

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN
DE MERCADEO PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA
DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA”**

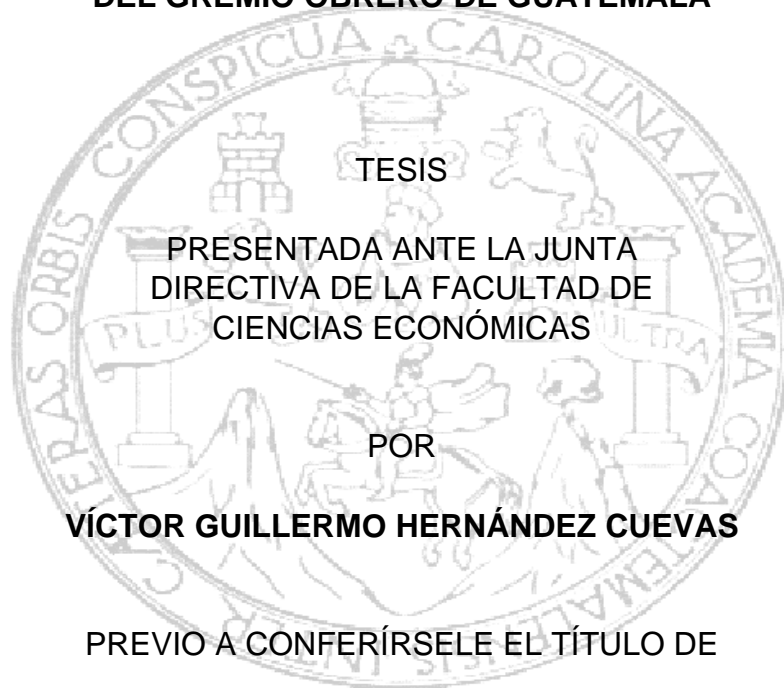
VÍCTOR GUILLERMO HERNÁNDEZ CUEVAS

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN
DE MERCADEO PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA
DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA**



TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA
DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

VÍCTOR GUILLERMO HERNÁNDEZ CUEVAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2,004

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1º	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL 5º	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Víctor Castro Sosa
Administración-Finanzas	Lic. Mynor René Morales Flores
Mercadotecnia y Admón. de Op.	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Angel Miguel González Godoy
Examinador:	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena

Guatemala, 31 de mayo de 2004

Señor Decano
Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 26 de febrero de 2,003, procedí a asesorar al estudiante Víctor Guillermo Hernández Cuevas, con carné estudiantil No. 9611373, en la elaboración de su tesis titulada **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE MERCADEO PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA.**

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, además constituye un aporte valioso para la Facultad.

Con base en lo anterior, recomiendo que acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

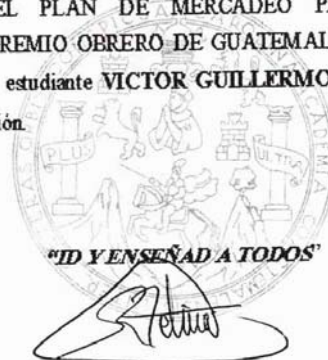
Atentamente,

Jerson Manfredo López Gómez
Lic. en Administración de Empresas
Colegiado No. 7424

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL CUATRO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.3 del Acta 33-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de octubre de 2004, se conoció el Acta ADMINISTRACION 088-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de agosto de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL PLAN DE MERCADEO PARA LA ASOCIACION MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante VICTOR GUILLERMO HERNANDEZ CUEVAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO



[Handwritten signature of Oscar Rolando Zetina Guerra]

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Snp.

[Handwritten signature of Eduardo Antonio Velásquez Carrera]
LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO

ACTO QUE DEDICO:

- A Dios:** Ser supremo símbolo de luz, vida y bendiciones.
- A mis padres:** José Víctor Hernández Galindo y Carmen Cuevas de Hernández. Gratitud por ser inspiración de cada día y sus múltiples esfuerzos.
- A mis abuelitos:** Felipe Nery Hernández, José Luis Cuevas Álvarez y Andrea Galindo. Su recuerdo y enseñanzas perdurarán por siempre.
- A mi abuelita:** Rogelia Serrano de Arenas. Con respeto y amor.
- A mis hermanos:** Marco Tulio, Víctor, Aura Elizabeth, Liliana y Eugenia. Gracias por su apoyo y cariño.
- A mis tíos:** Carlos, Mario, María, Yoly, Gladis, Zoily y Maritza. Con amor por su apoyo moral.
- A mis primos y sobrinos:** Cariñosamente.
- A mis padrinos:** Dr. Mario Gabriel Rodríguez y Esperanza Bolaños. Por su apoyo incondicional.
- A mis amigos, compañeros de estudio y trabajo:** Gracias por su amistad y compañerismo.
- A mis asesores:** Víctor Manuel Guzmán Silva, Lic. Jerson Manfredo López, Licda. Edith Siekavizza, y Licda. María del Carmen Mejía. Por el apoyo y tiempo dedicado a esta tesis.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Máxima casa de estudios. Gracias por mi carrera universitaria.
- A la Facultad de Ciencias Económicas:** Especialmente a la Escuela de Administración de Empresas.
- A mis catedráticos:** Gracias por compartir sus conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA:
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Asociación	1
1.1.1 Importancia	1
1.1.2 Tipo de Asociaciones	1
1.2 Asociaciones de gremios	1
1.2.1 Orígenes	2
1.2.2 Importancia	3
1.2.3 El mutualismo como antecedente del movimiento sindical en Guatemala	4
1.2.4 Reseña histórica de problemas que han afrontado las asociaciones mutualistas	5
1.2.5 El mutualismo, características y estructura de las asociaciones de obreros	8
1.2.6 Beneficios de pertenecer a una Asociación Mutualista	9
1.3 El proceso administrativo	10
1.4 La etapa de planificación	10
1.5 La planificación estratégica	11
1.5.1 Importancia	12
1.5.2 Proceso de planificación estratégica y su división	12
A Planificación estratégica corporativa	13
B Planificación estratégica de negocios	19
1.6 El plan de mercadeo	27

