionistas en la empresa, y debe mantenerse igual, y algunas veces adelante de las ofertas competitivas
- toda empresa debe **establecer propósito, estrategia y planes**, y entre más grande sea la empresa, mayor será la necesidad de que estos sean claramente escritos, comunicados y revisados con frecuencia, por los miembros más importantes de la empresa
- debe haber un sistema adecuado de premios, auditorias y controles, para asegurar que lo que se trata de hacer se haga de manera apropiada, y en caso contrario, se rectifique con rapidez.

En este sentido, para Thompson y Strickland<sup>30</sup> el análisis estratégico en las organizaciones diversificadas es un proceso de 8 pasos:

1. *Tener una idea clara sobre la estrategia actual*, determinar si el énfasis estratégico de la organización se da en la diversificación relacionada o la no relacionada, ver la esfera de acción de las operaciones de la organización, que medidas se han tomado recientemente para añadir nuevos negocios y crear nuevas posiciones, el motivo principal de las eliminaciones recientes y el patrón de asignación de recursos.
2. *Evaluar el atractivo a largo plazo de cada negocio en la cual se encuentra la organización*. Es necesario evaluar el atractivo desde tres ángulos: el atractivo de cada negocio por sí solo, en relación con los demás, de todos los negocio como un grupo.
3. *Evaluar las posiciones competitivas relativas y las fortalezas de cada unidad de negocios de la organización*.
4. *Determinar el potencial de ventaja competitiva de cualesquier relación de la cadena de valor y los ajustes estratégicos entre las unidades de negocios existentes*. Mientras mas negocios con ajustes estratégicos competitivamente valiosos, mayor es el potencial de una organización diversificada para lograr economías de enfoque.

---

<sup>29</sup> Theodore Levitt. COMERCIALIZACIÓN CREATIVA The Marketing Imagination. CECSA. México. 1ª. Edición, Año 1986. Capítulo 1, Págs. 18 y 19.

<sup>30</sup> Thompson & Strickland, *op.cit*, Capítulo 8, págs. 262 a 286



5. *Determinar si las fortalezas de recursos de la empresa se ajustan a los requerimientos de recursos de su línea de negocios actual.* En los negocios, en la línea de una organización diversificada, deben exigir un buen ajuste de recursos así como un buen ajuste estratégico.
6. *Calificar el desempeño pasado de las diferentes unidades de negocios desde el mejor hasta el peor y calificar sus prospectos de desempeño futuro desde el mejor hasta el peor.*
7. *Calificar a las unidades de negocios en términos de la prioridad para la asignación de recursos y decidir si la postura estratégica para cada unidad de negocios debe ser una expansión agresiva, fortalecerse y defenderse, reacondicionar y reposicionar, o cosechar/eliminar.*
8. *Utilizar el análisis anterior para diseñar una serie de medidas tendientes a mejorar el desempeño organizativo total.* Las acciones incluyen consolidar posiciones competitivas a largo plazo, aprovechar oportunidades de ajuste estratégico y de recursos y convertirlos en una ventaja competitiva a largo plazo, y desviar los recursos organizativos de las áreas con un nivel bajo de oportunidad y encauzarlos hacia las áreas de un nivel elevado de oportunidad.

## 2.1. Estrategia corporativa

A. Hax y N. Majluf<sup>31</sup> cuando hablan de la estrategia corporativa, afirman que para la Gerencia general esta tarea es de suma importancia ya que permite proveer un sentido de visión y de liderazgo. La prueba de fondo es verificar que los negocios de la empresa se benefician por el hecho de estar juntos o si no estarían mejor como unidades separadas y autónomas.

¿Qué constituye una tarea corporativa?, ¿Cuáles son las tareas que por su naturaleza, no pueden ser delegadas a ningún nivel inferior en la organización?

Son aquellas que precisan del ámbito total de la organización para ser afrontadas adecuadamente. Los mencionados autores afirman que si son delegadas, los directores no podrán llevar a cabo otras unidades dentro de la empresa, e identificaron diez tareas relativas al nivel corporativo:

1. **Misión de la empresa**, (selección de dominios competitivos y de la manera de competir).
2. **Segmentación del negocio**, (selección de los enfoques organizacionales y de planificación).
3. **Estrategia horizontal**, (persecución de vínculos sinérgicos entre las unidades de negocios).
4. **Integración vertical**, (definición de los deslinde de la empresa).
5. **Filosofía de la empresa**, (definición de la relación entre la empresa y sus principales grupos primarios de interesadas).

---

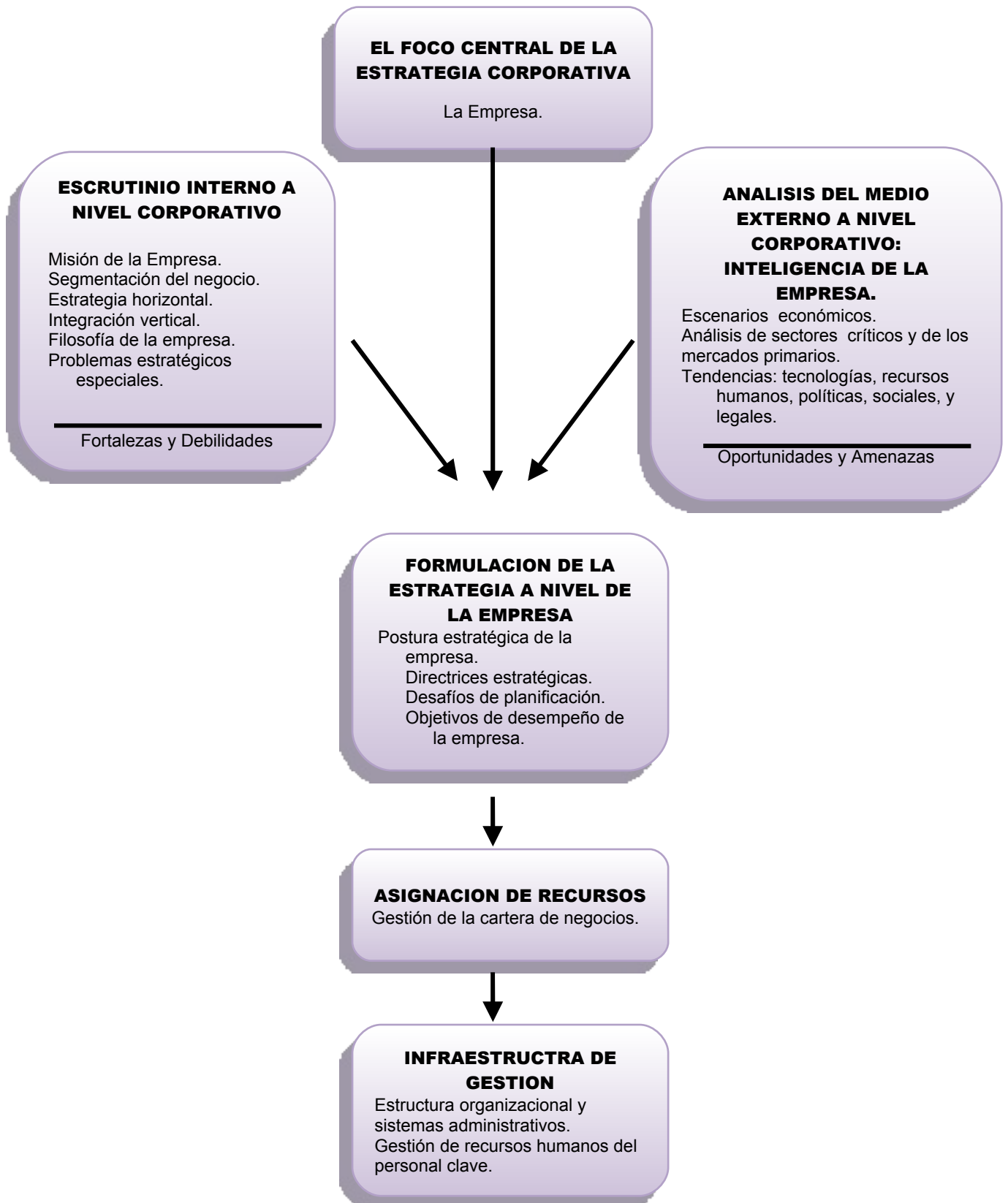
<sup>31</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*, Chile, 1993, Capítulo 8, Pág. 123 a 125..



6. **Problemas estratégicos especiales**, (temas claves, actuales de preocupación estratégica).
7. **Postura estratégica de la empresa**, (identificación de las directrices estratégicas, desafíos de planificación, de negocios y corporativos, y objetivos de desempeño corporativo).
8. **Gestión de la cartera de negocios**, (asignación de recursos e identificación de oportunidades de diversificación).
9. **Estructura organizacional y sistemas administrativos**, (ajuste de la estructura organizacional, procesos de gestión y sistemas acordes con la cultura de la empresa, para facilitar la implantación de la estrategia).
10. **Manejo de recursos humanos**, (selección, desarrollo, evaluación, recompensas y promoción).



Gráfico N° 5. Los elementos fundamentales en la definición de una estrategia corporativa: las diez tareas. – HAX Y MAJLUF





Según los autores Ch. Hill y G. Jones<sup>32</sup>, las principales preocupaciones de la **estrategia a nivel corporativo** son: identificar los negocios en los cuales una empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe realizar en esos negocios y las mejores maneras de ampliarse, haciendo referencia a las siguientes estrategias: **integración horizontal, integración vertical, outsourcing estratégico y diversificación**.

Según estos autores, la **integración horizontal**, es una manera de tratar de aumentar la rentabilidad de una empresa a través de la reducción de costos, el aumento del valor de la oferta de servicios de la empresa a través de la diferenciación, el manejo de la rivalidad dentro de la organización para reducir el riesgo de una guerra de precios, y el aumento del poder de negociación por encima de los proveedores y los compradores.

Asimismo manifiestan que a través de la **integración vertical**, una organización amplía sus operaciones, o bien hacia atrás, produciendo sus insumos, o bien hacia delante, hacia una empresa que utiliza o distribuye los productos o servicios.

En cambio, el **outsourcing estratégico** implica separar algunas de las actividades de creación de valor dentro de un negocio y dejar que sean realizadas por una entidad independiente, o crear una entidad fuera de la empresa que realice la actividad de forma independiente.

Por otro lado, los gerentes de una organización **diversificada** pueden impulsar la rentabilidad de cinco formas: 1) por la transferencia de capacidades entre negocios, 2) por el apalancamiento de capacidades para crear nuevos negocios, 3) al compartir recursos para lograr economías de alcance, 4) por la utilización de la diversificación como medio de manejar la rivalidad en una o más empresas, y 5) por la explotación de las capacidades organizacionales generales que mejoran el desempeño de todas las unidades de negocios dentro de una empresa diversificada.

La decisión de cuándo diversificarse, según Thompson & Strickland<sup>33</sup>, depende parcialmente de las oportunidades de crecimiento de una organización y en parte de las oportunidades para utilizar sus recursos, experiencia y sus capacidades en otros segmentos del mercado.

Los autores distinguen dos tipos de diversificación:

- **Diversificación relacionada** implica una diversificación hacia negocios con ajustes y paralelismos competitivamente valiosos en sus cadenas de valor, haciéndola atractiva porque le permite convertir los ajustes estratégicos en ventajas competitivas.
- **Diversificación no relacionada** implica hacerlo hacia cualesquier empresa y negocio que ofrezcan una ganancia financiera atractiva, la explotación de las relaciones de ajuste estratégico es secundaria, y es una excelente forma de diversificar el riesgo y encauzar eficientemente los recursos financieros.

Las dos desventajas principales de la diversificación no relacionada son las dificultades para administrar de una manera competente varios negocios diferentes y el hecho de no contar con la ventaja competitiva adicional que proporciona el ajuste estratégico.

---

<sup>32</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulos 9 y 10, págs.320 a 362.

<sup>33</sup> Thompson & Strickland *op. cit.* Capitulo 7 págs. 230 a 245.



## 2.2. Estrategia a nivel de negocios

A. Hax y N. Majluf<sup>34</sup> afirman que es primordial desarrollar la definición de **Unidad Estratégica de Negocios** y la **Elección de una Estrategia Competitiva de Negocios** para entender la Estrategia de Negocios propiamente dicha.

**Unidad Estratégica de Negocios (UEN):** estos autores la definen como una unidad de la organización que agrupa una serie diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores. Proponen que antes de dar comienzo al proceso de planificación es importante preguntarse: ¿En qué negocios está la empresa y en cuales se propone estar?, y acá surge la segmentación del negocio.

La particularidad de la estrategia tiene que ser con la forma de posicionar el negocio, a fin de responder efectivamente a la necesidad de un cliente, de un modo superior a la oferta de los competidores.

**Elección de la Estrategia Competitiva de Negocio:** Existen dos grupos de factores que son centrales para decidir como posicionar el negocio dentro de su medio competitivo:

- El primero normalmente, es externo e incontrolable por la empresa. Los citados autores los llaman "*Exploración del medio externo*", el cual nos lleva al reconocimiento del atractivo de la Organización y de la conducta de los competidores.
- El segundo son las acciones que la empresa puede controlar, entender como el negocio puede desarrollar ventajas competitivas singulares y sostenibles. A esto lo llaman "*Escrutinio interno*", el cual se apoya en las actividades representadas en la Cadena de Valor de las unidades de negocios.

Las principales tareas dentro de un proceso de planificación estratégica de negocio son para estos autores:

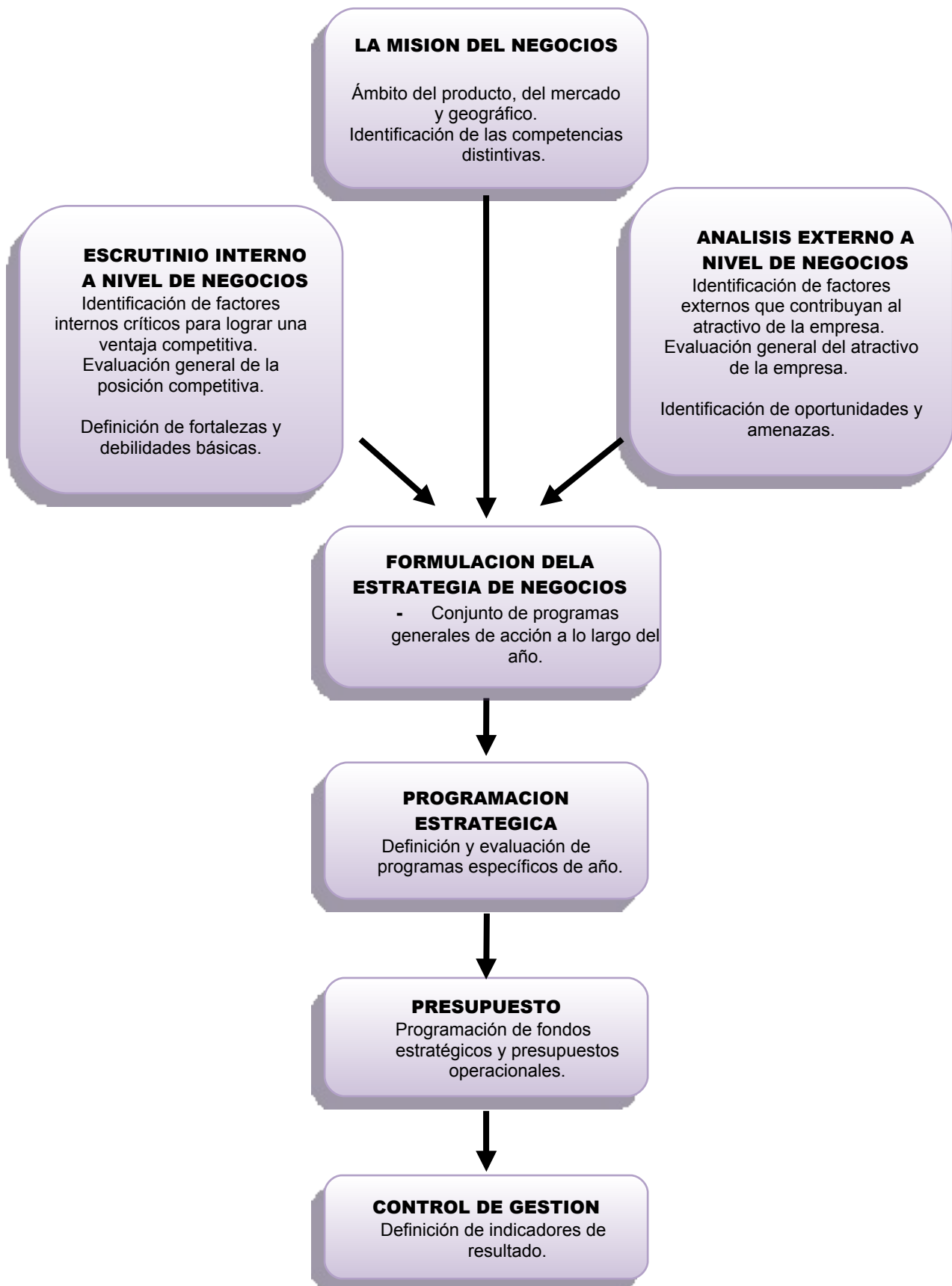
- Definición de la misión del negocio.
- Análisis externo a nivel de negocio, (identificación de oportunidades y amenazas).
- Escrutinio interno a nivel de negocio, (define las fortalezas y oportunidades básicas a nivel de una UEN).
- Formulación de la estrategia de negocio.
- Programación estratégica.
- Presupuesto.
- Control de Gestión.