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y PLAN DE MERCADEO PARA LA ASOCIACIÓN
MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA

	PÁGINA:	
2.1	Introducción	30
2.2	Metodología	30
2.3	Historia de la Asociación	31
2.4	Organización	35
2.5	Aspectos legales	35
2.6	Administración	36
2.7	Situación actual	36
2.7.1	Aspectos administrativos	37
A	Planificación	37
B	Organización	38
C	Integración	38
D	Dirección	39
E	Control	39
F	Situación administrativa de la Asociación según la percepción de los socios directivos	40
2.7.2	Planificación estratégica	41
2.7.3	Análisis macroeconómico	42
A	Información general	43
B	Factores económicos	44
C	Factores políticos	48
D	Factores culturales	49
E	Factores de tecnología	50
2.7.4	Análisis microeconómico	52
A	¿Qué es la Asociación?	52
B	Oferta de servicios y beneficios	52

		PÁGINA:
C	Demanda de servicios y beneficios	55
2.7.5	Análisis del entorno interno y externo, (análisis FODA)	57
A	Factores internos	57
B	Factores externos	60
C	Matriz FODA	62

CAPÍTULO III

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE MERCADERO PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA

-PROPUESTA-

3.1	Diseño de la planificación estratégica de negocio	64
3.1.1	Misión de la Asociación	65
3.1.2	Visión de la Asociación	65
3.1.3	Valores organizacionales	65
3.1.4	Descripción del negocio central	66
3.1.5	Análisis macroeconómico y microeconómico (referencia)	67
3.1.6	Análisis del entorno interno y externo (análisis FODA ref.)	67
3.1.7	Formulación de metas	68
A	Meta organizacional	68
B	Meta de capacitación	68
C	Meta de incremento de ingresos por concepto del salón social	68
D	Meta de diversificación de negocios	68
E	Meta promocional	68
F	Meta de relaciones públicas	68
G	Meta de seguridad integral	69
3.1.8	Formulación de estrategias	69
A	Estrategia de diseño administrativo	69

	PÁGINA:
B Estrategia de capacitación	70
C Estrategia de diversificación de actividades	70
D Estrategia promocional	70
E Estrategia de seguridad integral	71
3.1.9 Formulación de programas	71
3.1.10 Implementación de programas	95
3.1.11 Calendarización de programas	102
3.1.12 Control de programas	114
3.2 Control de la planificación estratégica	118
3.2.1 Plan anual de mercadeo	118
A Resumen ejecutivo	118
B Análisis de la situación actual	120
C Análisis del entorno interno y externo de mercado (análisis FODA)	125
D Objetivos de mercadeo	127
E Estrategias para la mezcla de mercadeo	127
F Interpretación del presupuesto	132
G Establecimiento de controles	133
H Interpretación costo de implementación de programas	136
Conclusiones	138
Recomendaciones	140
Bibliografía	142
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁGINA:
1 Matriz FODA	22
2 Matriz FODA (diagnóstico)	63
3 Programa de organización	73
4 Programa de normas y procedimientos	76
5 Programa de integración de personal	78
6 Programa de inducción	80
7 Programa de capacitación	82
8 Programa de relaciones públicas	84
9 Programa promocional	86
10 Programa de diversificación de actividades utilizando outsourcing	88
11 Programa de diversificación de conglomerado	90
12 Programa de seguridad y reducción del riesgo	92
13 Resumen de programas	94
14 Calendarización programa de organización	104
15 Calendarización programa de normas y procedimientos	105
16 Calendarización programa de integración de personal	106
17 Calendarización programa de inducción	107
18 Calendarización programa de capacitación	108
19 Calendarización programa de relaciones públicas	109
20 Calendarización programa promocional	110
21 Calendarización programa de diversificación de negocios utilizando outsourcing	111
22 Calendarización programa de diversificación de conglomerado	112
23 Calendarización programa de seguridad y reducción del riesgo	113
24 Matriz FODA (plan de mercadeo)	126
25 Programa de acción	130
26 Presupuesto (estado de resultados proyectado)	131

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	PÁGINA:
1 Proceso de planificación estratégica	13
2 Proceso de planificación estratégica de negocio	27
3 Situación administrativa de la Asociación según la percepción de los socios directivos	40
4 Asociaciones mutualistas identificadas en la ciudad de Guatemala	54
5 Asociaciones que realizan actividades de planificación, organización y control	54
6 Importancia del salón social en los ingresos monetarios de la Institución	57

ÍNDICE DE ANEXOS

- 1 Modelo de entrevista realizado a directivos de la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala
- 2 Modelo de encuesta realizada a distintas asociaciones mutualistas y de auxilio póstumo objeto de estudio
- 3 Hoja para recopilar información referente al análisis interno de fortalezas y debilidades (FD)
- 4 Detalle de cálculos del presupuesto (estados de resultados proyectados)
- 5 Reflexión: El Artesano

INTRODUCCIÓN

La labor obrera en Guatemala cumple un papel fundamental en la vida nacional, se necesita entonces, de un entorno propicio que contribuya con los trabajadores para el crecimiento armonioso de la sociedad, es importante además que como profesionales comprometidos, se apoye dotando de alternativas que favorezcan el engrandecimiento de distintas organizaciones.

Las asociaciones de obreros por su razón de ser requieren de instrumentos administrativos que guíen su accionar, fortaleciéndolos y dejando a un lado el empirismo. Para ello se hace necesaria la aplicación de la Planificación Estratégica en la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala. El plan es concebido para orientar el accionar de la institución y de esta manera hacer eficiente la utilización de recursos que se tienen a disposición.

Es así como en este trabajo de tesis se propone **la Planificación Estratégica y el Plan de Mercadeo Para la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala**, en donde se diseña un entorno en el que los individuos conozcan los propósitos y objetivos del organismo, así como los métodos para alcanzarlos.

La investigación y propuesta están basadas en la Planificación Estratégica de Negocios la que se desarrolla en tres capítulos:

En el primer capítulo se presenta el marco conceptual en el que se describe a las Asociaciones de Obreros, importancia, características, así como teorías que sirven de base para dar sustento a la Planificación Estratégica y a sus componentes.

En el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico administrativo de la Asociación, en donde se analiza la problemática actual enfocándose en generalidades, situación del proceso administrativo, análisis macro y microambiental, análisis del entorno interno, externo y la matriz FODA en la que se detallan las estrategias a seguir.

Como consecuencia del diagnóstico, se desarrolla en el tercer capítulo la propuesta de la Planificación Estratégica y el Plan de Mercadeo para la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala, en la cual se describen la misión, visión, metas, estrategias, los programas, la implementación y como método de control el plan de mercadeo, lo que dará certeza a la administración de la institución.

Por último se presentan las conclusiones en las que se hace referencia a la Asociación, así como a la Planificación Estratégica, y derivadas de estas las recomendaciones que son necesarias para darle sustento a la propuesta.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Asociación.

“Conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado. Este grupo, dotado de una organización que da fe del carácter estable de la unión surgida, viene considerado por el derecho como una persona jurídica distinta e independiente de los componentes de la sociedad (personas físicas), que se integran en ella”. (6)

1.1.1. Importancia.

La importancia radica en la colectividad, la unidad y la obtención de resultados que aseguren el bien común de la agrupación.

1.1.2. Tipos de asociaciones.

Existen diversas asociaciones o agrupaciones de individuos que tienen un fin común establecido y de acuerdo a este se derivan las actividades que realizan, procurando el bienestar de todos. Pueden ser de tipo comercial, gremial, religioso, estudiantil, etc.

1.2. Asociaciones de gremios.

Son organizaciones en las que se involucran las clases trabajadoras, por gremios, bajo un sistema y finalidad moral propia a cada una.

"La finalidad de una gremial, es encontrar una fórmula racional, equitativa y realizable, para reglamentar las condiciones del trabajo, en una forma adaptable a la naturaleza y distintas regiones de las obras que ejecutan. Las Directivas de cada gremio deben representar los intereses de la gremial, ante las demás fuerzas involucradas en la producción, gobierno y particular, para armonizar los intereses en juego; así mismo orientar y dirigir las actividades de sus componentes, trabajar por su elevación cultural, su adiestramiento, divulgación

de mejores métodos y técnicas del oficio; procurar trabajo a sus afiliados, una asistencia mutualista, estimular la cooperación, y cuanto pueda contribuir al adiestramiento, elevación moral, intelectual y social del gremio". (17:34)

1.2.1. Orígenes.

Fue el resultado de las organizaciones de artesanos durante la época del liberalismo en Guatemala.

La creación de las primeras sociedades de artesanos se da a partir del 15 de junio de 1877, y esta respondía a necesidades económicas durante el gobierno de Justo Rufino Barrios.

Después de las primeras fundaciones de gremios mutualistas, el movimiento de artesanos adquiere un crecimiento numérico, que destaca durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, el que ostenta el poder por 22 años, desde 1898 hasta 1920. Se da por un paternalismo marcado de parte del gobernante, hacia las asociaciones mutualistas de los trabajadores en las ciudades, existía un avance de la conciencia de los obreros de aquella época, que sienten la necesidad de unirse y estrechar el lazo de la solidaridad y fraternidad, como prerrequisito para lograr el mejoramiento económico, en una época de repetidas crisis causadas por la dependencia de la economía nacional del mercado externo y las fuertes variaciones en el precio del café; el principal producto de exportación de la época. Estos factores descritos traen graves consecuencias para el desarrollo de los talleres y por consiguiente en los ingresos de sus trabajadores. Otro aspecto digno de mencionar es el aumento del intercambio comercial con los países industrializados, compradores de los productos guatemaltecos, lo que trae al país productos industriales que amenazan la sobrevivencia de gran número de talleres artesanales.

El gobierno de Estrada Cabrera construye el escenario económico y político en el cual crece la organización gremial. Fue durante su gestión como presidente que dicha organización experimenta un crecimiento cuantitativo, así también se desarrolla en el seno de los agremiados un cambio cualitativo, con relación al poder del estado y la política oficial económica. Al final de este proceso político surgen entre los trabajadores urbanos nuevas formas de organización, más allá del mutualismo que los transportan a participar y luchar contra los regímenes y marcan el inicio de la futura organización sindical.