---

<sup>34</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *op. cit.*, Capítulo 3, págs. 46 a 49.



Gráfico N° 6. Los elementos fundamentales en la definición de una estrategia de negocios. – HAX Y MAJLUF



Para las organizaciones con varios negocios, cada división tendrá su propia estrategia que define los servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, etc.

El proceso de definición del negocio implica decisiones sobre:

- a. Necesidades del cliente, o lo que se va a satisfacer.
- b. Grupos de clientes o a quienes se va a satisfacer.
- c. Habilidades distintivas, o cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente.

Para Ch. Hill y G. Jones<sup>35</sup>, las **necesidades del cliente** son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. La **diferenciación** del producto es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar bienes y servicios, para satisfacer las necesidades del cliente.

Estos autores señalan que la segmentación del mercado se puede definir como la manera en que una organización decide **agrupar a los clientes**, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.

Una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas:

1. puede optar por no reconocer que diferentes grupos de clientes poseen distintas necesidades y pueden adoptar el enfoque de atender al *cliente promedio*
2. puede escoger segmentar su mercado en *diferentes grupos* y desarrollar un producto o *servicio ajustable* a las necesidades de cada uno
3. puede reconocer que el mercado está segmentado pero concentrarse en atender *solo un segmento* o nicho de mercado

Hill y Jones definen las **habilidades distintivas** como los medios por los cuales una organización trata de satisfacer las necesidades individuales y de grupo con el propósito de lograr ventaja competitiva.

Al seleccionar la estrategia de negocios, una organización debe decidir cómo organizar y combinar sus habilidades distintivas para alcanzar una ventaja competitiva.

Los citados autores destacan que las empresas, para superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio, siguen una **estrategia a nivel de negocios**. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: **liderazgo en costos, diferenciación y enfoque**. Sostienen también que la elección depende de las fuerzas y capacidades centrales de la organización y de las debilidades de la competencia; y las llama estrategias genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son organizaciones manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro.

Según Porter, como se mencionó anteriormente, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. En conjunto, estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la empresa. Después de que los gerentes evalúan las cinco fuerzas y determinan cuáles son las amenazas y las oportunidades, están listos para elegir una estrategia competitiva adecuada.

Para este último autor, ninguna empresa puede tener éxito tratando de hacerlo todo, para todos.

La meta de una organización, según señalan Hill y Jones, en la búsqueda de una **estrategia de liderazgo en costos** o de bajo costo, es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.

---

<sup>35</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 5, págs.163 a 182.



La **estrategia de diferenciación** es cuando una organización ofrece productos o servicios exclusivos que aprecian los clientes. La diferenciación puede lograrse de tres maneras importantes: calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. En las organizaciones de servicio, las características de la calidad del servicio también es muy importante.

La **estrategia de enfoque** se da cuando una organización busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento empresarial estrecho.

### 2.3. Estrategia a nivel funcional

Ch. Hill y G. Jones<sup>36</sup> expresan que las estrategias funcionales se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

Para lograr mantener **niveles superiores en eficiencia** las empresas se enfoca en:

- *Efectos del aprendizaje*: La productividad de los recursos humanos aumenta con el tiempo, y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea en particular.
- *Estrategia de comercialización*: refiere a la postura que adopta una organización en relación con la fijación de precios, las promociones, la publicidad y la prestación del servicio.
- *Estrategia de recursos humanos*: la productividad de los empleados es uno de los determinantes claves de la eficiencia, de la estructura de costos y de la rentabilidad de una empresa.

La *infraestructura* de una empresa, es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control, determina el contexto dentro del cual se dan todas las demás actividades de generación de valor. El mejoramiento de la infraestructura puede ayudarle a una empresa a aumentar su eficiencia y a reducir su estructura de costos.

Lograr una calidad y confiabilidad superior requiere una fuerte reputación de calidad, que le permita a una empresa diferenciarse de sus competidores al crear más valor a los ojos de su cliente.

La principal herramienta que los gerentes utilizan para aumentar la confiabilidad de la oferta de servicios es la administración de calidad total.

Los autores Hill y Jones, al tratar el tema de la calidad total citan a Deming<sup>37</sup>, quien identificó varios pasos que deberían ser parte de cualquier programa de administración de calidad total:

- Una empresa debe tener un modelo claro de negocio para especificar hacia donde va y como va a llegar ahí.
- La administración debe adoptar la filosofía de que los errores, los defectos y los materiales de calidad deficiente no son aceptables y deben eliminarse.

---

<sup>36</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit*, Capítulo 4, págs.118 a 155.

<sup>37</sup> W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Actions by Management", National Productivity Review 1 (invierno 1981 – 1982): 12 - 22



- La calidad de la supervisión debe mejorarse al permitirle a los supervisores tener más tiempo para trabajar con los empleados y al proporcionarles habilidades adecuadas para el trabajo.
- La administración debe crear un ambiente en el cual los empleados no tengan miedo de informar sobre problemas o de recomendar mejoras.
- Deben definirse los estándares de trabajo no solamente como números o cuotas, también deben incluir alguna noción de calidad para promover la mejora continua en la prestación de servicios.
- La administración es la responsable de capacitar a los empleados en nuevas habilidades para mantenerse a la par de los cambios en el lugar de trabajo.
- Lograr una mejor calidad requiere del compromiso de todos en una empresa.

Para **lograr una respuesta superior a los clientes**, una empresa les debe dar a estos lo que quieren, cuando lo quieren y aun precio que estén dispuestos a pagar, siempre y cuando la rentabilidad a largo plazo de la empresa no se comprometa en el proceso. La respuesta de los clientes constituye un atributo de diferenciación que puede ayudar a consolidar lealtad a la marca. La empresa que responda a las necesidades de los clientes tendrá una ventaja competitiva, si todo lo demás permanece igual.

A. Hax y N. Majluf<sup>38</sup> consideran la cadena de valor como un marco conceptual para definir las funciones claves de la gestión de la empresa.

Consideran que las tareas centrales requeridas en el desarrollo de una estrategia funcional tienen un paralelismo estrecho con las tareas a nivel funcional.

La estrategia corporativa define los requerimientos básicos que la estrategia funcional tiene que atender, al establecer la declaración de la misión de la firma y la manera de competir.

La declaración de la misión de negocios tiene una relevancia similar a la de la misión de la firma, más precisas y detalladas, teniendo como objetivo central el apoyar la posición competitiva deseada de la unidad de negocios.

Las unidades funcionales constituyen el foco de atención para la realización de la exploración funcional del medio ambiente y análisis interno.

En el caso de la exploración ambiental funcional, estos autores incorporan al análisis la inteligencia funcional, cuyo propósito es generar toda la información relevante respecto al estado actual y futuro de desarrollo de cada nivel individual. Internamente es necesario determinar las habilidades específicas que se podrían desarrollar para cada función individual, a fin de lograr una ventaja competitiva.

## 2.4. Costos Burocráticos

Un gran número de estudios académicos, según afirman Hill y Jones<sup>39</sup>, apoya la conclusión de que la diversificación amplia tiende a deprimir y no a mejorar la rentabilidad de una empresa.

Tiene sentido que una empresa se diversifique solamente si el valor que crea de esa estrategia supere los costos burocráticos que se derivan de ampliar los límites de la organización para incorporar actividades adicionales de negocios.

Una de las razones para el fracaso de la diversificación en el logro de sus objetivos es que a menudo, los costos burocráticos de la diversificación superan el valor que genera la estrategia.

---

<sup>38</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *op. cit.*, Capítulo 3, págs. 300 a 303.

<sup>39</sup> Charles W. Hill & Gareth R. Jones, *op.cit* , Capítulo 10, págs.364 a 366.



El nivel de costos burocráticos en una organización diversificada está en función de dos factores:

- 1) La cantidad de negocios en el portafolio de una empresa
- 2) el grado de coordinación que se necesita en los distintos negocios de la organización para obtener valor a partir de una estrategia de diversificación.

**Cantidad de negocios.** Mientras más negocios existan en el portafolio de una empresa más difícil será que la administración permanezca informada acerca de la complejidad de cada negocio. La administración sencillamente no tiene tiempo de procesar toda la información que se necesita para evaluar objetivamente el plan estratégico de cada negocio.

**Coordinación entre negocios.** La coordinación que se necesita para obtener valor de la transferencia de habilidades y de compartir recursos para obtener economías de escala también puede ser una fuente de costos burocráticos. En especial la transferencia de habilidades y el logro de economía de alcance exigen una estrecha coordinación entre las unidades de negocio.



## CAPITULO 3: Implantación

### 3.1. Definición de Implantación

Thompson y Strickland<sup>40</sup> sostienen que la **puesta en práctica exitosa** depende del buen desempeño para guiar a los demás y trabajar con y a través de ellos, de asignar recursos, desarrollar y consolidar **capacidades competitivas**, **establecer políticas** que apoyen la estrategia y ajustar la forma en la cual la organización desempeña las actividades fundamentales con los requerimientos para una buena ejecución de la estrategia.

La implantación es la parte menos planeada y más abierta de la administración estratégica.

### 3.2. Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia

Para Thompson y Strickland<sup>41</sup>, la acción del encargado de la puesta en práctica de la estrategia debe tener presente:

- que es lo que se debe hacer ahora versus después,
- que es lo que requiere mucho tiempo y atención personal, y
- que es lo que se puede delegar en otros.

A nuestro entender la organización se debe plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tiene?
- ¿Qué va a hacer?
- ¿Cómo y con quiénes lo harán?

Estos autores evalúan que es lo que la organización debe hacer de una manera diferente para llevar a cabo con éxito la estrategia, y después consideran como hacer los cambios internos necesarios tan rápido como sea posible.

Señalan ocho componentes administrativos importantes en la puesta en práctica de la estrategia:

- 1) Desarrollar una organización con las **competencias, capacidades y fortalezas** de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- 2) Desarrollar **presupuesto** para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- 3) Establecer **políticas y procedimientos** que respalden la estrategia.
- 4) Instituir las **mejores prácticas** y presionar para el logro de mejoramientos continuos en la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
- 5) Instalar **sistemas de información, comunicaciones y operación** que permitan que el funcionario de la organización pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos día tras día.

---

<sup>40</sup> Thompson & Strickland. *op. cit.*, Capítulo 9 pág. 287.

<sup>41</sup> Thompson & Strickland. *op. cit.*, Capítulo 9 págs. 289 a 290





- 6) Vincular las **recompensas** y los **incentivos** con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
- 7) Crear un **ambiente de trabajo** y una **cultura corporativa** que respalden a la estrategia.
- 8) Ejercer el **liderazgo interno** necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

Estos ocho puntos contienen componentes en los que priman aspectos de la organización, o sea, aspectos administrativos, y por otra parte aspectos comportamentales.

Desde los puntos 1 al 5 estarían presentes los componentes relacionados a las habilidades administrativas, que pondrán en juego las habilidades del encargado de la puesta en práctica; mientras que los puntos 6 a 8 comprenden aspectos que requerirán del encargado de la puesta en práctica habilidades para motivar y dirigir a los demás.

### **3.2.1. Desarrollo de una organización capaz**

Thompson y Strickland<sup>42</sup> definen tres tipos de desarrollo de una organización que son de máxima importancia:

- I. Seleccionar  
a **personas capaces** para las posiciones claves.
- II. Asegurarse que la organización posea las **habilidades**, las **competencias centrales**, los talentos administrativos, los conocimientos técnicos, las **capacidades competitivas** y las fortalezas de recursos que necesita.
- III. Organizar los procesos de negocios, las actividades de la cadena de valor y la toma de decisiones de tal manera que conduzcan a una ejecución exitosa de la estrategia.

#### I. Seleccionar a personas capaces para las posiciones claves.

Estos autores consideran que es este uno de los primeros pasos para la puesta en práctica de la estrategia, debido a que se necesita todo un complemento de administradores capaces para lograr que se establezcan los cambios y que funcionen sin ningún obstáculo.

#### II. Desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas.

Asimismo entienden que el desarrollo de dichas competencias y capacidades críticas para la estrategia que no puedan imitar fácilmente los rivales, es una de las mejores formas de superar la ejecución de los rivales que tienen estrategias similares y de ganar una ventaja competitiva.

---

<sup>42</sup> Thompson & Strickland – op. cit. Capítulo:9 Págs. 292 a 330.



Las competencias centrales surgen de las habilidades y actividades desempeñadas en diferentes puntos en la cadena de valor, que cuando se eslabonan crean una capacidad organizacional única. La clave para apalancar las competencias centrales de una compañía en una ventaja competitiva a largo plazo es concentrar más esfuerzo y más talento que los rivales en consolidar y profundizar las competencias y capacidades organizacionales.

Por otro lado, el desarrollo de las capacidades organizacionales es algo más que simplemente un esfuerzo para consolidar lo que ya está haciendo la organización. Hay ocasiones en las cuales la administración debe ser proactiva en el desarrollo de nuevas competencias y capacidades, para complementar la base de recursos existentes de la organización y promover una ejecución más eficiente de la estrategia.

### III. Ajuste de la estructura de la organización con la estrategia.

Para ajustar la estructura a la estrategia se requiere:

- *Determinar con precisión las actividades y capacidades competitivas críticas para la estrategia:* En cualquier negocio algunas actividades en la cadena de valor siempre son más importantes para el éxito que otras. Desde una perspectiva estratégica, cierta porción de trabajo de una organización implica tareas administrativas rutinarias, otras son funciones de apoyo.

Entre las actividades principales de la cadena de valor están ciertos procesos de negocios críticos que se deben desempeñar, ya sea muy bien o de una forma estrechamente coordinada, con el fin de que la organización desarrolle las capacidades necesarias para el éxito estratégico.

- *Lograr que las actividades y capacidades críticas para la estrategia sean los principales componentes de la organización interna:* El intento de llevar a la práctica una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional por lo común es imprudente. El ajuste de la estructura a la estrategia requiere convertir las actividades y unidades organizacionales críticas para la estrategia en los principales componentes en la estructura de la organización.

- *Determinación del grado de autoridad y de independencia que se debe conceder a cada unidad y a cada empleado:* En una organización altamente descentralizada los empleados que tienen contacto con los clientes cuentan con la autoridad para hacer lo necesario con el fin de complacerlos.

El propósito de la descentralización no es delegar las decisiones en los niveles inferiores, sino conferir la autoridad de la toma de decisiones a aquellos equipos o personas que están más cerca de la situación o mejor enterados de ella.

Una de las excepciones en la descentralización de las decisiones relacionadas con la estrategia y con la proporción de una mayor libertad de operación a los administradores en un nivel inferior, surge en las compañías diversificadas con negocios relacionados.

### **3.2.2. Estructura Organizacional**



A. Hax y N. Majluf<sup>43</sup> definen a la **estructura organizacional** como la forma de reflejar la visión de la organización en términos de selección de unidades representadas en ellas, la asignación de responsabilidades a través de toda la red jerárquica, el grado de autoridad formal y los mecanismos de coordinación requeridos para el funcionamiento integrado para las unidades organizacionales.

Complementando esta definición, los autores G. Dess y G. Lumpkin<sup>44</sup> opinan que, para implantar estrategias con éxito, las empresas deben tener **estructuras organizativas** apropiadas así como los procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar que las fronteras entre las actividades internas y los agentes externos como los proveedores, los clientes y las empresas aliadas sean flexibles y permeables.

En cambio para Thompson y Strickland<sup>45</sup>, no importa cuál **estructura formal de la organización** se elija, se debe complementar con relaciones de trabajo que implica una colaboración estrecha entre los individuos y los grupos de diferentes departamentos y entre una organización y sus aliados externos.

Conclusión: tomando en cuenta las posturas de los distintos autores, independientemente de la estructura organizativa adoptada, la clave del éxito estratégico es la inter relación de la organización que coordine e integre las acciones internas con los actores externos, con la debida asignación de responsabilidades dentro de su escala jerárquica.