1.2.2. Importancia.

Se estima la importancia de estudiar el movimiento obrero en la historia de Guatemala, para comprender el papel que ha de corresponderle en el plano global a los procesos político, económico y social, que llevaron al país a un intento de un verdadero sistema democrático participativo. Por medio del movimiento obrero en asociaciones en las diferentes etapas históricas se logra una paulatina formación de una conciencia social, cada vez más enriquecida como un hecho humano y no simplemente como una explicación económica y política. Por lo tanto las agrupaciones de gremios en sus distintas expresiones, dejan de ser un enfrentamiento entre capital y obrero, para pasar a ser una forma histórica de valorización del hombre a través de una estrategia concreta.

Los gremios asociados ayudan a la formación de una cultura de trabajo en Guatemala, especialmente a partir de 1871, cuando principian a organizarse los trabajadores urbanos, aunque tal cultura se desarrolla desde la época colonial.

La cultura y conciencia social que han procurado las asociaciones de gremios se demuestran en hechos tales como: los primeros movimientos mutualistas gremiales, el surgimiento de dirigentes obreros antes que dirigentes políticos, la formación de escuelas de artes, la creación de una Universidad Popular y del Centro de Estudios Sociales. También surgen aspectos importantes dignos de

mencionar como el periodismo obrero, expresado en diarios y revistas, el himno y la bandera del trabajo, el festejo del día del trabajo o la formación en otras épocas de los partidos políticos como el Laborista y de los Trabajadores.

1.2.3. El mutualismo como antecedente del movimiento sindical en Guatemala.

La clase obrera y artesanal de Guatemala inicia su proceso de organización en el año 1892, con la fundación de las primeras asociaciones mutualistas.

Tras permanecer durante dos décadas dentro de este limitado marco, el movimiento obrero urbano adquiere un mayor grado de conciencia sobre sus dimensiones y alcances, a raíz del primer encuentro de obreros centroamericanos que se realiza en El Salvador en el año de 1911.

El movimiento obrero asume un mayor grado de politización, sin declararse todavía en su línea sindical y reivindicativa a partir de la reelección de Manuel Estada Cabrera en el año 1916, y sobre todo a partir del año 1919, en que participa en la lucha contra la dictadura.

El verdadero sindicalismo surge después del año 1920, durante la apertura democrática de Carlos Herrera, y gracias inicialmente a la influencia de los sindicatos estadounidenses. Entre los años 1922 y 1926 se formaron numerosas organizaciones en torno a centrales, que fueron el reflejo de las corrientes ideológicas del comunismo, y la socialdemocracia, lo que resta unidad y fuerza al movimiento obrero, por las diferencias respecto a sus objetivos e ideologías.

La inflación de la posguerra, las condiciones de trabajo y las constantes huelgas obligan al gobierno de José María Orellana a crear, en el año 1925, un Departamento Nacional del Trabajo, encargado de solucionar los innumerables

conflictos laborales en pleno auge de la producción y demanda cafetalera, ante la excesiva importación de productos manufacturados del exterior. Más tarde tiene lugar la apertura política del gobierno de Lázaro Chacón y el crecimiento del movimiento obrero entre los años 1926 y 1929. Sin embargo, la depresión mundial ocurrida ese último año lanza al país a una nueva crisis económica y agudiza los problemas de la clase trabajadora. El ascenso al poder de Jorge Ubico en el año 1931 significa una nueva dictadura que, ante el temor de un levantamiento similar al que sucede en El Salvador, destruye sistemáticamente las organizaciones laborales y anula cualquier intento de reivindicación, cerrándose los espacios conquistados anteriormente por el movimiento sindical de Guatemala.

1.2.4. Reseña histórica de problemas que han afrontado las asociaciones mutualistas.

Como en toda organización social en su interior y exterior siempre se presentan problemas, las asociaciones de obreros no son la excepción, específicamente en las mutualistas no faltan las dificultades.

Los problemas a lo largo de la historia de las organizaciones obreras han sido diversos, por ejemplo en los inicios de este movimiento, los inconvenientes se dan en aspectos como carencia de fondos monetarios, falta de un local propio o muchas veces la credibilidad de los entusiastas fundadores estuvo en duda.

En los años veinte tiene lugar una apertura política y por consiguiente mayores espacios por conquistar por el movimiento obrero, todo termina con la llegada al poder del general Jorge Ubico a inicios del año 1931. Transcurre un año apenas de haber asumido el poder este dictador liberal y procede a eliminar casi toda la organización laboral existente, desde las mutuales hasta los sindicatos más radicales. No solo se niega a los trabajadores el derecho de

asociarse, sino que también se prohíbe el uso del término obrero por considerarlo subversivo y se declara como un crimen cualquier conflicto laboral.

En términos específicos la vida de las asociaciones mutualistas siempre han estado marcadas por muchos acontecimientos, incluso de carácter político, fundamentalmente durante gobiernos dictatoriales. Basta remontarse al año 1931 cuando el ejecutivo elabora un plan destinado a dismantelar las organizaciones obreras del país. En enero del año 1933 se propaga la noticia de que un mes antes la policía de investigación detecta y desarticula un supuesto complot comunista destinado a derrocar al gobierno de Ubico. Se catean casas de dirigentes obreros tanto de las asociaciones mutuales como de la Federación Obrera Guatemalteca. (F.O.G.) El gobierno declara haber incautado literatura roja, se detiene a personas y a algunas se les apresa, tortura y declara que son del partido comunista.

Los acontecimientos mundiales de la época hacen suponer el avance del Comunismo por toda Centroamérica, por lo que las acciones tomadas en contra de las personas detenidas, representaban un golpe para el Comunismo internacional, por sus posibles acciones futuras y como pretexto para prohibir las organizaciones de obreros. El partido oficial y el ejecutivo logran crear un ambiente antiobrero, incluso se dan manifestaciones en contra de obreros patrocinadas por el gobierno.

Muchas son las muestras de represión que sufren los obreros durante la dictadura de Jorge Ubico, basta citar algunos ejemplos como el 4 de abril de 1932, cuando por medio de un Acuerdo Gubernamental se cancela el funcionamiento de la Federación Obrera para la Protección Legal del Trabajo, no obstante, que dicha organización sirve incondicionalmente a los gobiernos anteriores, otro ejemplo fue el 25 de febrero de 1933, cuando se cancela la personalidad jurídica de la Confederación de Asociaciones Agrícolas, aduciendo

que estaba dedicándose a actividades reñidas con sus estatutos, también el 21 de febrero de 1934, interviene la Sociedad del Seguro de Vida del Gremio Obrero, tomando en cuenta, según dice el acuerdo respectivo, irregularidades en el manejo de fondos, esta intervención fue dejada sin efecto el 13 de abril de 1935 y restablecida finalmente el 1º. de septiembre de 1939.

Durante los gobiernos democráticos de la revolución del 44, las organizaciones obreras recobran fuerza y vitalidad, surgen nuevas, y el sindicalismo adquiere gran fuerza gracias al marco legal vigente en esas dos décadas.

En gobiernos militares que inician a partir de la contrarrevolución liberal, se dan infinidad de problemas hacia las organizaciones obreras como sanciones, multas, represión, encarcelamiento y asesinatos lo que repercute en el debilitamiento y muchas veces en la desaparición de dichas organizaciones.

En la actualidad las organizaciones obreras atraviesan por muchos problemas como la pérdida de valores, indiferencia, crisis económica, la corrupción o el consumismo; sin embargo para todas las dificultades siempre hay estrategias a implementar para disminuir los riesgos.

Aún existen muchas asociaciones dignas de mencionar, como la sociedad El Porvenir de los Obreros con más de 100 años de operar, El Gremio de Ferrocarrileros, La Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio de Guatemala, La Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala, entre otras, así como las distintas organizaciones sindicales, que actualmente juegan un papel importante en la actual coyuntura política y social.

1.2.5. El Mutualismo, características y estructura de las asociaciones de obreros.

Las organizaciones de artesanos con un carácter predominantemente mutualista se expresan a través de cajas de ahorro, asistencia en casos de enfermedad, programas de instrucción, capacitación y socorro mutuo entre sus miembros, conformados tanto por artesanos dueños de talleres, como trabajadores dependientes que laboran en ellos, esto en un inicio, luego ingresa cualquier trabajador en condición de dependencia. Como en casi todos los países latinoamericanos, estos gremios constituyen en Guatemala la prehistoria del movimiento sindical.

Las asociaciones de carácter mutualista están integradas comúnmente por los siguientes órganos:

- La asamblea general.
- La junta directiva.
- El tribunal de honor y,
- La comisión de hacienda.

La asamblea general: es la máxima autoridad y se integra con los socios activos, esta se reúne para celebrar asambleas, siendo éstas de tipo:

- Ordinaria: para conocer aspectos de interés y relevancia que no afectan la estructura de la Asociación.
- Extraordinaria: se integra dicha asamblea para asuntos de suma importancia que afectan la estructura de la Asociación.

La junta directiva: está integrada por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales. Entre las atribuciones de la junta directiva están: cumplir y hacer valer todos los reglamentos, documentos legales, promover las actividades y dirigir la administración.

La comisión de hacienda: está compuesta por un presidente, secretario y vocal, estos deben fiscalizar y velar por el orden financiero y contable de la institución.

El tribunal de honor: se integra por un presidente, secretario y vocal, los cuales velan por el cumplimiento de los documentos que rigen a una asociación, juzgan y sancionan a los socios que han caído en faltas, llevan el libro de actas, convocan a asambleas, hacen informes, etc.

1.2.6. Beneficios de pertenecer a una Asociación Mutualista.

Los beneficios que aportan las asociaciones mutualistas a la sociedad y específicamente a los asociados de las mismas, son diversos, pero al mismo tiempo común y típico de dichas gremiales; los aportes y beneficios se centran en:

Formar una liga inseparable, física y moral, además de estudiar los medios para servirse mutuamente.

- Establecer una caja de ahorros para conseguir determinado fin.
- Impartir clases nocturnas, así como establecer centros de documentación para llegar a adquirir la instrucción indispensable, que se necesita para desarrollarse y lograr la cultura necesaria y así influir en la vida nacional.
- Ayudar, contribuir moral y económicamente cuando un asociado necesite auxilio por enfermedad o incapacidad parcial o total.

- Establecer y fomentar el auxilio póstumo, tan necesario en los momentos difíciles.
- Rechazar en su totalidad la idea de lucro y toda clase de distracciones que tiendan a la desmoralización de los asociados, por ser contrarias al bienestar de sus familias.