Thompson y Strickland distinguen los siguientes tipos de estructura organizativa:

- Funcional y del proceso
- Geográfica
- Unidades de negocios descentralizados
- Unidades estratégicas de negocios
- Matricial

Por su parte, A. Hax y N. Majluf distinguen:

- Funcional
- Divisional
- Matricial
- Híbrida (entre funcional y divisional)

La conjunción de estos autores permite la siguiente clasificación de estructuras:

- **Funcional**: Son estructuras organizacionales basadas en departamentos funcionalmente especializados y procesos críticos para la estrategia. Varían según la naturaleza de la cadena de valor. Es una forma centralizada de organización porque solo en la cúspide se resuelven los conflictos y se toman las decisiones.
- **Divisional**: Se estructura según los resultados generados por la organización, de acuerdo al servicio, producto, proyectos o mercados. También puede ser por ubicaciones geográficas. Esta es una forma descentralizada de organización porque muchos conflictos y decisiones pueden ser resueltos a nivel del gerente divisional.
- **Unidades estratégicas de negocios**: Es una agrupación de negocios relacionados bajo la supervisión de un director, basada en elementos

---

<sup>43</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *op. cit.*, Capítulo 16, págs. 222 y 223.

<sup>44</sup> Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 10, pág. 371.

<sup>45</sup> Thompson & Strickland – *op. cit.*, Capítulo 9 págs. 309 a 330.



estratégicos importantes comunes para todas. Las estructuras de las UEN son un medio para administrar una amplia diversificación y exigir una coordinación estratégica entre los negocios relacionados.

- **Matricial:** Es la combinación de las estructuras funcional y divisional. Los departamentos funcionales se combinan con grupos de producto bajo la base de un proyecto.

### 3.2.3. Presupuestos, políticas, mejores prácticas y sistemas de apoyo

- **Vinculación de los presupuestos con la estrategia:** para los autores Thompson y Strickland <sup>46</sup> la puesta en práctica de la estrategia obliga a un administrador a participar en el proceso de elaboración del presupuesto.

El hecho de privar a los grupos críticos de la estrategia de los fondos necesarios para llevar a cabo su parte puede minar el proceso de la puesta en práctica.

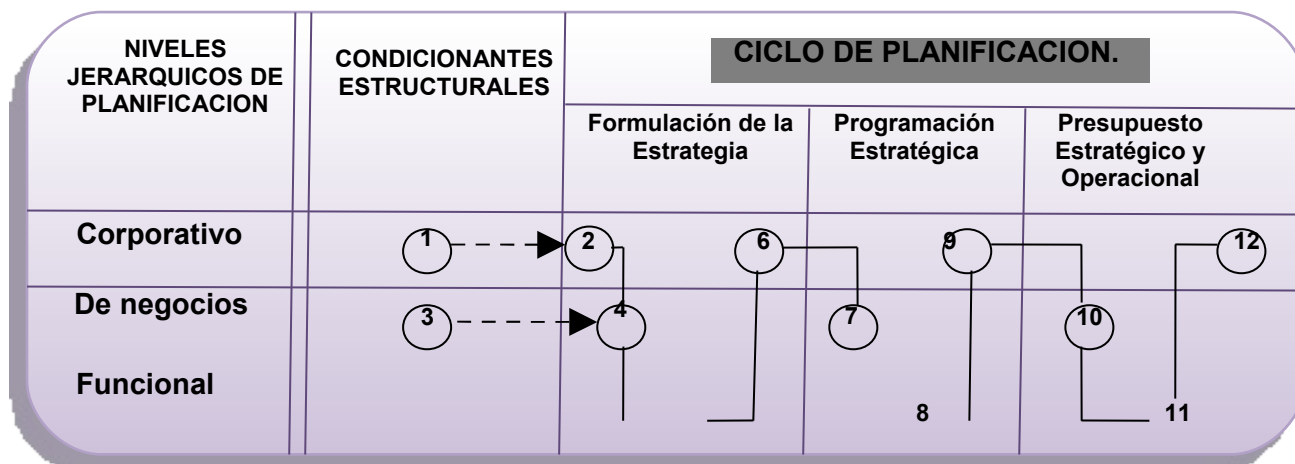
En este sentido, A. Hax y N. Majluf<sup>47</sup>, señalan que el **proceso de planificación estratégica** es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

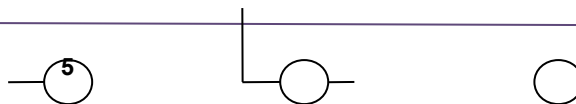
Según estos autores, un proceso de planificación formal debe reconocer los diferentes papeles que deben desempeñar los diversos ejecutivos en la formulación y ejecución de las estrategias de su empresa. Hay tres niveles jerárquicos conceptuales básicos:

- Nivel corporativo: se encuentran las decisiones que han de ser enfrentadas considerando la empresa como un todo. Estas decisiones no pueden ser descentralizadas.
- Nivel de negocios: están los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la empresa.
- Nivel funcional: además de consolidar los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la empresa, también incluye de un modo preferente los argumentos competitivos para desarrollar sus competencias distintivas en los mercados en que la empresa participa.

Estos tres niveles jerárquicos son adecuados para el diseño del proceso de planificación formal en la mayor parte de las organizaciones, pero en algunos casos es necesario expandir o contraer estos niveles.

Gráfico N° 7. Proceso de planificación estratégica formal. – A. HAX Y N. MAJLUF.





1. - Visión de la empresa: Misión de la firma, segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía de la empresa, tópicos especiales con significación estratégica.  
- Infraestructura de gestión, cultura de la empresa y manejo de personal clave.
2. Postura estratégica y guías de planificación: directrices estratégicas del nivel corporativo, desafíos de planificación a niveles corporativos, de negocios y funcional, y objetivos de desempeño corporativo.
3. La misión del negocio: ámbito del negocio, formas de competir e identificación de segmentos de producto – mercado.
4. Formulación de estrategia de negocio y programas generales de acción.
5. Formulación de estrategia funcional: participación en la planificación de negocios, asentimiento o no-asentimiento a las proposiciones de estrategia de negocios, programas generales de acción.
6. Consolidación de estrategias funcionales y de negocios, manejo de la cartera de negocios y establecimiento de prioridades para la asignación de recursos.
7. Definición y evaluación de programas específicos de acción a nivel de negocios.
8. Definición y evaluación de programas específicos a nivel funcional.
9. Asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión.
10. Preparación del presupuesto a nivel de negocios.
11. Preparación del presupuesto a nivel funcional.
12. Consolidación del presupuesto y aprobación de fondos operacionales y estratégicos.

Además de lo significativo que resulta vincular los presupuestos con la estrategia, los autores Thompson y Strickland<sup>48</sup> sostienen la importancia de:

➤ La creación de políticas y procedimientos que apoyen y ayuden a la puesta en práctica de la estrategia, de la siguiente manera:

- a. Proporcionan una guía de cómo hacer ciertas cosas, establece cierto grado de regularidad, estabilidad y confiabilidad
- b. Estableciendo límites sobre la acción independiente y canalizando las tendencias individuales.
- c. Ayuden a imponer la coherencia necesaria en la forma en la cual se desempeñan las actividades.

<sup>48</sup> Thompson & Strickland – op. cit.; Capítulo 10, págs. 334 a 347

d. Encargados de la puesta en práctica de la estrategia pueden utilizar el proceso del cambio de política como palanca para cambiar la cultura y que se ajuste a la nueva estrategia.

➤ Institución de las mejores prácticas y de un compromiso con el mejoramiento continuo: el control de calidad total (CCT) es una filosofía para administrar y establecer practicas de negocios que hagan hincapié en el mejoramiento continuo en todas las fases de las operaciones, desempeño de las actividades, participación de los empleados, delegación de autoridad en ellos, trabajo basado en equipo, proceso de comparación, satisfacer totalmente las expectativas del cliente.

La reingeniería es el rediseño de los procesos de negocios, busca mejoramientos cuánticos, uno a la vez; el CCT busca un mejoramiento incremental continuo.

➤ Instalación de sistemas de apoyo, las estrategias de la organización no se pueden poner en práctica ni ejecutar adecuadamente sin contar con varios sistemas de apoyo para las operaciones de negocios.

➤ Instalación de sistemas de información adecuados, seguimiento del desempeño y controles, la información precisa y oportuna permite que los miembros de la organización supervisen el progreso y emprendan acciones correctivas con prontitud.

Ejercer controles adecuados sobre los empleados en quienes se delega la autoridad.

### **3.2.4. Controlar el comportamiento: un equilibrio entre Cultura, Recompensas y Límites**

Para A. Hax y N. Majluf<sup>49</sup>, el control de gestión es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus unidades y la comparación entre resultados planificados y reales obtenidos por las operaciones. El control de gestión cuando se conecta con el sistema de recompensas se torna en impulsor clave en la conducta individual dentro del marco organizacional.

Para Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin<sup>50</sup>, el control del comportamiento se centra en la implantación “*HACER LAS COSAS BIEN*”. La implantación eficaz de la estrategia requiere manipular tres importantes palancas de control: la cultura, la recompensa y los límites. El enfoque tradicional del control estratégico hace énfasis en estos últimos, el enfoque moderno se apoya en un equilibrio entre las tres palancas.

Hay dos razones fundamentales para un mayor énfasis en la cultura y en las recompensas a la hora de implantar un sistema de controles estratégicos:

En primer lugar, el **entorno competitivo** es cada vez más impredecible y complejo, requiriendo flexibilidad y rapidez de respuesta ante los retos que plantea. El uso de la cultura y de las recompensas para alinear los objetivos individuales con los objetivos organizativos es cada vez más importante.

---

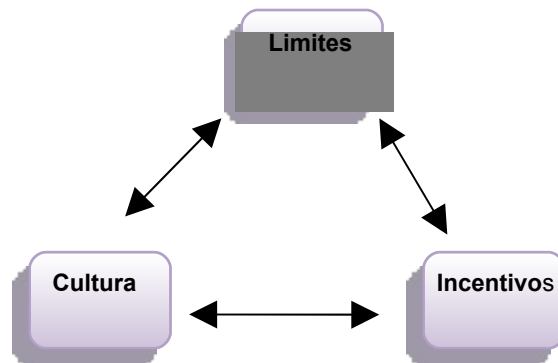
<sup>49</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *op. cit.*, Capítulo 16, pág. 240.

<sup>50</sup> Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.* Capítulo 9, págs. 346 a 360.



En segundo lugar, el **contrato implícito** de la organización y sus empleados clave se ha desgastado. La importancia de la cultura y la recompensa a la hora de construir la lealtad hacia la organización reclama mayor atención.

Gráfico N° 8. Elementos esenciales del control estratégico. – G. Dess y G. Lumpkin.



- Cultura

Los autores citados<sup>51</sup> definen a la cultura organizativa como el **sistema de valores compartidos** (qué es lo importante) y **creencias** (cómo funcionan las cosas) que modela al personal de la empresa, las estructuras organizativas y el sistema de control, de cara a producir normas que regulen la conducta (las forma en que hacemos las cosas aquí)

Mediante la creación de un marco de valores compartidos, la cultura fomenta que los individuos se identifiquen con la organización y sus objetivos.

Para Thompson y Strickland<sup>52</sup>, la cultura organizativa se refiere a los valores, creencias, tradiciones, estilo de operación y ambiente interno de trabajo de la organización.

La cultura de una organización es un factor importante, o un obstáculo, para la ejecución exitosa de la estrategia. Las culturas poderosas promueven una buena ejecución de la estrategia cuando hay un ajuste con la misma estrategia y perjudican la ejecución cuando no la hay. Una cultura profundamente arraigada y bien ajustada con la estrategia es una poderosa palanca para la ejecución exitosa.

Dess y Lumpkin<sup>53</sup> consideran que la cultura es más orgánica que mecánica. Cada organización tiene una cultura, pero incluso una cultura sólida y saludable debe ser reforzada y transmitida a los demás, si se desea que continúe siendo viable.

De la misma forma, establecen que al poner en práctica las palabras, para lo mejor y para lo peor, los directivos sirven de modelo. La coherencia de las palabras y las obras puede estimular la cohesión cultural y un mayor compromiso por parte de los empleados. Las señales confusas pueden sabotear incluso los planes mejor trazados.

Siguiendo con los autores Thompson y Strickland, los mismos indican que una cultura poderosa que apoye la estrategia alienta y motiva a las personas para que desempeñen sus trabajos en forma que conlleven una ejecución efectiva de la

<sup>51</sup> Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 9, págs. 346 a 360.

<sup>52</sup> Thompson & Strickland, *op. cit.*, Capítulo 11 págs 359 a 365.

<sup>53</sup> G. G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 9 págs. 348 y 349.

estrategia, proporciona una estructura, estándares y un sistema de valores en el cual opera y promueve una poderosa identificación de los empleados con la visión, los objetivos de desempeño y la estrategia de la organización.

La puesta en práctica de un plan estratégico implica mover la cultura de la organización para acercarla a los requerimientos de una ejecución eficiente de la estrategia.

Observando las definiciones de los distintos autores referidos, podemos llegar a concluir que las habilidades, políticas, costumbres y las formas de hacer las cosas se combinan para crear una cultura distintiva, mientras más fuerte es la cultura de una organización, más probabilidades hay de que esa cultura ajuste las acciones estratégicas que decide emplear.

Por otro lado, Thompson y Strickland<sup>54</sup> sostienen que crear un **ajuste entre la estrategia y la cultura**, cambiar la cultura de una organización y alinearla con la estrategia, se encuentra entre las tareas administrativas más difíciles, es más fácil hablar de ellas que llevarlas a cabo. La tarea debe ir seguida rápidamente por acciones visibles para modificar la cultura, acciones que todos comprendan y que tengan el propósito de establecer una nueva cultura que armonice más con la estrategia.

De igual forma, señalan que **los valores y estándares éticos** no solo se deben declarar en forma explícita, sino que también **se deben arraigar en la cultura** organizativa. Una cultura organizativa ética tiene un impacto positivo sobre el éxito estratégico a largo plazo de una organización.

- Recompensas

En este sentido, los autores Dess y Lumpkin<sup>55</sup> expresan que los sistemas de recompensas e incentivos constituyen una poderosa vía para influenciar la cultura organizativa. Puesto que mucho de la cultura tiene que ver con influir en las creencias, comportamientos y actitudes de las personas en la organización, el sistema de recompensas, al especificar quién es recompensado y por qué, **constituye un eficaz elemento motivador y mecanismo de control**.

Thompson y Strickland<sup>56</sup> señalan que la función del sistema de recompensas es hacer que a los miembros de la organización les resulte personalmente satisfactorio y económicamente beneficioso ayudar a la organización a ejecutar su estrategia en una forma competente, a complacer a los clientes y lograr la visión estratégica de la organización.

Siguiendo con los autores Dess y Lumpkin<sup>57</sup>, éstos mantienen que para que los sistemas de recompensas e incentivos sean eficaces y efectivos, los administradores deben reforzar los valores esenciales básicos y fomentar la cohesión y el compromiso de las personas para con las metas y objetivos de la organización, que no deben estar reñidos con el propósito y la misión globales de la misma.

Indican asimismo, que los sistemas de recompensas e incentivos eficaces comparten una serie de rasgos comunes:

- Los objetivos son claros, se comprenden bien y son ampliamente aceptados.

---

<sup>54</sup> Thompson & Strickland, *op. cit.*, Capítulo 11, págs 366 a 368.

<sup>55</sup> G. G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 9. pág. 350.

<sup>56</sup> Thompson & Strickland, *op. cit.*, Capítulo:11 pág. 347

<sup>57</sup> G. G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 9. pág. 352.





- Las recompensas se encuentran claramente ligadas al nivel de desempeño y al tipo de comportamiento deseado.
- Las medidas del desempeño son claras y muy evidentes.
  - El feedback es puntual, claro y sin ambigüedades.
  - El “sistema” de compensación se percibe como algo justo y equitativo.
  - La estructura es flexible: se puede adaptar a circunstancias cambiantes.

Para Thompson y Strickland<sup>58</sup>, una estructura de recompensas diseñada en forma apropiada es el instrumento más poderoso que tiene la administración para la puesta en práctica de la estrategia.

Para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoyen la estrategia, se debe hacer hincapié en recompensar a las personas por el logro de resultados, no por desempeñar en la forma debida las funciones asignadas.

Las medidas del desempeño en las cuales se basan las recompensas y los incentivos, deben estar estrechamente relacionadas con los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia y con el buen desempeño de una organización.

Los distintos autores, cuando definen las recompensas e incentivos, proponen técnicas, las cuales deben ser utilizadas de forma cuidadosa y racional para lograr los fines esperados.

- Límites

Dess y Lumpkin<sup>59</sup> sostienen que el uso adecuado de los límites y restricciones pueden servir a múltiples propósitos útiles para las organizaciones, como por ejemplo:

- Centrar los propósitos individuales en las prioridades organizativas.
- Proporcionar objetivos a corto plazo y planes de acción para canalizar los esfuerzos.
- Mejorar la eficiencia y la eficacia
- Minimizar las conductas impropias y carentes de la ética.

Asimismo, expresan que los límites y restricciones desempeñan un papel relevante a la hora de centrar las prioridades estratégicas de una organización.