1.3. El proceso administrativo.

Proceso en el que se planea y organiza la estructura y cargos que integran una institución así como dirigir y controlar las actividades que realiza, cuyo fin esencial es alcanzar los objetivos propuestos. Se compone de cinco fases específicas que deben realizar los gerentes: la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control.

1.4. La etapa de planificación.

"Es sacar algo del pasado para decidir, en el presente que se hará en el futuro. Establece que se realizará más tarde, cuando y como se va a hacer y quien lo hará". (12:37) La carencia de planes supone la desorganización especialmente en cuanto al personal y a los recursos necesarios. Los gerentes de personal o las personas que realizan la función de dirección, no pueden operar con seguridad, ni pueden influir en sus subalternos para alcanzar las metas propuestas, ni sabrán cuando se desvían del camino correcto, si no implementan la etapa de planificación.

Para ser eficaz en el trabajo de grupo, el administrador debe diseñar un entorno en que los individuos conozcan los propósitos y objetivos del organismo y los métodos para alcanzarlos. Esta es la etapa de planificación, la función más elemental y básica la cual tiene una relación inseparable con el control, es decir se complementan, porque no se sabrá la eficiencia de la planificación sin control y no se podrá implementar este último sin objetivos y planes.

1.5. La planificación estratégica.

La planificación estratégica no es un simple ejercicio de administración. No es la responsabilidad de una persona o un comité, ni es una tarea que alguna vez se termine a cabalidad. Se trata de una manera de pensar, un modo de decidir y una forma de posicionar continuamente a la institución con relación al ambiente social en el que se desenvuelve, es también una manera de hacer valer el liderazgo y realizar las funciones de una organización con visión de futuro.

La organización al implementar la planificación estratégica estará lista para enfrentar las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles, lo cual aclarará el horizonte temporal que se proyecta a largo plazo. En consecuencia la definición de planificación estratégica se puede citar de la siguiente manera: “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (9:5)

Existen condiciones esenciales para hacer una planificación exitosa, entre las primordiales están:

- Compromiso por medio de los directores.
- Comprensión de la misión organizacional por los miembros de la institución.
- Existencia de una amplia participación.
- Eficiencia en la comunicación de la visión de futuro.
- Integración con los procesos de toma de decisiones.

- Establecimiento de prioridades claras.
- Simpleza.
- Orientación hacia la acción.

1.5.1. Importancia.

Radica en que la planificación estratégica proporciona el marco conceptual para las actividades que se hallan en la mentalidad de los integrantes de la organización, lo cual permite que éstos evalúen y analicen las situaciones estratégicas, así como las alternativas con un lenguaje cotidiano y sencillo, por último que decidan sobre las acciones que se deben emprender para el período de planificación.

La planificación estratégica aumenta la capacidad para alcanzar los fines y objetivos de la organización y ayuda a que ésta se desarrolle, organice y utilice una mejor y atinada comprensión del ambiente en el cual opera, especialmente con relación a sus clientes, socios, beneficiarios y de sus propias capacidades y limitaciones.

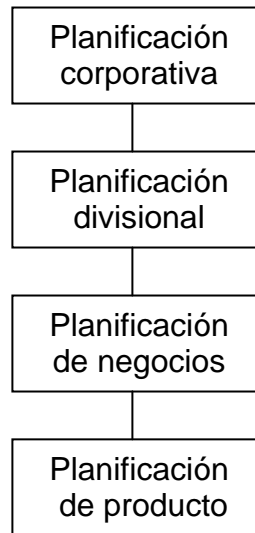
La planificación estratégica brinda por lo menos una base anual, para que la organización se ajuste en forma continua a los sucesos y acciones actuales de los competidores, y la importancia de su implementación radica en alcanzar el éxito estratégico a nivel individual y organizacional, anticipándose a las acciones de la competencia.

1.5.2. Proceso de planificación estratégica y su división.

De acuerdo a estudios realizados de la planificación estratégica se llega a la conclusión que la mayor parte de organizaciones se dividen en cuatro niveles

los cuales son: el nivel corporativo, divisional, unidades de negocios y el nivel de productos.

Gráfica 1
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Dirección de Marketing de Philip Kotler, 2001.

A. Planificación estratégica corporativa.

"Inicia con la definición de la misión, establece objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planificación". (11:122) Es la etapa donde los gerentes adecuan los recursos de la organización a las oportunidades que presenta el mercado a largo plazo y trata de evitar los peligros de los mercados cambiantes.

"Para entender la planificación estratégica se necesita reconocer que la mayor parte de las empresas constan de cuatro niveles de organización, los cuales son el nivel corporativo, el nivel divisional, el nivel de unidades de negocios y el nivel de productos. La oficina central corporativa se encarga de diseñar un plan estratégico que guíe a toda la empresa, toma decisiones respecto a la cantidad

de recursos que asignará a cada división, así como qué negocios conviene iniciar o eliminar. Cada división establece un plan que cubre la asignación de fondos a cada unidad de negocios dentro de la división. Cada unidad de negocios crea un plan estratégico específico, que la conduzca hacia un futuro próspero. Por último, cada nivel de producto (línea de productos, marca) dentro de la unidad de negocios desarrolla un plan de mercadeo para lograr sus objetivos en su mercado". (13:64)

Etapas de la planificación estratégica corporativa:

A continuación se describen las fases que se deberán trabajar para concretizar con éxito esta fase de la planificación estratégica.