Por otro lado, señalan que fijar objetivos a corto plazo y planes de acción sirven como límites que ayudan a asignar recursos de forma óptima y a canalizar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles a través de toda la organización. Para ser eficaces, los objetivos a corto plazo deben poseer varios atributos:

- Ser específicos y mensurables.
- Incluir un horizonte temporal específico para su consecución.
- Ser alcanzables, aunque suficientemente retadores para motivar a los directivos que deben afanarse por cumplirlos.

Para mejorar la eficacia y la eficiencia operativa, los controles basados en reglas son los más apropiados en organizaciones que presentan las siguientes características:

- Los entornos son estables y predecibles.
- Los empleados son en su mayor parte poco cualificados e intercambiables.
- La consistencia en el producto y servicio es crítica.
- El riesgo de actuaciones ilícitas es extremadamente elevado y por lo tanto deben implantarse controles que protejan contra conductas inapropiadas.

---

<sup>58</sup> Thompson & Strickland, *op. cit.*, Capítulo 10, págs 350 a 353.

<sup>59</sup> G. G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 9. págs. 353 a 357.



El establecimiento de criterios puede ser útil a la hora de especificar relaciones adecuadas con los clientes y proveedores de una empresa, de forma de minimizar conductas inapropiadas y no éticas.

- Relación entre el establecimiento de límites, incentivos y la cultura

Dess y Lumpkin<sup>60</sup>, concluyen que en la mayor parte de los entornos, las organizaciones deben afanarse por poseer un sistema de recompensas e incentivos que, combinado con una cultura suficientemente sólida, logre que los límites sean interiorizados. Ello reduce la necesidad de controles externos, como normas y reglamentos. Sugieren varias vías para avanzar en esa dirección:

- Primero: debemos contratar al personal apropiado: personas que se identifiquen ya con los valores dominantes de la organización y que posean atributos coherentes con ellos.
- Segundo: la formación y el adoctrinamiento desempeñan un papel crítico.
- Tercero: los modelos de roles directivos son vitales.
- Cuarto: el sistema de recompensas debe estar claramente alineado con las metas y objetivos de la organización.

- Liderazgo estratégico

En este sentido, Thompson y Strickland<sup>61</sup> indican que para fomentar un ambiente y una cultura que apoyen a la estrategia, los cambios exitosos deberían estar guiados personalmente por la alta administración, no siendo una tarea que se puede delegar en otros.

Solo la alta administración tiene el poder y la influencia organizacional para lograr un cambio cultural importante.

Mientras más rápidamente cambia un ambiente de negocios de una organización, más atención deben prestar los administradores a **mantener** en la **organización interna** una **actitud innovadora y responsable**.

El resultado ideal del liderazgo es que la administración desarrolle de una manera proactiva nuevas competencias y capacidades para complementar la base de recursos existentes de la organización y promover una ejecución más eficiente de la estrategia. **Los ajustes correctivos** en el enfoque de la organización a la puesta en práctica de la estrategia, son normales y se deben hacer según sea necesario.

---

<sup>60</sup> G. G. Dess & G. T. Lumpkin, *op. cit.*, Capítulo 9. págs. 358 a 361.

<sup>61</sup> Thompson & Strickland, *op. cit.*, Capítulo 11 págs. 372 a 382.



## CAPITULO 4: Control de la implantación de la estrategia

Según Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin<sup>62</sup> el sistema de control de una empresa debe ser consistente con la estrategia que ésta sigue ó, de lo contrario, su nivel de desempeño se verá afectado.

Ellos hablan en su libro “Dirección estratégica” de un sistema de control informativo efectivo, y desarrollan dos enfoques:

El enfoque tradicional, el cual es altamente secuencial. En este enfoque se establecen las metas y objetivos, después se procede a su implantación y, tras un período de tiempo determinado, el nivel de desempeño alcanzado se compara con los estándares deseados.

En cambio, el enfoque moderno es mas interactivo, el entorno interno y el externo son continuamente evaluados y los directivos deciden si la propia estrategia debe ser modificada. En la actualidad este enfoque es necesario dada las condiciones rápidamente cambiantes que encontramos en prácticamente todos los sectores.

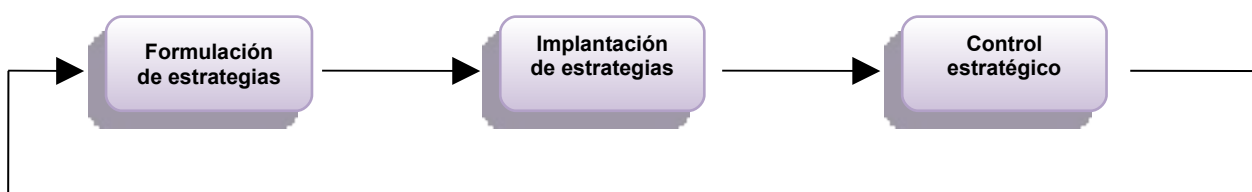
### 4.1. Control estratégico: El enfoque tradicional

Este enfoque se basa sobre todo en que hasta tanto no termina el periodo correspondiente (habitualmente un mes o un trimestre), son muy pocas las actuaciones emprendidas con vistas a revisar estrategias, objetivos y metas.

El control estratégico tradicional se caracteriza por ser secuencial por cuanto:

- a. Se formulan las estrategias y las metas a alcanzar,
- b. se implantan las estrategias,
- c. se compara el nivel de desempeño logrado con los objetivos previamente establecidos.

Gráfico N° 9. Control estratégico: enfoque tradicional. - G. Dess y G. Lumpkin



### 4.2. Control estratégico: Un enfoque moderno

<sup>62</sup> Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin op. cit.. Capitulo 9. Pág. 341 y 346

En este enfoque las interrelaciones entre formulación de la estrategia, implantación y control son altamente interactivas.

En este caso, la adaptación y la anticipación a los cambios en el entorno interno y externo son parte integrante del control estratégico.

El enfoque moderno tiene dos tipos de control estratégico:

- *El Control Informativo*, que trata de averiguar si la organización está haciendo o no las cosas apropiadas. El mismo se centra tanto en el entorno interno como en el contexto estratégico externo. La pregunta clave a la que trata de responder es: ¿los objetivos y estrategias de la organización continúan siendo los apropiados en el contexto del entorno estratégico actual?

Esto implica dos cuestiones claves:

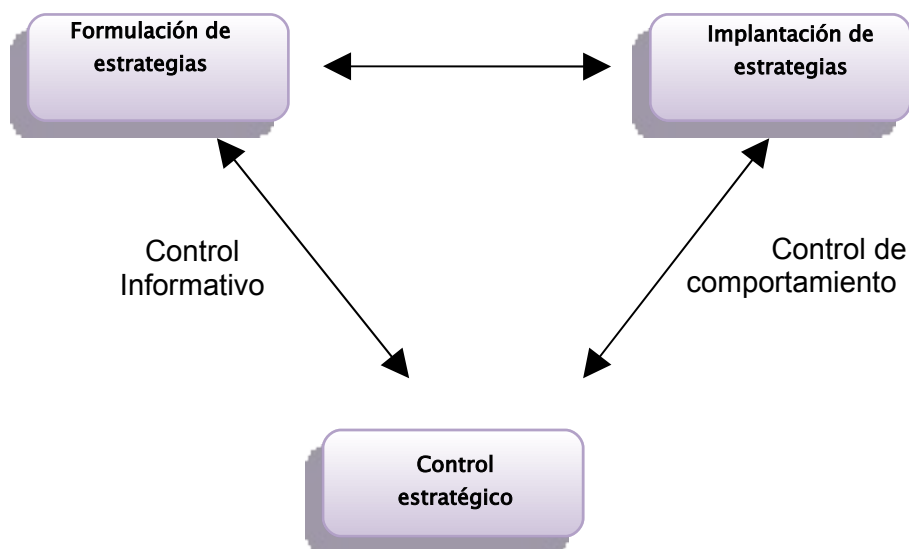
1) Los directivos deben chequear y vigilar el entorno externo. Esto incluye tanto al entorno general, como al entorno sectorial y competitivo.

2) Las condiciones del entorno interno de la empresa pueden cambiar, siendo preciso una vigilancia continuada del mismo y quizás introducir cambios en el rumbo estratégico de la empresa.

- El Control de Comportamiento: este tipo de control se pregunta si la organización está haciendo las cosas apropiadamente a la hora de implantar su estrategia.

Tanto el componente informativo del control estratégico como el componente relativo al comportamiento son necesarios, pero no constituyen condición suficiente para el éxito.

Gráfico N° 10. Control estratégico: enfoque moderno. - G. Dess y G. Lumpkin



Características de sistema de Control eficaz:

1. Deben centrarse en aquella información continuamente cambiante que la alta dirección considere que tiene una importancia estratégica potencial.
2. La información es lo suficientemente importante como para requerir una atención regular y frecuente por parte de los directivos operativos de todos los niveles de la organización.
3. Los datos y la información generada por el sistema de control se interpretan y discuten mejor en reuniones cara a cara entre superiores, subordinados y colegas.
4. El sistema de control moderno es un catalizador crítico para un debate permanente sobre los datos subyacentes, los supuestos de partida y los planes de acción.

La diferencia fundamental con el enfoque tradicional que en éste, la comprensión de los supuestos básicos constituye el paso inicial en el proceso de formulación estratégica. En tanto que en el enfoque moderno, el control informativo es parte integrante de un proceso continuo de aprendizaje organizativo, que constantemente actualiza y desafía las asunciones subyacentes en la estrategia organizativa.

#### **4.3. Diseño de un sistema de control financiero por centro de responsabilidad**

Para Joan Ma. Amat<sup>63</sup> en la medida que la descentralización sea mayor, es necesario incrementar los mecanismos de control, en especial los formalizados.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas o centros de responsabilidad y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar cada unidad.

La definición de **centro de responsabilidad** es de una unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se ha descentralizado de forma explícita un determinado nivel de decisión.

La descentralización requiere mayor control de cada centro de responsabilidad. Para ello se necesitará de un sistema de control que identifique aquellos aspectos que dentro de cada centro pueden ser objeto de control por parte de su responsable, siendo esencial para ello la definición de responsabilidad de cada centro: funciones, jerarquías, procedimientos, recursos, mecanismos de coordinación con las otras unidades.

En estructuras descentralizadas, el control de los diferentes centros debe realizarse a través del control por resultados, que se produce cuando se delegan una serie de actividades, se descentralizan una serie de decisiones, se especifican una serie de objetivos y estándares respecto al resultado y se evalúa el comportamiento de un responsable en función del resultado obtenido respecto a aquellos.

Diseñar la estructura de control formal consiste en determinar para cada centro de responsabilidad y en función de sus variables clave, de la estructura organizativa y de la estrategia empresarial tres aspectos fundamentales: el nivel de responsabilidad financiera que tiene cada centro, los indicadores de control (financieros o no, cuantitativos o cualitativos) que pueden permitir la medida de su actuación, y el sistema de medición que permita evaluar la actuación.

---

<sup>63</sup> Joan Ma. Amat. EL CONTROL DE GESTIÓN UNA PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 3ª. Edición, 1996. Capítulo 4, pág. 87.



Para A. Hax y N. Majluf<sup>64</sup>, un concepto importante que contribuye a facilitar las funciones de control operacional es el **centro de responsabilidad**, el cual es una unidad organizacional con un campo claramente identificado de actividades que ha sido confiada a un director responsable. Se la puede describir en términos de de tres factores principales: sus insumos, como ser materiales, entre otros; sus resultados, como ser los diferentes tipos de productos o servicios generados por la unidad; y los recursos fijos asignados al director como activos totales e inversión neta.

Según sea la naturaleza del control gerencial, el centro de responsabilidad se puede definir como:

- centro de costos, los directores son responsables de los gastos generados por los flujos de insumos;
- centro de ingresos, la responsabilidad se deriva de ingresos generados por los flujos de salidas así como gastos de los flujos de insumos;
- centro de beneficios, la responsabilidad es juzgada por la habilidad para generar beneficios (ingresos menos gastos);
- centros de inversión, la responsabilidad se mide en términos de beneficios como porcentaje de la base total de inversión.

---

<sup>64</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *op. cit.*, Capítulo 16, pág. 241.



**PARTE II:**  
**PROCESO DE**  
**ADMINISTRACION**  
**ESTRATEGICA EN UNA**  
**EMPRESA DE SERVICIOS**  
**DIVERSIFICADOS.**



## CAPITULO 5: Presentación de la Empresa en estudio

Asociación Nacional de Afiliados (A.N.D.A.) fue fundada el 18 de noviembre de 1933 como una asociación civil sin fines de lucro, según Capítulo 1, artículo 1° de sus Estatutos Sociales. El objeto de su creación era defender los intereses morales y materiales de sus asociados y suministrarles los bienes o servicios que permitan los recursos sociales. Dentro de las prestaciones centrales se encontraban la facilitación de compras, créditos, garantía de alquiler, asesoramiento jurídico, servicios médicos y odontológicos y asistencia social.

Esto señala que la empresa es diversificada desde sus inicios.

El sistema utilizado para que los afiliados abonen la cuota social y reintegren el costo de los servicios prestados fue, y es a través de las retenciones en pasividades y salarios, con el respaldo de la ley número 9.299, promulgada el 3 de marzo de 1934.

Al principio, sólo podían afiliarse jubilados y pensionistas, empleados de industria, comercio, servicios públicos y de la Caja de Jubilaciones. Posteriormente, con la ley 9.980, del 13 de diciembre de 1940, extendió la posibilidad de afiliarse a los activos y pasivos de las demás Cajas del Instituto de Jubilaciones.

Recién en el año 1.987 la totalidad de los empleados públicos pudo acceder a la garantía de alquiler que ofrece la empresa, al aprobarse la ley 15.903 el 10 de noviembre de 1.987.

En la actualidad, esta ley permite la retención de los haberes a empleados públicos y privados, también a pasivos de diversas cajas.

Asimismo, se pueden afiliar y acceder a los servicios aquellas personas que no se encuentren bajo una relación de dependencia laboral.

En el año 1.943 la empresa abrió la primer sucursal en una ciudad del interior, hasta ese momento trabajaba solo en la casa central de Montevideo.

Actualmente opera en 43 locales, 8 en Montevideo y 35 en el interior.

La cantidad, calidad y diversidad de servicios le ha ayudado a incrementar en forma sostenida la masa social, que pasó de 47.000 afiliados en el año 1986 a 136.910 en octubre de 2008.

Emplea más de mil trabajadores, entre contratados, presupuestados y destajistas.

La estructura funcional está compuesta por:

- un Consejo Administrativo, que ejerce la dirección de la empresa, integrado por cinco miembros, que desempeñan los cargos de: Presidente, Vice-presidente, Secretario, Pro-secretario y Vocal. Dichas autoridades son electas cada cinco años.
- Una línea de staff "Auditoria de Gestión" que brinda apoyo al Consejo Administrativo.





- Un Director General que tiene la autoridad necesaria para la gestión y dirección administrativa, del cual dependen 9 direcciones, que se clasifican en:

- Sustantivas: Servicios Personalizados (locales metropolitanos y sucursales del interior), Servicio Odontológico, Servicio Médico, Finanzas, Dirección Comercial (Créditos y Afiliaciones) y Servicios Diversificados (Garantía de alquileres, Servicio fúnebre, Pago de pasividades y Agencia de turismo).

Nuestro trabajo se centró en las últimas cinco direcciones antes mencionados, excepto en “Servicios Diversificados” donde se enfatizó en una de las Gerencias: “Garantía de Alquileres”.

- De apoyo: Informática, Personal y Contabilidad, así como también la Gerencia de Administración interna y suministro y Asesoría Jurídica.



## CAPITULO 6: Diseño, Implantación y Control de la Estrategia en ANDA

Según la definición de Theodore Levitt, sobre los puntos que debe cumplir una empresa para alcanzar el éxito competitivo, concluimos que:

- El propósito de la empresa en estudio es el de aumentar su caudal social (crear y mantener afiliados).
- La prestación de servicios se realiza en base a su visión clara de cómo lograr y mantener ventajas competitivas sostenidas para los distintos negocios en los que incursiona, buscando constantemente una participación creciente en el mercado.
- Si bien establece en sus estatutos que no persigue fines de lucro, de todas formas, se busca que los ingresos superen los egresos.  
La diferencia sustancial con la afirmación de Levitt es que la empresa en estudio no distribuye sus utilidades, ni está en busca de potenciales inversionistas.
- Formalmente los propósitos, estrategias y planes se encuentran definidos, escritos y comunicados. Pero a los mismos no se les ha dado la trascendencia necesaria para ser aprovechados al máximo.
- La empresa no cuenta con un sistema de incentivos, sí de premios económicos para todos los funcionarios de la empresa. En cuanto a los controles, se registran carencias en cuanto al concepto de control por oposición de intereses, no obstante ello, dentro de las directrices estratégicas del ejercicio en curso, se incorporó la creación de una cultura de control en todos los servicios.