Definición de la misión organizacional.

"Es una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente más basto". (12:38) Las definiciones de la misión deben estar orientadas al mercado para ampliarlo y extender la vida de la organización, ya que define a la empresa en términos de satisfacción de las necesidades del cliente.

La misión organizacional tiene como finalidad ofrecer un producto o servicio a una sociedad. También se define como la razón esencial de ser y existir de la organización y el papel que cumple con la sociedad. La misión de una organización es dinámica ya que experimenta cambios durante su existencia, incluye los objetivos esenciales del negocio. Se debe analizar constantemente este enunciado, para que los empleados se comprometan por medio de su contribución personal para que la organización alcance su finalidad.

La misión representará los símbolos básicos y sagrados de toda organización además de preservar su identidad.

Definición de la visión organizacional.

La visión mostrará el futuro que se desea alcanzar y por consiguiente la imagen que se define respecto al futuro, es decir es un equivalente de lo que se pretende ser.

Las instituciones deben plasmar la visión como un proyecto, en donde describen cómo les gustaría ser en determinado período de tiempo, de esa manera se indicará qué objetivos y metas se desean alcanzar y orientar a sus miembros en cuanto a la transformación en la organización que se pretende realizar.

Establecimiento de objetivos.

Un objetivo se puede definir como una situación deseada que un organismo pretende alcanzar. Sin embargo los objetivos cumplen muchas funciones en las actividades empresariales.

Los objetivos al presentar una situación futura indican una orientación que la organización trata de seguir, además de establecer lineamientos para las labores de sus integrantes. También servirán de parámetros de control para medir la eficiencia y rendimiento de la organización y así verificar la productividad y el aprovechamiento de todos los recursos a disposición de los administradores.

Una de las etapas más importantes en la eficiencia de los objetivos es la comunicación, estos se divulgarán por medio de estatutos, actas de asambleas, informes, etc., además contendrán bases para comprender y tomar conciencia del comportamiento y lo referente a las decisiones de los miembros de la organización.

Una institución se puede analizar simplemente por medio de sus objetivos, estos forman la base de la relación entre la empresa y su ambiente, no se busca alcanzar un solo objetivo ya que se necesita satisfacer las exigencias que imponen el ambiente externo así como los miembros de la organización. Los objetivos son dinámicos y están en evolución constante, por lo que se deben modificar en función de los cambios ambientales y de la organización interna.

Los objetivos también se pueden definir específicamente en el ambiente de mercadeo como: "son los resultados finales de mercado deseados, cuya realización conducirá a, o producirá, las ventas y los beneficios vaticinados". (22:41) Se deberá tener presente que un objetivo siempre dará solución a un problema de mercado o aprovechará una oportunidad que este presente. Los objetivos deben tener características esenciales y deben especificar claramente los aspectos tales como: cantidades concretas, lapsos o períodos de ejecución y productos o servicios concretos.

Diseño de la cartera de negocios.

Después de haber definido la misión y los objetivos al más alto nivel de una organización en el área de mercadotecnia se debe planificar la cartera de negocios "que es el conjunto de negocios y productos que constituyen la compañía". (12:41) Una cartera adaptada a las necesidades será la que mejor ajusta las fortalezas y debilidades de la organización a las oportunidades que el medio presenta. Entonces la compañía deberá analizar la cartera de negocios actual y así identificar los negocios que deben recibir más ó menos apoyo lo que se traducirá en una inversión.

Análisis de portafolio o cartera de negocios.

La cartera de negocios es un conjunto de productos y servicios que forman una compañía, existen varios métodos para su planificación.

Métodos de planificación de cartera.

La administración debe evaluar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), que son: "una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división, o en ocasiones un solo producto o una sola marca"(12:41). Las UEN se evalúan en dos aspectos importantes que son lo atractivo del mercado o la industria y la fuerza de la posición de la UEN en ese mercado o en esa industria y se debe contestar la pregunta: ¿qué marcas o productos tienen futuro?, todo esto se puede hacer a través de cinco matrices que son las siguientes:

- Matriz de participación en el mercado y rendimiento de la inversión.
- Curva de producción.
- Matriz de participación crecimiento (de Boston Consulting Group). El método más usado y conocido para este análisis.
- Matriz de ciclo de vida de producto.
- Ventajas competitivas de mercado y opciones estratégicas.

Establecimiento de estrategias.

"Las estrategias delinean las acciones específicas de mercadeo que el ejecutivo desea alcanzar, da recomendaciones para alcanzar los objetivos y en consecuencia los resultados y posiciones deseados". (22:49) Para alcanzar lo anterior hay dos caminos: seguir haciendo lo que hace falta ahora con sus productos y mercados, o aventurarse dentro de nuevos mercados o productos.

Controles.

"Control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos". (11:636)

Este proceso implica 3 pasos:

- Establecimiento de normas.
- Medición del desempeño con base en las normas establecidas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Las normas son criterios de desempeño cuantificables en los cuales los administradores reciben señales de cómo marchan las actividades.

Hay varios tipos de control dentro de los más usuales para las organizaciones están:

- Control de rentabilidad: identifica los gastos, la rentabilidad, el mercado y la organización.
- Control de estrategias: se basa en revisar los objetivos, estrategias, programas, y la adaptación de la organización al ambiente en el que se desempeña.
- Control de planes: consiste en vigilar los esfuerzos y resultados actuales, con el objeto que se alcancen los objetivos y metas trazados por la organización.