El encargado de la administración estratégica en esta organización es el Consejo Administrativo, quien establece las políticas a seguir, los objetivos institucionales y los lineamientos estratégicos.

A este nivel es donde se dispone del poder y de la información para tomar las decisiones de “hacia donde se debe dirigir la empresa” y para evaluar el desempeño de toda la organización.

Encontramos que, tanto el Presidente como los Directores de los distintos servicios entrevistados, tienen una visión bien definida y clara, que refleja la aspiración que tienen para la empresa, definida como:

*“Estar presente en la sociedad e insertar a la organización, en el tiempo, como una Institución que satisfaga las necesidades básicas de sus afiliados”.*



La misión de la organización está definida como:

*Dar satisfacción de las necesidades básicas de los afiliados, a través de los servicios prestados, que apuntan a la satisfacción moral y material de los afiliados.*

En la definición de la misión están presente los afiliados, cuyas necesidades se procura satisfacer, sería “a quién”; las necesidades básicas es lo “que se satisface”, se prioriza la satisfacción de “necesidades de nivel inferior”, según la jerarquía de las necesidades de Maslow<sup>65</sup>, que comprenden las necesidades fisiológicas y las de seguridad. El “cómo” lograr cumplir con la misión se da a través de los servicios prestados:

- Médico
- Odontológico
- Garantía de Alquiler
- Crédito en efectivo
- Tarjeta de crédito
- Turismo
- Fúnebre
- Pago de pasividades
- Cobro de facturas y envío de giros
- Asesoramiento jurídico
- Crédito a Propietarios de inmueble que alquilan el mismo a través de la garantía de ANDA

Es una empresa diversificada, que utiliza esta estrategia (de diversificación) para cumplir con la misión de satisfacer a los afiliados. Una persona, abonando mensualmente una cuota predeterminada, puede acceder a todos los servicios.

De los servicios prestados, los relativos a la salud (Médico y Odontológico) no se autofinancian, son subsidiados con las utilidades de los servicios rentables como lo son por ejemplo la garantía de alquiler, el crédito social y la cuota mensual, siendo éste último la principal fuente de recursos.

La estrategia adoptada en este caso por la empresa es de prestar en forma subvencionada pero con calidad estos servicios, que si bien no son rentables, sí son muy apreciados por los socios y sirven para fidelizar al afiliado con la institución, por lo tanto ayudan a que crezca el caudal social, que es uno de los objetivos institucionales primordiales.

Anualmente, el Consejo Administrativo define las “Directrices estratégicas”, en donde establecen los lineamientos, objetivos a alcanzar por las distintas direcciones en un periodo anual.

El crecimiento de la empresa ha sido la meta que se ha propuesto la dirección, y en base a esta meta es que se ha delineado la estrategia. No obstante, actualmente existe preocupación por la calidad de las decisiones al afiliar, conceder créditos y garantía de alquileres para reducir riesgos de incobrabilidad.

Para el ejercicio que comienza el 1 de octubre no se han comunicado las directrices estratégicas, sin embargo, el Consejo Administrativo piensa seguir con los lineamientos estratégicos definidos para su periodo de actuación.

---

<sup>65</sup> Abraham Maslow. MOTIVATION AND PERSONALITY. Nueva York, Mc Graw- Hill, Año 1954



La atención del Consejo Administrativo, en el largo plazo, se ha centrado alrededor de diversos elementos:

- *potenciar servicios rentables*: dando mayor importancia al desarrollo de los servicios de alquileres y créditos (en efectivo y a través de la tarjeta de crédito).
- *presencia en todo el país*: mediante el incremento del número de sucursales en ciudades del interior del país y en Montevideo.
- *cambio generacional*: ha ido incorporando personal joven en reemplazo de funcionarios en edad de jubilarse, a quienes se los incentiva económicamente para que pasen a retiro jubilatorio. Esto acompaña la definición de la nueva estructura funcional administrativa.
- *reestructura funcional administrativa*: la empresa adecuó la estructura funcional a la realidad y necesidades actuales, creando y suprimiendo cargos, de acuerdo a la estrategia.
- *selección de un Director General externo*: el cambio en este sentido estuvo dado en que se pasó de un Director General que era elegido entre los funcionarios a la elección de una persona externa.
- *rediseño del sistema informático*: anexando nueva tecnología, incorporando técnicos y capacitando parte del personal que ya trabajaba en la sección y que tuviera el perfil adecuado, con el fin de brindar eficaz y eficientemente los servicios, y redistribuyendo el personal restante entre las distintas direcciones.

Si bien las metas se fueron cumpliendo, no tenían un plan estratégico bien definido, no tuvieron en cuenta algunos pasos del proceso formal de planeación estratégica definidos al comienzo del presente trabajo, tales como:

- Analizar el **ambiente externo**: si bien detectaron cambios en el mismo, no se realizó un estudio de amenazas y oportunidades en forma cabal, sino que más bien se siguieron tendencias.
- En cuanto al **análisis interno**, se detectaron debilidades, las cuales fueron mitigadas, a través de la reestructura informática y funcional administrativa, por ejemplo, en donde se realizaron cambios afines a la estrategia. En este sentido, en agosto de 2006 se aumento de 2 a 5 años el período en que un nuevo funcionario tiene que ser evaluado periódicamente por sus superiores, para que efectivamente sea confirmado en su cargo. Por otro lado, en octubre de 1998 se cambió la forma en que se les pagaba a los odontólogos que no se encontraban confirmados en sus cargos, quienes pasaron de cobrar un sueldo fijo a ser destajistas, y cobrar por trabajo terminado, tomando en cuenta la productividad.
- Se implantó la estrategia pero sin establecer parámetros de control exhaustivos, que le permitieran llevar un control adecuado, si bien se llevó un control global del cumplimiento de las metas.

Actualmente, existe un plan estratégico definido, pero dicha herramienta no están explotada en todo su potencial.

En base a las directrices y objetivos estratégicos, las distintas direcciones proponen programas y planes de acción a alcanzar, y es en esta etapa donde se presupuestan las actividades a desarrollar en el ejercicio anual, desagregadas por centros de costo.



Para el ejercicio en curso (1 de octubre de 2008 a 30 de setiembre de 2009), se han planteado los siguientes objetivos estratégicos<sup>66</sup>:

1. *“Lograr un ingreso neto de 12.000 afiliados”*
2. *“Lograr un incremento del 25% de los créditos durante el ejercicio”*
3. *“Lograr un total de 17.000 contratos al cierre del ejercicio”*
4. *“Duplicar el Servicio de Turismo y extenderlo a los afiliados de todo el país de modo que todos los afiliados tengan acceso a esta forma de calidad de vida”*
5. *“Potenciar la capacidad de respuesta a las consultas, sugerencias y quejas de los socios”*
6. *“Lograr el adecuado control sobre las operaciones, la seguridad de los bienes y el desempeño del personal”*
7. *“Profundizar en la política de mejora de calidad en la gestión del Servicio Odontológico y del Servicio Médico”*
8. *“Reducir al mínimo compatible con la calidad de los servicios, los recursos humanos, financieros y físicos de cada Centro de Costos”*
9. *“Promover la preocupación continua por optimizar la imagen de ANDA y la comunicación con el afiliado”*
10. *“Estimular la colaboración con sectores sociales más carenciados dentro de las posibilidades presupuestales”*

Comparando estos objetivos con la definición de G. Dess y T. Lumpkin, podemos decir:

- Están establecidos para ser alcanzados dentro de un período: ejercicio 2008 – 2009.
- Están enmarcados dentro de la realidad de la empresa y se refieren a temas cruciales.
- Son alcanzables, este punto es crítico dado que no mide las consecuencias negativas que puede ocasionar el logro de los mismos. Por ejemplo: en Garantía de Alquileres, su objetivo es llegar a una meta de 17.000 contratos sin especificar la calidad, esto puede ocasionar en el corto plazo un crecimiento de la morosidad. Tanto en la cantidad de afiliados como en la de contratos de alquiler, la meta se compone del crecimiento establecido para el ejercicio en curso así como del déficit que se arrastraba de los objetivos estratégicos planteados en el ejercicio anterior.
- Ser precisos y medibles, los primeros cuatro cumplen con este criterio.

Llegamos a la conclusión que los objetivos que cumplen los criterios de G. Dess y T. Lumpkin son: Servicio de Alquileres, Crédito social, Caudal social y Turismo. Estos objetivos reflejan claramente la intención de crecimiento de la empresa, potenciando el desarrollo de los servicios más rentables.

La misión de los distintos servicios se conjuga con la estrategia de la empresa. Dentro del servicio Médico y el Odontológico, la principal aspiración es brindar el servicio con personal calificado, para mejorar la calidad de vida de los afiliados, a un costo razonable, y tratando que el servicio prestado sea de calidad. El Sistema Odontológico de Casa Central cuenta con la calidad certificada.

<sup>66</sup> Extraído del “Comunicado Seccional N° 30 del año 2008” Comunicado Institucional

En cambio, para la Dirección Comercial (afiliaciones y créditos) y la Dirección de Servicios Diversificados (alquileres), la ambición es crecer en la cantidad de socios, en créditos, en contratos de alquiler, apuntando a la calidad del servicio.

## **ANALISIS EXTERNO**

Las Gerencia de “Garantía de Alquiler” y la Gerencia de “Créditos” analizan el medio externo a través de consultas en forma personal, telefónica o por internet, y solicitando folletos que les permita conocer sobre los servicios prestados por la competencia y de los requisitos exigidos en el mercado para acceder a los mismos servicios que presta ANDA. De esta manera, tratan de agotar las vías de consulta por internet y llamadas telefónica, pero de ser necesario mayor información, se presentan en las oficinas de empresas de la competencia y consultan como si fueran a utilizar el servicio.

Además, ANDA ha contratado los servicios de una empresa que diariamente le proporciona, vía correo electrónico, a las direcciones Comercial y de Servicios Diversificados, información recopilada de publicaciones en la prensa, referente a su actividad. También se informa por medio de diarios y periódicos nacionales y locales.

Desde la Dirección Financiera se procura la continua actualización sobre la evolución del mercado nacional e internacional, para lo cual mantiene una buena y fluida comunicación con los banco de plaza.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, el Departamento de Personal se actualiza diariamente sobre los cambios en la legislación vigente, para esto utiliza el programa “CADE”.

Asimismo, cuando es necesario definir políticas referentes a recursos humanos, se consulta la “Encuesta de Remuneraciones de Empresas Nacionales e Internacionales” realizada por “PriceWaterHouseCoopers” anualmente, que contiene información, respecto a una muestra de empresas, agrupada de acuerdo al volumen de ventas y/o servicios prestados y a la cantidad de personal ocupado por dichas empresas. Para el caso de personal técnico, como es el caso de los Técnicos en Informática o de la Salud, además de tener en cuenta la información de la encuesta, se consulta la situación del mercado a los Directores de los respectivos servicios, quienes por su condición de profesionales, poseen conocimientos específicos de la situación que no está incluida en la encuesta.

Actualmente, se encuentra en proceso de desarrollo la implementación de capacitación a distancia a los funcionarios.

La Dirección Informática se encuentra en continuo desarrollo y asesoramiento de las nuevas tecnologías.

Como vimos, Porter señala que la *“formulación de una estrategia competitiva consiste en vincular a una empresa con su medio ambiente”*, para esto nos basamos en las cinco fuerzas competitivas básicas:



- **Amenaza de nuevos competidores potenciales:** como es el caso de PORTO SEGURO, el cual presta garantía de alquiler por medio de la contratación de un seguro.

A nuestro entender, el servicio que cuenta con mayor amenaza de nuevos competidores es el Servicio de Crédito Social.

La empresa cuenta con las siguientes fortalezas, que hacen que resulte dificultoso para los competidores poder imitarla:

- a) al ser diversificada, comparte costos entre sus actividades,
  - b) ha logrado economías de escalas,
  - c) cuenta con una fuerte inversión de capital en los negocios en los que incursiona,
  - d) presencia a nivel nacional, con sucursales instaladas en todo el país,
  - e) soporte legal que le brinda la ley de retenciones.
- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes:** es el caso de empresas que originariamente competían con ANDA en uno de los negocios en que esta última opera, y que han comenzado a incursionar en la prestación de servicios, algunos similares a los prestados por ANDA, y otros distintos, como por ejemplo CASH y PRONTO CRÉDITO.
  - **Amenaza de servicios sustitutos:** no percibimos que la empresa tenga amenaza de productos sustitutos.
  - **Poder de negociación de los clientes:** para ANDA los clientes están representados por los socios, los que pueden llegar a representar una amenaza si utilizan los servicios de la competencia.

En ANDA coinciden las figuras de clientes y socios, al igual que para el caso de las Cooperativas.

- **Poder de negociación de los proveedores:** esta amenaza puede estar representada, por:
  - a) las condiciones que imponen los bancos para que ANDA acceda a sus créditos y por el manejo de las tasas de interés;
  - b) los propietarios o administradores de propiedades, que pueden no aceptar como garantía de alquiler el servicio que presta la empresa,
  - c) las Mutualistas de las ciudades del interior donde existen Sucursales de ANDA, con las cuales se firman convenio para que las sociedades médicas brinden asistencia a los socios de estas Sucursales.
  - d) los proveedores de insumos odontológicos y médicos, que pueden subir los precios o reducir la calidad.
  - e) Laboratorios Protésicos, que trabajan con las Clínicas Odontológicas de ANDA.



## **ANALISIS INTERNO**

### **Cultura**

Como marcan los autores Dess y Lumpkin, observamos que en la empresa existen valores compartidos, conocimiento de cómo funcionan las cosas y forma en que se hacen, donde prima la fidelidad, lealtad y se prioriza la actitud hacia la organización, incluso, esto puede llegar a ser más importante que la formación académica.

Un aspecto peculiar de la cultura es la relación de parentesco que existe entre gran parte de sus funcionarios, conviviendo distintas generaciones, lo cual es una ventaja a la hora de la adhesión a los fines de la empresa. Esto también se puede convertir en una desventaja cuando en una misma área trabajan familiares, ya que no se cumple con el control por oposición de intereses, representando un riesgo.

A nivel de Dirección General, según lo expresado por el nuevo Director General en la entrevista realizada, la intención es de crear a largo plazo una cultura paralela, ya que se entiende que es imposible cambiar la cultura actual, creando una estrategia de “efecto espejo”, donde los altos niveles prediquen con el ejemplo, de esta manera estimular la cohesión cultural, y lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, como lo señalan Dess y Lumpkin.

### **Estructura Organizativa**

De acuerdo al organigrama de la empresa y nuestra clasificación de estructura organizacional llegamos a la conclusión de que ANDA es un híbrido entre:

- **Funcional:** dado que algunas Direcciones, como por ejemplo Finanzas y Contabilidad, están agrupadas por funciones, especializadas, y se encuentran centralizadas.
- **Unidades Estratégicas de Negocios**, por ser una agrupación de distintos servicios relacionados bajo la coordinación de un Director General. Son servicios relacionados porque, se enfocan a una misma visión y estrategia, con el ajuste de las cadenas de valor de cada uno de los servicios, obtienen una ventaja competitiva. La característica esencial de estos servicios para el afiliado es que son básicos y pueden ser utilizados es su conjunto o individualmente, esto hace a la peculiaridad de ANDA.
- **Divisional**, por localización geográfica de su casa central y sus sucursales, al estar presente con ocho locales en Montevideo y treinta y cinco en el interior del país.



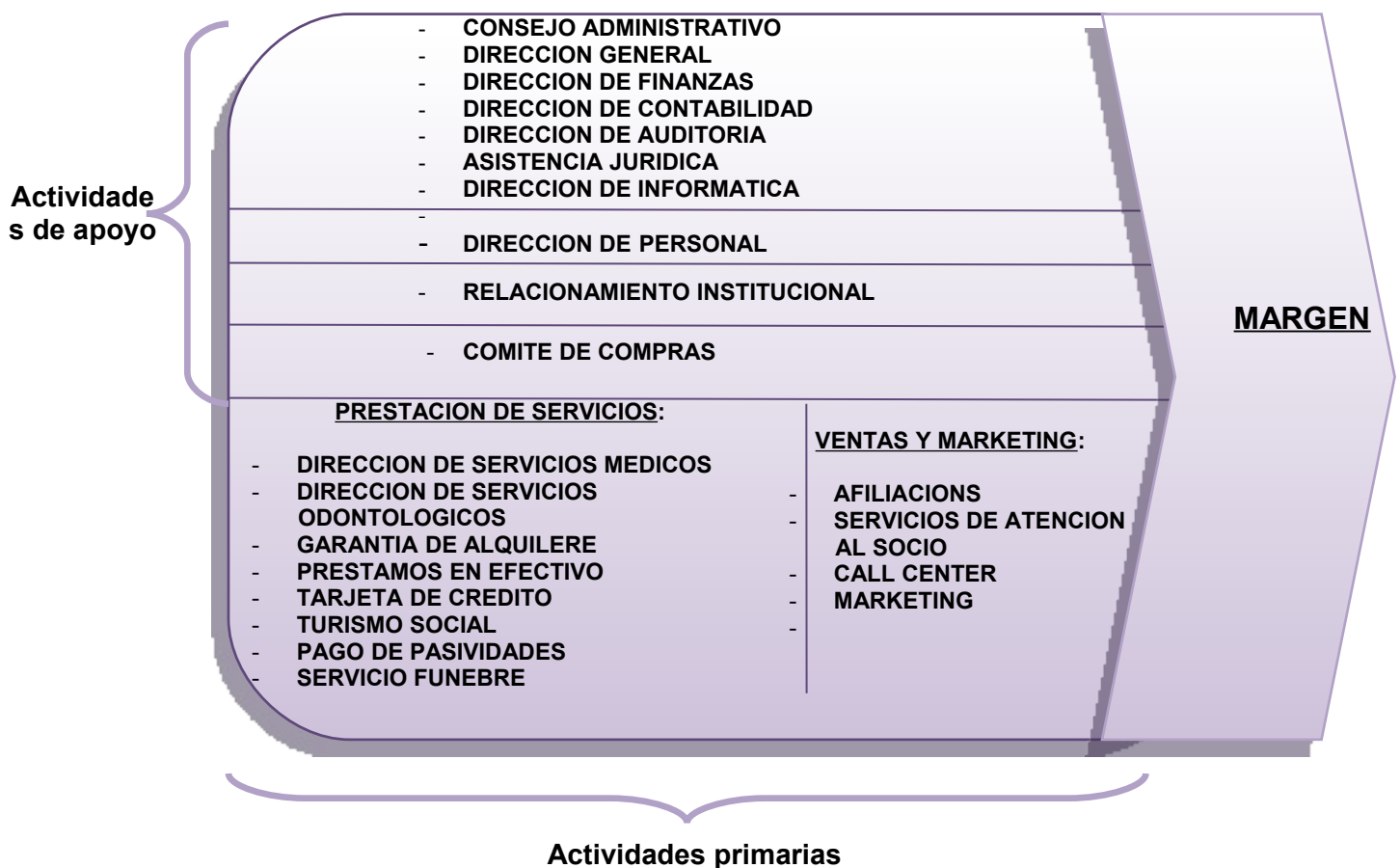


El tipo de estructura que presenta la empresa varía, si se trata de las actividades primarias, y tenemos en cuenta los servicios que se prestan, podemos clasificarlas como Unidades Estratégicas de Negocio; a un nivel más bajo, de Gerencia de Sucursales del interior y Locales metropolitanos, la estructura es Divisional. En cambio, para las actividades de apoyo, la estructura adoptada es Funcional.

### Cadena de Valor

Adaptando estas actividades a la empresa de estudio, se definirían las actividades primarias como Prestación de Servicios y Mercadotecnia y Ventas. Las actividades de apoyo serán, la Infraestructura de la Empresa, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Abastecimiento.

A nuestro entender, la cadena de valor de la empresa en estudio es:

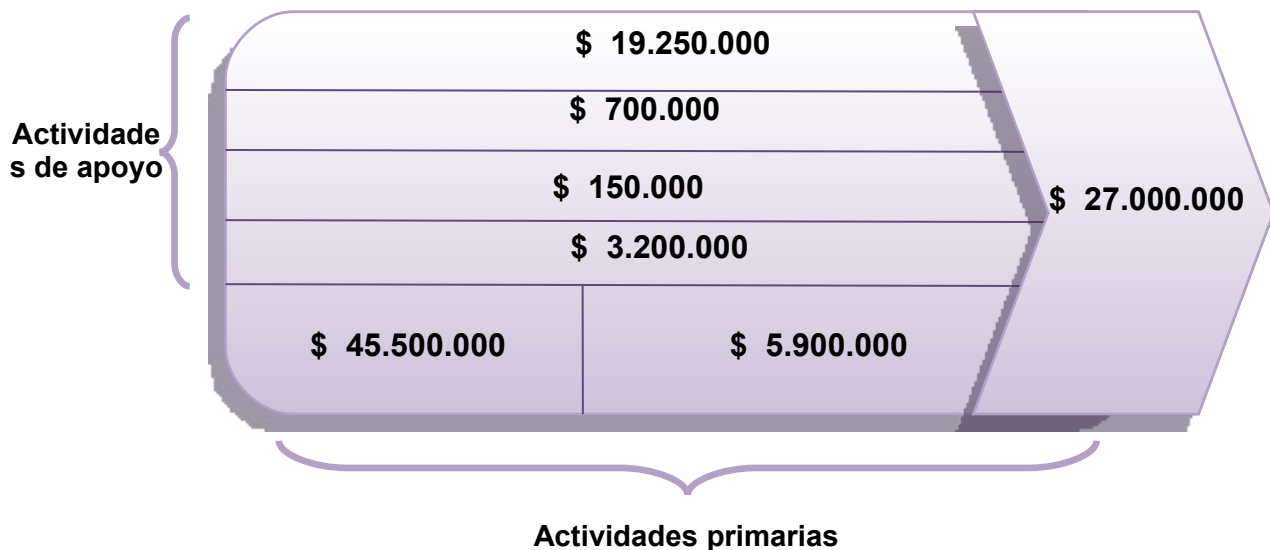


- **Prestación de servicios:** Actividades asociadas con la prestación de servicios, actividades básicas para una eficiente prestación de servicio. Están incluidos los servicios de: crédito social, tarjeta de crédito, garantía de alquiler, servicios médico, odontológico, turismo, entre otros.

- **Venta y Marketing:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes (socios) puedan conocer y acceder al servicio, e inducirlo a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio del servicio.

- **Infraestructura de la Empresa:** Este tipo de actividades comprende: Consejo Administrativo, Dirección General y las Direcciones de Finanzas, Contabilidad, Auditoría y Asesoría Jurídica.
- **Dirección de Personal:** Dentro de esta Dirección se encuentran las Gerencias de Administración y Desarrollo.
- **Dirección de Informática:** Es el departamento donde se desarrollan y se administran el software que utiliza la empresa.
- **Comisión de Compras:** Esta comisión es la que decide las compras a realizar por la empresa.

Analizado los costos de las distintas actividades y los ingresos operativos, tomando en cuenta el promedio mensual para los meses del ejercicio en curso, llegamos al siguiente resultado:



## ANALISIS FODA

- **Fortalezas:**

- 1) La ley que le permite a la empresa retener de los haberes de los afiliados la cuota social y los costos de los servicios brindados. Esto, si bien es una fortaleza, puede representar un obstáculo, porque los administradores se sienten “descansados” en este instrumento, y no desarrollan al máximo otras formas de venta de los servicios para clientes que no perciban pasividades o salarios.
- 2) Contar con presencia en todo el país: casa central y 7 sucursales en Montevideo, y 35 sucursales instaladas en distintas ciudades del interior del país, es otro recurso valioso con el que cuenta la empresa, ya que los socios de cualquier ciudad del interior o barrio de Montevideo en donde se encuentre instalada una sucursal, pueden acceder a todos los servicios. Esta fortaleza se ve incrementada para los servicios: odontológico y de garantía de alquiler. En este sentido, la empresa posee la clínica odontológica con mayor presencia a nivel de todo el país, y en cuanto a la garantía de alquiler, la principal competencia es la Contaduría de la Nación, que está instalada únicamente en Montevideo, y es muy poco conocida en las ciudades del interior.
- 3) Otra fortaleza es la fuerte cultura existente en la empresa, valores de lealtad y fidelidad en los funcionarios, y preocupación por la atención al afiliado, que llevan a colaborar con los objetivos perseguidos por el máximo nivel jerárquico.
- 4) Una fortaleza peculiar y muy importante la cual es contar con una gran infraestructura, En los hechos, tiene la norma de comprar los inmuebles donde se está instalando (ya sean sucursales en el Interior o en Montevideo), y con esto da a los afiliados la sensación de solidez, confianza y permanencia.
- 5) ANDA ha logrado en el Servicio de Crédito Social, tener y mantener una de las tasas más bajas del mercado.

- **Oportunidades:**

- 1) La presencia en cada lugar le permite conocer las distintas realidades de las localidades, desarrollar los servicios en base a las necesidades existentes detectadas, y de esta forma trazar la estrategia adecuada para cada localidad, siguiendo la meta trazada por la empresa.



- 2) El poco desarrollo de la competencia en lo que respecta a la prestación de garantía de alquileres en el interior del país, es otra tendencia favorable a la empresa, que tiene la oportunidad de crecimiento en este servicio.
- 3) El mercado de personas que no cuentan con una relación laboral de dependencia o con una pasividad, no ha sido explotado en su totalidad, existe la oportunidad de crecimiento con respecto a este público.

• **Debilidades:**

1) Como debilidad señalamos el hecho que no todo el personal superior cuenta con las capacidades gerenciales necesarias para cada puesto gerencial. Como por ejemplo, en el caso de los Jefes Regionales del Servicio Odontológico, quienes desempeñan esos cargos, son profesionales odontólogos, pero que, en casi todos los casos, no cuentan con la preparación para controlar la gestión de las Clínicas supervisadas.

2) A su vez, los aspectos fuertes de la cultura, que por un lado fueron señalados como fortaleza, también pueden representar un factor desfavorable, ya que al ser una empresa de 75 años, trae “vicios” arraigados, que hace que resulte dificultoso llevar adelante los cambios.

3) El escaso uso de la información existente para la toma de decisiones a todos los niveles jerárquicos puede anotarse como una debilidad importante, ya que la información está disponible, la empresa cuenta con una herramienta específica, llamada Datawarehouse (“Almacén de datos”), del cual es posible obtener información valiosa para la toma de decisiones, pero que no está explotada debidamente. Falta capacidad para relacionar los datos y establecer indicadores.

4) Hemos notado que, hay servicios que cuentan con todas las herramientas para ser eficaces y eficientes teniendo una *oportunidad* en el mercado, pero la misma se vuelve una *debilidad*, cuando no es explotada de la mejor manera. Es el caso, por ejemplo, del Servicio Odontológico. El mismo cuenta con 19 sillones en todo Montevideo y 46 en el interior. Sin embargo, en la Clínica Odontológica de Casa Central se generan demoras en la distribución de turnos, mientras en otras Clínicas de Montevideo hay sillones ociosos. Acá, si bien incide el hecho que el horario de las Clínicas Odontológicas de los Locales Metropolitanos es reducido en comparación con el de Casa Central, y que por motivos de cercanía del domicilio particular o del trabajo del afiliado, éste opta por atenderse en Casa Central, la administración del servicio no ha tomado las medidas a tiempo para evitar que existan por un lado sillones ociosos y por otro, sillones que no dan abasto.

• **Amenazas:**

- 1) La mayor amenaza la representa el hecho de que a todos los niveles de la institución no se ha tomado conciencia de la existencia de amenazas, al pensar que la institución no representa competencia para las empresas que brindan servicios similares en el mercado. Este hecho conlleva a que no se tenga en



cuenta la importancia que representa tener vigilado el entorno para poder estar alertas ante las tendencias negativas, para tomar las medidas correspondientes.

- 2) Por otro lado, la derogación de la ley de retenciones puede representar una potencial amenaza.
- 3) La entrada de nuevos competidores, como en el caso del Servicio de Garantía de Alquileres, en el que ha comenzado a competir con Porto Seguro, la especialización que pueda llegar a desarrollar la competencia de cada servicio, al dedicarse a un solo negocio, así como la imitación por parte de los competidores existentes de la ventaja competitiva que posee ANDA respecto a la diversificación de servicios prestados mediante el cobro de una única cuota, constituyen factores negativos que la empresa debería tener en cuenta.
- 4) La competencia del Servicio Médico en años anteriores al 2008 se mantenía estable. A partir de la creación del nuevo plan de sistema de salud (FONASA), el cual ampara a los trabajadores y a todos sus hijos menores de 18 años y a discapacitados de cualquier edad. También a pasivos con ingresos menores a \$ 4.900.

Anda se encontró amenazada con este nuevo plan de sistema de salud porque la competencia empieza a contar con un nuevo beneficio, el descuento obligatorio de la cuota mutual en el sueldo del trabajador. Esto obliga a la institución a ofrecer algo novedoso y distinto para que los potenciales afiliados paguen una cuota aparte por este servicio.

Este factor que en su momento fue y es una amenaza también llegó a ser una oportunidad, cuando el SNIS se estaba incorporando a la sociedad, la competencia se vio desbordada, esto hizo que ANDA tuviera una atención más rápida y personalizada que su competencia. El ejemplo más claro fue en pediatría.



## SELECCION, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATÉGICA

A partir de la década del '90, ANDA empezó a tener cambios sustanciales en sus metas, para lo cual diseñó distintas estrategia a nivel corporativo, de negocios y funcional.

- **ESTRATEGIA A NIVEL CORPOTRATIVO**

Observamos que:

- De acuerdo a los fines perseguidos por el Consejo Administrativo, la empresa no tenía entre sus funcionarios aspirantes calificados para ejercer las funciones de Director General, que es la jerarquía máxima de la organización a nivel administrativo. Por esta razón por el año 1997, se seleccionó un Director General Externo, ajeno a los avatares políticos y gremiales internos, y que a su vez, tuviera experiencia y formación académica en gestión de empresas.
- La empresa optó por una estrategia de crecimiento. En este sentido, comenzó a abrir Sucursales en distintos puntos del interior del país, alcanzando los 70.310 socios a octubre de 2008 en 35 localidades del país.
- A su vez, advirtieron que era necesario contar con recursos humanos capacitados para la prestación de los distintos servicios, así como una estructura más adecuada. Por esta razón se llevó a cabo una reestructura funcional, mediante la cual se incorporó personal joven y se generó un incentivo dirigido a los funcionarios mayores de 60 años con el fin de que se jubilaran. Asimismo, se acordó con el gremio de funcionarios de ANDA el retiro obligatorio de todo funcionario con 65 años y causal jubilatoria, de lo contrario, la institución puede despedirlos alegando “mejoras de servicios”. En este mismo sentido, se han realizado capacitaciones a distintos niveles, destacándose “*Creando el futuro de Anda*”, cuyo objetivo fue crear futuros dirigentes. Actualmente, está planificada una nueva forma de capacitación “*a distancia*” que permite que los funcionarios de todo el país puedan acceder a dicha capacitación sin tener que movilizarse de sus lugares de trabajo.
- A partir del año 2002, a nivel del Consejo Administrativo, se ha procurado una mayor participación de los afiliados en la “vida de la institución”, por lo cual se han implementado múltiples vías de comunicación, mediante la realización de las Asambleas Ordinarias, en distintos puntos del país, con el fin de dar a conocer y aprobar la memoria y balance de la institución. Simultáneamente, en



años posteriores, se comenzó a realizar Cabildos Abiertos, donde los afiliados puedan plantear sus inquietudes y reciben información actualizada sobre el funcionamiento de la organización.

- La institución se ha seguido diversificando, con de la incorporación del Servicio de Turismo, en el año 2007, al Sistema Nacional de Turismo Social (iniciativa gubernamental orientada a que puedan viajar personas que habitualmente no lo hacen por distintos motivos).  
Actualmente, se comenzó a prestar el Servicio de Créditos a Propietarios de Inmuebles alquilados por medio de la Garantía de ANDA.
- Otro aspecto importante a nivel de toda la organización ha sido el paso de la descentralización a la centralización en la toma de decisiones. Un ejemplo claro son los nuevos procedimientos implementados para la compra de materiales odontológicos, papelería, artículos e insumos de informática, y artículos de limpieza. Actualmente, se comenzó a comprar en forma centralizada todos estos artículos, por un período anual, con el fin de obtener mejores precios.

• **ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS**

Cada servicio es una unidad de negocio, con su respectivo mercado. La relación entre los servicios prestados y los mercados en los que opera cada uno de ellos permite determinar las oportunidades de crecimiento de cada negocio. Esta relación se conoce como Matriz Ansoff<sup>67</sup>:

		SERVICIOS	
		Médico Odontológico Garantía de Alquileres Crédito Social	Turismo Créditos a Empresas
MERCADO	- Empleados públicos y privados Pasivos Unipersonales	<b>PENETRACION DEL MERCADO</b>  (Mismos servicios y mercado)	<b>DESARROLLO DEL SERVICIO</b>  (Nuevo servicio, mismo mercado. Por ejemplo: Turismo)
	- Propietarios de inmuebles - Micro y pequeña empresa	<b>DESARROLLO DEL MERCADO</b>  (Mismo servicio, nuevo mercado)	<b>DIVERSIFICACION</b>  (Nuevo servicio y mercado. Por ejemplo: Crédito a micro y pequeñas empresas)

<sup>67</sup> <http://www.12manege.com/>

**Penetración del Mercado:** con esta estrategia se apunta a vender más servicios en los mercados actuales, y a obtener una mejor relación costo / beneficio. Intentan por un lado fidelizar a los socios casuales, y por otro, que los socios regulares utilicen la mayor cantidad de servicios posibles.

Los servicios actuales son: Médico, Odontológico, Garantía de Alquileres y Crédito Social, que se venden en mercados actuales: pasivos, unipersonales, empleados públicos y privados.

**Desarrollo del Mercado:** se vende más del mismo servicio, o un servicio modificado, en nuevos mercados. Habitualmente, con esta estrategia se intenta captar clientes de la competencia.

Por ejemplo, el servicio de crédito para Propietarios de inmuebles que alquilan sus propiedades con la garantía de alquiler de la institución, es un servicio actual: crédito, pero destinado a un mercado nuevo: propietarios de inmuebles. El foco se centra en desarrollar el nuevo mercado, tratando de captar nuevos afiliados.

**Desarrollo del Producto:** con esta estrategia se intenta vender otro servicio a los socios regulares. Es el caso del servicio de Turismo, que ha tenido un mayor impulso recientemente, y es ofrecido a clientes actuales.

**Diversificación:** es el tipo de estrategia más riesgosa ya que intentan vender productos o servicios en nuevos mercados. Las diversificaciones que ha llevado a cabo la empresa es “*Concéntrica*”, al desarrollar nuevos servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de servicios existentes, aun cuando los servicios pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.

La empresa se encuentra analizando la posibilidad de comenzar a otorgar créditos destinados a micro y pequeñas empresas. Este “producto”, si bien es un crédito, tiene características distintivas que lo diferencia del servicio de crédito ya prestado por la empresa, y alcanzaría a un nuevo grupo de clientes. Se trataría de una estrategia diversificada, del tipo “*Conglomerada*”.

A nivel de cada servicio, podemos decir que:

- En el **Servicio Médico**, la misión es brindar el servicio con calidad y personal calificado. en función del costo adecuado para el usuario.

El servicio en Montevideo es prestado en instalaciones propias, en Casa Central y local Belvedere.

En cambio, la cobertura de los afiliados del interior del país se realiza a través de firma de convenios con mutualistas de cada localidad.

Gradualmente, y medida que la Dirección ha detectado en el mercado la existencia de demanda insatisfecha a nivel de salud, la empresa ha incorporado nuevos servicios con el fin de aprovechar los nichos de mercado no cubiertos.

- En el año 2002, ANDA instaló en Casa Central una farmacia propia, y definió el cobro de un ticket escalonado, de manera que los ingresos por venta de medicamento cubran los costos totales originados por la prestación de este servicio.
- Del mismo modo, la empresa ha firmado convenios con laboratorios y clínicas privadas para ofrecer exámenes paraclínicos y análisis de laboratorios a sus afiliados, a un precio razonable.





- También, en el año 2008 se incorporo el servicios de medico a domicilio. Para poder brindar este servicio fue necesario contratar nuevos Médicos, comprar vehículos y contratar choferes.
  - Detectó la necesidad de los usuarios de contar con el traslado en ambulancia desde sus hogares a los centros asistenciales, y contrató con una empresa externa la prestación de este tipo de servicios para sus afiliados.
  - Divisaron que la competencia tenía déficit en los servicios de psicología y de enfermería a domicilio, y que en fisioterapia existían demoras en la atención. En consecuencia, ANDA contrató psicólogos, fisioterapeutas, y comenzó a prestar asistencia de enfermería a domicilio con personal del Servicio Médico de la Institución.
  - Por el mismo motivo, y debido a la crisis económica del año 2002 y la consiguiente afectación del sistema mutual, el cual se vio reflejado en el incremento de la demanda del servicio médico de ANDA, los administradores comenzaron a proyectar en el año 2003 un nuevo edificio para la clínica médica. Las instalaciones de esta Clínica, que presenta un diseño funcional, y de fácil acceso, serán inauguradas en el correr del presente año.
- El **Servicio Odontológico** desde el año 2002 hasta el presente, ha inaugurado 10 clínicas odontológicas en distintas localidades del interior y 3 en barrios de Montevideo, en continuidad con la política de estar presente en todo el país.

Los tratamientos brindados comprenden desde el más simple hasta el más complejo, con una completa gama de especialistas.

La calidad del Servicio Odontológico de la Casa Central está certificada por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, AENOR e IQNet, de acuerdo a las normas ISO 9001, y está en proceso de implantación un sistema de gestión de calidad en el resto de las clínicas.

El personal, ya sea profesionales odontólogos como de paratécnicos, que ingresa al Servicio Odontológico, lo hace por concurso de oposición, pruebas y méritos.

Actualmente, se está llevando a cabo una reestructura a nivel de la Dirección del Servicio. Hasta el momento, la Dirección había sido ocupada por un profesional odontólogo, cuya gestión estaba orientada más a la parte técnica que a la gestión administrativa del servicio. No obstante ello, en el momento la empresa se encuentra en proceso de selección de un profesional con formación en ciencias económicas, con orientación en gestión de salud.

➤ En el **Servicio de Garantía de Alquiler**, a partir del año 2004 se han venido procesando cambios con el fin de adaptar el servicio a las exigencias actuales del mercado.

- En este sentido, se tomaron medidas tendientes a flexibilizar los requisitos para acceder al servicio, por ejemplo, al dejar de exigir la antigüedad de tres meses como afiliado para poder utilizar el servicio.



- Por otra parte, se bajaron los porcentajes cobrados por prima de alquiler, tanto para los inquilinos como para los propietarios o administradores, y se les adelantó la fecha de pago a estos últimos.
- Asimismo, se comenzó a aceptar el depósito bancario, como respaldo, para brindar el servicio a personas que no tuvieran una pasividad, o no contaran con un recibo de sueldo por el cual efectuar la retención.
- Por otra parte, en el año 2008, con el fin de potenciar el servicio, se relocizó la Sección Alquileres. Para esto, la empresa alquiló y refaccionó un local ubicado en un punto estratégico de Montevideo, con espacio y comodidad suficiente para la atención al público: socios, propietarios y administradores.
- Con el mismo fin, la Dirección y la Gerencia de este servicio comenzó a llevar a cabo reuniones con administradores y propietarios del interior del país y de los locales ubicados en los distintos barrios de Montevideo.

➤ Dentro de la **Dirección Comercial**, encontramos:

- El *Crédito Social*, que es uno de los servicios originales de la institución.

La misión es dar a los afiliados un crédito por el cual cubran sus necesidades diarias, y esto se nota al constatar que los créditos en efectivos oscilan en un monto aproximado a los \$1.000 (mil pesos uruguayos).

Para dar cumplimiento con la misión, desde sus estatutos se intenta mantener la tasa de interés más baja del mercado y se apunta a préstamos de bajo monto.

Antes del año 2002, todo afiliado que quisiera obtener un crédito para la compra de un producto en locales adheridos a ANDA tenían que realizar un trámite muy engorroso. A partir del año 2000, por la creación del carne magnético (actual tarjeta de crédito), se simplificó el procedimiento para todas las parte involucradas: afiliado, comerciantes y para la misma empresa.

Actualmente se comenzó a otorgar créditos a los propietarios de inmuebles que arriendan con la garantía de ANDA.

- La empresa ha mejorado la *negociación con los comerciantes* que trabajan con la tarjeta de crédito, mediante rebajas de las comisiones cobradas y del plazo de pago a los mismos. A su vez esto ha repercutido en el afiliado, que ahora puede adquirir los productos al precio normal del mercado, y tiene la posibilidad de elegir pagar en pocas cuotas la compra.

Al mismo tiempo, se ha incrementado la cartera de comercios que trabajan con la tarjeta de ANDA, y se apuntó a que estuvieran cubiertos todos los ramos en todo el país.

- Por su parte, las *Afiliaciones* representan las ventas de la empresa.

El gerente de afiliaciones junto a su equipo de trabajo son quienes elaboran la estrategia a seguir para el cumplimiento de la meta, que para el ejercicio en curso es de 12.000 afiliaciones.

Anteriormente los vendedores se instalaban en los comercios, o instalaban carpas durante los días de pago de pasividades, para captar nuevos afiliados.

Actualmente el enfoque hacia las ventas ha cambiado. En el interior del país se realizan las llamadas “jornadas promocionales”, las cuales, antes de que se trasladen los vendedores a lugar donde se llevarán a cabo, se planifica el itinerario en conjunto con los funcionarios de las Sucursales. Se obtienen datos



tales como: cantidad de empresas privadas y públicas existentes en la localidad, cantidad de empleados que tienen las mismas, horarios en que pueden ser visitados los empleados para ofrecerles los servicios, etc. En cambio, los vendedores de Montevideo, además de realizar las jornadas en barrios, también efectúan las “ventas de campo”, las cuales están dirigidas hacia empresas donde hay una aglomeración importante de potenciales clientes.

- **ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL**

- En el **Servicio de Garantía de Alquiler**, la reestructura funcional estuvo dada por la creación de una Gerencia de Alquileres, dependiente del Director de Servicios Asociados. De esta gerencia, a su vez, dependen tres gerencias: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Liquidación y Gerencia de Seguimiento y Control, delimitando, de este modo, la separación de funciones, de forma que exista entre ellas control por oposición de intereses.

- La definición de la misión de la **Dirección Comercial** es buscar obtener resultados positivos, que permitan sustentar a los servicios que no se autofinancian. Por tal motivo se definen estrategias funcionales que apunten a la búsqueda de eficiencia, y calidad en la prestación del servicio, y de respuesta al cliente.

Para esto se definió que bajo la Dirección Comercial se encuentren las unidades de:

- Marketing: esta área trabaja con una importante empresa publicitaria del medio, para realizar las campañas publicitarias de toda la institución.
- Call Center: que sirve de apoyo a todas las direcciones relacionadas con la prestación de servicios, da una rápida respuesta a las consultas del afiliado, y apoya al programa de combate a la morosidad que tiene la empresa.
- Promotores (Vendedores): en cuanto al personal relacionado con las ventas se puede destacar la capacitación permanente que se les da sobre los nuevos servicios, para que se mantengan actualizados.

- La estructura funcional de la **Dirección de Informática** no era el adecuado para llevar a cabo el cambio que la empresa proyectaba realizar. El personal que trabajaba en este sector no contaba con formación técnica apropiada, eran sólo idóneos en la materia, por otro lado, la tecnología no era la más apropiada, resultaba obsoleta. Tomando en cuenta esta situación, se planificó una reestructura del sector informático, con lo cual se procedió a contratar personal calificado, en su mayoría profesionales especializados. A su vez, se ha incorporó tecnología moderna y se diseñó un sistema informático ajustado a las necesidades de la organización.

Las distintas actividades llevadas a cabo en los tres niveles: corporativo, negocio y funcional por la empresa, constituyen la puesta en práctica de las estrategias: la implantación.



Por otro lado, al tratarse de una empresa diversificada, enfrenta costos burocráticos, debido a la cantidad de unidades de negocios que posee. Esto hace que se dificulte para la administración el estar informada de cada negocio y poder analizar el desempeño estratégico de cada uno en profundidad. Este hecho se puede observar cuando se plantea la meta de llegar a una cantidad de contratos de alquileres, y, a medida que transcurre el ejercicio, perciben que es inalcanzable dicho objetivo. Esto podría haberse evitado si, al definir la meta, se hubiera procesado toda la información necesaria para evaluar objetivamente el plan estratégico del negocio.

Con respecto al Control de la implantación de la estrategia de la empresa podemos decir que:

- ANDA es una empresa que, durante muchos años, utilizó un enfoque de control tradicional, por el cual se fijaban los objetivos, se establecían las estrategias a llevar a cabo, luego se implantaban las mismas y por último, pasado un periodo de tiempo determinado, se verificaba si habían alcanzado dichos objetivos. Actualmente, la empresa utiliza un enfoque de control moderno. Los objetivos trazados son continuamente evaluados e incluso modificados si es necesario. A nivel de Consejo Administrativo, todos los jueves, en las sesiones realizadas, se evalúa la información respecto a la evolución de los indicadores que miden el desempeño institucional, se lleva a cabo el seguimiento del caudal social: altas y bajas en el padrón, renuncias, así como de todos los servicios prestados en general y de la evolución de la morosidad.
- La empresa cuenta con una herramienta muy importante desde el año 2002, llamada "DATAWAREHOUSE", que mediante el proceso de datos ingresados al sistema informático, brinda información útil para la toma de decisiones, para el monitoreo y control de gestión. Se puede obtener información para los distintos indicadores de actividad, como por ejemplo: evolución del caudal social, de los contratos de alquiler, del nivel de morosidad, nivel de cobranzas, en forma semanal.
- Por otra parte, la Auditoría de Gestión de la empresa que depende directamente de Presidencia, realiza distintos tipos de controles, entre los cuales se encuentran controles de gestión.
- Asimismo, los Directores y Gerentes de las distintas unidades, realizan controles inherentes a sus áreas
- A los efectos de un adecuado control de la gestión de las distintas Direcciones, se ha dividido la organización por Centros de Costos. El criterio utilizado para la división ha sido la estructura organizativa y la cantidad de funcionarios por área.  
La evaluación presupuestal por Centros de Costo se realiza a nivel de Dirección General, cuatrimestralmente, mediante la comparación del gasto real contra el gasto presupuestado, para detectar y analizar las desviaciones existentes.
- En el área de Finanzas, se compara mes a mes el flujo de caja real contra lo proyectado. Para esta área es fundamental contar con el avance de los indicadores de actividad de todos los negocios, desde el incremento del caudal social, las renuncias, las obras de un nuevo local de Clínica Médica, entre otros.



- En el Servicio Odontológico, se aplican controles técnicos. El servicio central cuenta con estructura de supervisión permanente, auditorías clínicas, altas de tratamiento. En el interior son jefaturas que van a las sucursales periódicamente.
- El Servicio Médico, auditan las historias clínicas para ver cómo va evolucionando el servicio, para verificar la calidad de los procedimientos. Esto está realizado por un Técnico en Registros Médicos, una Química, un Médico y personal de Enfermería y Fisioterapia. Se auditan historias de Casa Central. Poseen un protocolo con puntaje para cada ítem, se audita todas las etapas, desde que se abre la historia clínica, hasta cuando el paciente pasa por el médico, por la enfermería, etc.

### **CAPITULO 7: CONCLUSIONES**

A partir del análisis efectuado sobre el diseño, implantación y control de la estrategia en una empresa de servicios diversificados, recabamos una serie de datos interesantes a destacar.

En primer lugar, los mercados en el que se desarrollan los distintos servicios que presta la empresa resultan atractivos, por el grado de crecimiento de los mismos. Sin embargo concluimos que no es sencillo mantener una posición competitiva favorable y sostenida a largo plazo.

La empresa en estudio ha podido mantener una posición sólida en el mercado frente a sus competidores, al desarrollar una estrategia de diversificación relacionada a nivel corporativo, lo que le ha permitido crear valor.

Esto ha llevado a la competencia a especializarse en su giro y a ANDA a esforzarse cada vez más para seguir manteniendo sus nichos en el mercado.

ANDA con el fin de diferenciarse diversificándose, ha tenido que competir eficientemente con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada uno de sus afiliados.

Un factor importante y positivo que tiene la institución frente a sus competidores son sus 75 años de continuo trabajo, esto le da a la empresa una credibilidad y solidez substancial.

En segundo lugar, observamos que la empresa cuenta con dos servicios claves para captar afiliados: Servicios Médico y Odontológico, pero los mismos no se autofinancian.

En tercer lugar, la empresa cuenta con una serie de premios hacia sus funcionarios, los cuales son puramente económicos, y están dirigidos a todos los funcionarios de la institución.

No cuenta con otro tipo de incentivos que no sea el económico.

En cuarto lugar, la gran mayoría de sus afiliados, pertenecen a un nivel económico mediano o bajo.

De un tiempo a esta parte, la institución están apuntando a captar afiliados con un mayor poder adquisitivo. Estos se afilian con la finalidad de utilizar dos servicios en particular: Servicio Odontológico y de Garantía de Alquileres.

El desafío planteado en este sentido por la administración, es lograr que estos nuevos afiliados utilicen las demás servicios que ofrece ANDA.



En quinto lugar, la conducción de la empresa está representada por un Consejo Administrativo, integrado por cinco miembros, quienes son los que toman las decisiones.

La misión de la institución se centra en los afiliados, para quienes se prestan los servicios en pos de satisfacer las necesidades básicas. La misión de los distintos servicios se encuentran alineadas con la estrategia a nivel de toda la empresa.

Cada año el Consejo Administrativo plantea objetivos a cumplir en el ejercicio, los cuales, algunos de ellos, como por ejemplo la cantidad de afiliaciones planteadas en el ejercicio Octubre 2007 – Setiembre 2008, llevados a la práctica no son alcanzables, ya que las metas planteadas son demasiado elevadas.

No obstante ello, el déficit resultante entre los objetivos planificados y la realidad, se suma a las metas que se establecen para el ejercicio siguiente.

El monitoreo de la evolución de los objetivos es evaluado semanalmente, lo cual permite tomar medidas correctivas a tiempo.

En sexto lugar, los servicios que presta la institución en su conjunto, dan un resultado que no lo daría cada uno de estos servicios independientemente. Por esto decimos que la institución tiene una sinergia entre sus negocios, la cual se ve reflejada en la maximización y aprovechamiento de las cualidades de cada uno de ellos. El hecho de tener y poder consumir cada uno de estos servicios cuando se necesite y las veces que se quiera, genera un afianzamiento por parte del afiliado hacia la institución.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Abraham Maslow. MOTIVATION AND PERSONALITY. Nueva York, Mc Graw- Hill, Año 1954.
- Arnoldo Hax y Nicolas Majluf, Gestión de Empresas con Visión Estratégica. Chile, Editorial Dolmen, Chile, Año 1993.
- Chaves, Paul. Sólo para los ojos del Presidente. Sin Editor. Costa Rica. Ligado a la Universidad de Costa Rica, Año 1995.
- Charles W. Hill & Gareth R. Jones, ADMINISTRACION ESTRATEGICA - UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc. Graw Hill, México, 6ta. Edición, Año 2004.
- G. G. Dess y G. T. Lumpkin, DIRECCION ESTRATEGICA – Mc. Graw Hill , Madrid, 1era Edición, Año 2003.
- Joan Ma. Amat. EL CONTROL DE GESTIÓN UNA PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 3ª. Edición, Año 1996.
- Michael E. Porter,
  - ESTRATEGIA COMPETITIVA, Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, México, Primera Edición, Año 1982.
  - VENTAJA COMPETITIVA, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México, Primera Edición, Año 1987.
- Theodore Levitt. COMERCIALIZACIÓN CREATIVA The Marketing Imagination. CECSA. México. 1ª. Edición, Año 1986.
- Thompson & Strickland, ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, Mc. Graw Hill, México, 11ª. Edición, Año 1999.
- W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Actions by Management", National Productivity Review 1 (invierno 1981 – 1982): 12 - 22



### **COMUNICADOS**

- Extraído del “Comunicado Seccional N° 30 del año 2008” Comunicado Institucional de ANDA.

### **PAGINAS WEB**

- <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- <http://www.12manege.com>

### **ENTREVISTAS**

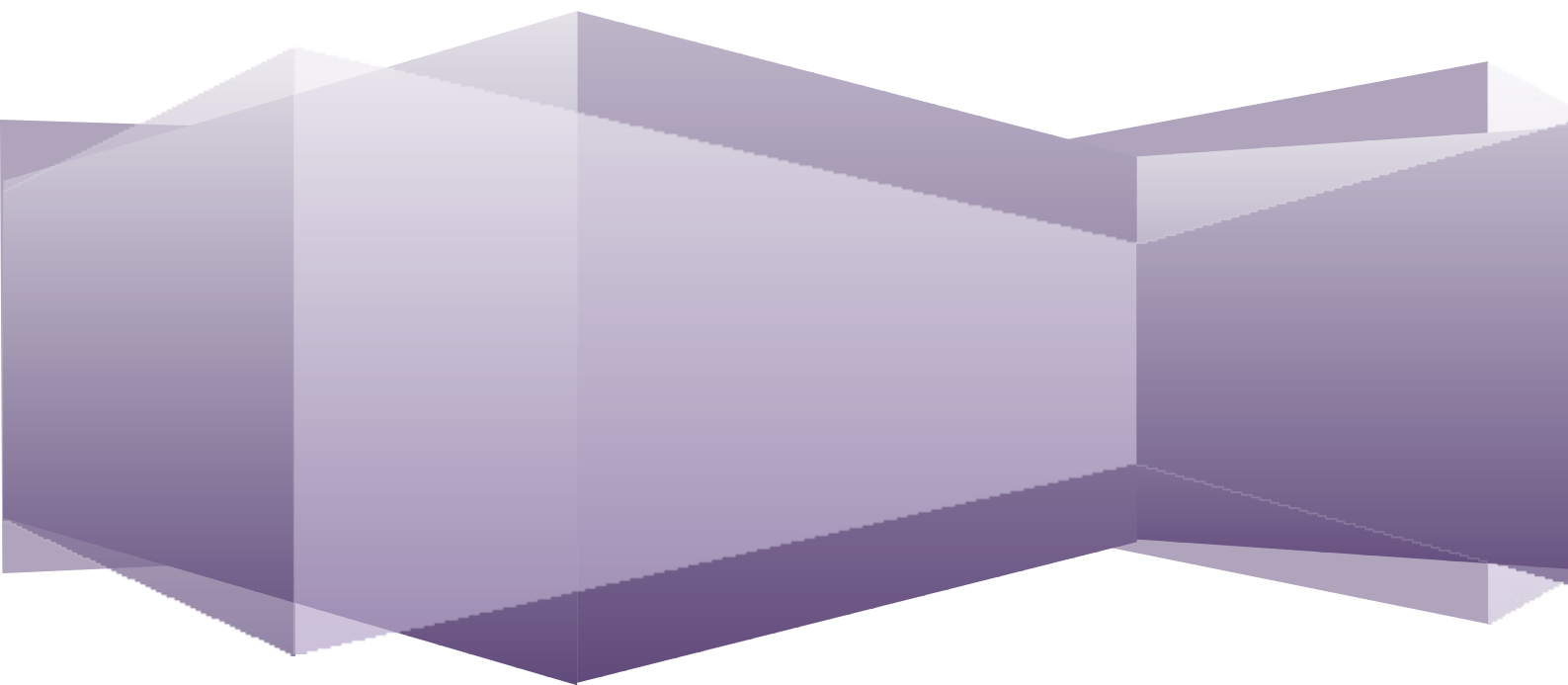
- Washington Almada, Presidente del Consejo Administrativo. Abril 2009.
- Daniel Saks, Director General. Julio 2009.
- Marcelo Berazco, Director de Finanzas. Abril 2009.
- Eduardo Belletti, Director Comercial. Abril 2009.
- Alfredo Guichón, Director de Servicios Asociados. Abril 2009.
- Julio López Navarro, Director de Servicio Médico. Abril 2009.
- Nelson Franciulli, Director de Servicio Odontológico. Abril 2009.







# ANEXOS



**LEY DE CREACIÓN DE LA A.N.D.A.**  
**Nº 9299 DE MARZO 3 DE 1934**

Montevideo, marzo 6 de 1934

Señor Presidente del Instituto de Jubilaciones y Pensiones del Uruguay, Dr.  
D. Emilio San Juan.

Para su conocimiento y demás efectos tengo el agrado de transcribir a Ud. el  
siguiente decreto de ley:

**“PODER LEGISLATIVO”, ASAMBLEA DELIBERANTE. – COMISIÓN  
LEGISLATIVA PERMANENTE, EN EJERCICIO DE LAS FACULTADES QUE LE  
CONFIERE LA LEY  
DE 16 DE NOVIEMBRE DE 1933, DECRETA:**

**Artículo 1º** - Autorízase a la Caja de Jubilaciones de la Industria, Comercio y Servicios Públicos para retener de las asignaciones de sus empleados, de los Jubilados y Pensionistas, pertenecientes a la Asociación Nacional de Afiliados hasta el 20% por concepto de los créditos que ellos mismos autoricen con la mencionada Asociación y hasta el 40% tratándose de garantía de alquileres.

**Artículo 2º** - Las empresas y patrones de empleados y obreros con derecho a jubilación que pertenezcan a la Asociación Nacional de Afiliados, efectuarán las retenciones de sueldos y salarios que los empleados y obreros de la referencia convinieren con dicha Asociación en iguales porcentajes que los establecidos en el artículo precedente.

**Artículo 3º** - Las cuotas retenidas, ya sean por concepto de crédito, garantías de alquiler, y afiliación social no podrán exceder en ningún caso del veinte por ciento para los créditos en general y del cuarenta por ciento para responder a las fianzas de alquiler.

**Artículo 4º** - El Instituto de Jubilaciones y Pensiones del Uruguay designará un interventor que ejercerá el contralor de las operaciones de la Asociación Nacional de Afiliados

**Artículo 5º** - El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley.

**Artículo 6º** - Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Comisión Legislativa Permanente en Montevideo, a 27  
de febrero de 1934 – José G. Antuña, Presidente G. Etcheverry, Secretario.  
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL - Montevideo, marzo 3 de 1934. –  
Cúmplase, acútese recibo, comuníquese, publíquese e insértese. – Terra. César  
Charlone.



**REGLAMENTACIÓN DE LA LEY**  
**3 DE MARZO DE 1934 QUE CREÓ LA A.N.D.A.**  
**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. – Montevideo, 2 de mayo de**  
**1934.**

Señor Presidente de la Asociación Nacional de Afiliados, don Bernabé Conrado Comes. – Para su conocimiento y demás efectos tengo el agrado de transcribir a usted el siguiente decreto: “Ministerio de Trabajo y Previsión Social – Montevideo, abril 26 de 1934. –

VISTOS: la ley de fecha 3 de marzo, que otorga a la Asociación Nacional de Afiliados el instrumento necesario para iniciar su obra cooperativista y mutualista de acuerdo con los Estatutos Sociales; CONSIDERANDO: que la autorización a la Caja de Jubilaciones de Industria, Comercio y Servicios Públicos para retener porcentajes de las asignaciones a sus empleados, de los jubilados y pensionistas pertenecientes a la precitada Asociación por concepto de créditos que ellos mismos autoricen, extensiva a las empresas y patrones de empleados y obreros con derecho a jubilación y en circunstancias análogas, requiere la fijación de procedimientos administrativos para su cumplimiento regular; y atento a lo preceptuado por el Art. 5º de la mencionada ley, el Presidente de la República, en uso de sus facultades extraordinarias, Decreta:

**Artículo 1º** - La Caja de Jubilaciones de la Industria, Comercio y Servicios Públicos, retendrá mensualmente y depositará en el Banco de la República a la orden de la A.N.D.A., las cantidades provenientes de las asignaciones que, de acuerdo con la ley, autoricen sus empleados jubilados y pensionistas con la mencionada Asociación. Para tal efecto la Caja concertará con la Asociación Nacional de Afiliados la forma y fecha en que ésta deberá presentar las relaciones correspondientes.

**Artículo 2º** - Las empresas y patrones que cuenten entre su personal afiliados a la Caja, con derecho a jubilación, y sean socios de la A.N.D.A., efectuarán las mismas retenciones a que se refiere el artículo anterior, las que harán efectivas a la referida entidad antes del 5 de cada mes.

**Artículo 3º** - Las retenciones, por concepto de créditos y afiliación social no podrán exceder en ningún caso del 20% del haber del afiliado, para los créditos en general y del 40% para responder a las fianzas de alquiler.

**Artículo 4º** - La A.N.D.A. podrá otorgar créditos hasta un valor igual al importe de dos asignaciones mensuales del afiliado, a pagar en diez cuotas.

Artículo 5º - El delegado permanente que designe la Caja de Jubilaciones de la Industria, Comercio y Servicios Públicos, tendrá la función especial de ejercer el más eficaz y celoso contralor, a fin de que se cumplan en todos sus términos las disposiciones de la ley, de la presente reglamentación y de los Estatutos Sociales de la A.N.D.A..Fiscalizará la contabilidad y todas las operaciones de la Institución, suscribiendo los balances con las autoridades de la misma. Solicitará del Consejo Administrativo de la A.N.D.A. los datos que juzgue convenientes para el mejor desempeño de su cometido. Anualmente, elevará al Directorio del Instituto de Jubilaciones y Pensiones del Uruguay, una información completa sobre la situación y desarrollo de la Asociación, sin perjuicio de llevar a conocimiento del mismo, en cualquier momento, las observaciones que juzgue oportunas.

**Artículo 6º** - Las disposiciones aplicables a la Caja de Jubilaciones de la Industria, Comercio y Servicios Públicos en lo relativo a las Bolsas de Trabajo, de acuerdo con el artículo 37 de la ley N°8228 de 11 de enero próximo pasado sobre reajuste y extensión



del sistema jubilatorio, en cuanto se refiere a compensaciones para las oportunidades de trabajo entre sus jubilados y pensionistas, regirán para la A.N.D.A. cuando admitiese a éstos para sus servicios.

**Artículo 7º** - En el caso de fallecimiento de un afiliado que genere pensión, las obligaciones contraídas con la A.N.D.A. por el causante se harán efectivas a sus beneficiarios.

**Artículo 8º** - La A.N.D.A. tiene la facultad de iniciar acciones administrativas, judiciales, etc., contra los afiliados morosos a los efectos de reintegrarse los créditos otorgados, quedando obligados los patronos que tengan dichos afiliados a su servicio a cumplir y respetar la deuda contraída.

**Artículo 9º** - En los casos de afiliados que hayan contraído deudas con la A.N.D.A. y dejen la actividad por un período de tiempo, si al volver a reiniciarla no diesen cumplimiento a sus compromisos, la Caja de Jubilaciones de la Industria, Comercio y Servicios Públicos impondrá a la nueva empresa, patrón o empleador, la retención de las cuotas que dichos afiliados hubiesen dejado pendientes al producirse el cese de su actividad anterior.

**Artículo 10º** - Comuníquese, etc.

(Firmado) : Terra. César Charlone

Saludo a usted con mi consideración más distinguida. –Por el Ministro.

**Secades y Caces, Subsecretario.**



**Ley 9.980**  
**"ANDA"**

**SE ESTABLECE QUE LOS AFILIADOS A LAS CAJAS DEPENDIENTES DEL INSTITUTO N. DE JUBILACIONES PODRAN SER SUSCRIPTORES DE AQUELLA**

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay,  
reunidos en Asamblea General,

**DECRETAN:** \_\_\_\_\_

**Artículo 1º.**

Los afiliados a las distintas Cajas que integran el instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones del Uruguay, en situación de actividad o pasividad, podrán ser suscriptores de la Asociación Nacional de Afiliados dentro de los límites y condiciones de la ley número [9.299](#).

Sin embargo, el servicio de garantías de alquiler se otorgará exclusivamente a los afiliados a la Caja de Jubilaciones de la Industria, Comercio y Servicios Públicos siendo aplicables, en lo pertinente, los artículos 15 y 16 de la ley número [9.624](#). Para que la liquidación a que se refiere este último artículo sea título ejecutivo, se requerirá que esté autorizada por el Interventor respectivo (artículo 4º, ley número [9.299](#)).

**Artículo 2º.**

La Tesorería General de la Nación y los demás organismos de que dependan los afiliados que se amparen en las disposiciones de esta ley, practicarán las retenciones de las asignaciones que correspondan de acuerdo con esta ley.  
No obstante, ningún afiliado podrá operar simultáneamente sobre el mismo rubro, en dos instituciones que gocen de beneficios semejantes a los establecidos por esta ley.

**Artículo 3º.**

El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley.

**Artículo 4º.**

Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 10 de diciembre de 1940.

CYRO GIAMBRUNO,  
Presidente.  
Arturo Miranda,  
Secretario.

MINISTERIO DE INSTRUCCION PÚBLICA Y PREVISION SOCIAL

Montevideo, 13 de diciembre de 1940.

Cumplase, acútese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

**BALDOMIR.**  
ABALCAZAR GARCIA.

**Ley N° 15.903**



**RENDICION DE CUENTAS Y BALANCE DE EJECUCION PRESUPUESTAL**

**SE APRUEBA LA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 1986**

**El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay,**  
**reunidos en Asamblea General,**

**DECRETAN:**

---

Artículo 629.- Derógase la prohibición a que refiere el inciso segundo del [artículo 1° de la Ley N° 9.980](#), de 13 de diciembre de 1940.

Sala de Sesiones de la Asamblea General, en Montevideo, a 10 de noviembre de 1987.-

**ENRIQUE E. TARIGO,**

**Presidente.**

**HECTOR S. CLAVIJO,**

**Secretario.**

**MARIO FARACHIO,**

**Secretario.**

**MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS**

**MINISTERIO DEL INTERIOR**

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

**MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA**

**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS**

**MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGIA**

**MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**

**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA**

**MINISTERIO DE GANADERIA, AGRICULTURA Y PESCA**

**MINISTERIO DE TURISMO**

**Montevideo, 10 de noviembre de 1987.**

Cumplase, acúsese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

**SANGUINETTI.**

**RICARDO ZERBINO CAVAJANI.**

**ANTONIO MARCHESANO.**

**ALBERTO RODRIGUEZ NIN.**

**JUAN VICENTE CHIARINO.**

**JULIO AGUIAR.**

**JORGE SANGUINETTI.**

**JORGE PRESNO HARAN.**

**RENAN RODRIGUEZ SANTURIO.**

**RAUL UGARTE ARTOLA.**

**PEDRO BONINO GARMENDIA.**

**JOSE VILLAR GOMEZ.**