B. Planificación estratégica de negocios.

Proceso de planificación a largo plazo, se establece y se deriva del plan estratégico corporativo.

En esta etapa de planificación las unidades de negocios definen su propia misión, metas y estrategias con respecto a ventas y utilidades.

Esta planificación se refiere al proceso creador de planes por medio de los cuales la organización define de manera específica su éxito en relación al negocio o negocios con los cuales participa en el mercado.

La etapa de planificación depende en gran medida del éxito de la planificación de negocio, de cómo se controlará, y qué se debe hacer para lograrlo, de la cultura organizacional y de una declaración acertada de la misión.

La planificación de negocio se refiere a un proceso de planificación estratégica aplicada, es en esta etapa en donde el equipo de planificación tiene su última oportunidad para plasmar una visión de futuro ideal antes de pasar a la práctica, que concretizará dicho idealismo. En esta división de la planificación es donde se crean los cursos alternos de acción, quienes serán los responsables de seguirlos y en qué instante se deberán realizar. Las estrategias del negocio se deben derivar y ajustar de acuerdo a la misión general.

La planificación estratégica de negocio hace referencia y revisa con detalle el pasado y pronostica el futuro además de descubrir direcciones creativas y novedosas que no surgen en forma natural. En esta fase es donde se concreta y cuantifica el futuro de la organización, es decir donde la planificación se concentra por medio de objetivos precisos.

Etapas de la planificación estratégica de negocios.

La planificación estratégica de negocio consta de los siguientes elementos para su realización:

Misión de negocio.

Es uno de los aspectos más importantes y difíciles al momento de su desarrollo y declaración, en el marco de la planificación estratégica, el cual debe ser un enunciado breve y claro que justifique la existencia de dicho negocio así como los propósitos, funciones y necesidades que desea satisfacer, con respecto a su mercado meta de consumidores.

Lo fundamental de la declaración de la misión del negocio es especificar en qué se involucrará y las estrategias mediante las cuales operará la organización, en un sentido específico, también detalla el campo en el que competirá, las asignaciones de recursos y por último el modelo de crecimiento y dirección a seguir.

Una declaración efectiva de la misión debe aclarar el camino de los miembros de la organización para ayudarles a comprender las actividades que realizan para el negocio y cómo se deriva todo, de un propósito mayor. En esta etapa la unidad de negocio define su misión específica dentro del ámbito de la misión corporativa.

Visión de negocio.

Elemento clave, que será el proyecto a futuro de el negocio central con el que se quiere contar dentro de la organización.

Análisis macroambiental y microambiental.

Procedimiento fundamental en la planificación estratégica para identificar elementos del ambiente a nivel del entorno general, y a un nivel específico en

donde realiza sus actividades la institución, con el objetivo de hacer eficiente la administración conociendo los factores que pueden afectar o beneficiar a nivel macroambiental o microambiental.

Análisis FODA.

Este análisis es de utilidad para evaluar la situación competitiva de una institución. El análisis FODA conforma un marco conceptual sistemático, en donde se evalúa el entorno externo, haciendo énfasis de las oportunidades, en donde se distinguen las necesidades de potenciales compradores, para que la empresa pueda aprovecharla y obtener un beneficio, también se hace un análisis de amenazas distinguiendo aspectos desfavorables, los cuales pueden causar pérdidas en las ventas de no tomarse acciones adecuadas.

También en este análisis se evalúa el entorno interno es decir las fuerzas y debilidades de la organización aspectos tales como producción, organización, finanzas, mercadeo, etc.

A menudo se inicia el análisis FODA por las amenazas ya que muchas organizaciones implementan la Planificación Estratégica porque perciben dificultades en el ambiente.

El instrumento del cual se vale este análisis es la matriz FODA que se detalla de acuerdo a las estrategias siguientes:

1. La estrategia DA persigue la reducción de las debilidades y amenazas, es una estrategia mini-mini.
2. La estrategia DO dirige su esfuerzo en reducir al mínimo las debilidades y optimizar las oportunidades. Es una estrategia mini-maxi.

3. La estrategia FA confronta las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas, el propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Es una estrategia maxi-mini.
4. FO es la estrategia más deseable, en donde la organización puede hacer uso de las fortalezas, para aprovechar las oportunidades. Es una estrategia maxi-maxi.

Lo descrito anteriormente se puede representar y apreciar en la siguiente matriz FODA:

Cuadro 1
Matriz FODA

		Factor Interno	Factor Interno
		F(fortalezas)	D(debilidades)
Factor Externo	O (oportunidades)	4)Estrategia (FO)	2)Estrategia (DO)
Factor Externo	A (amenazas)	3)Estrategia (FA)	1)Estrategia (DA)

Fuente: Administración una perspectiva global de Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1998.

Formulación de metas.

Se deben establecer en función de la misión y visión del negocio. Las metas deberán definir la razón de ser y existir de la organización.

A nivel del negocio las metas giran alrededor de cuatro objetivos generales de la organización los cuales son:

- La utilidad: retorno y economía.

- Expansión: de la organización y aumento del mercado en el que participa.
- Seguridad: deseo de asegurar el futuro y continuidad en la lucha empresarial.
- Independencia: capacidad de decidir el destino con libertad y autonomía.

Las metas no son más que el establecimiento de objetivos para el período de planificación, las cuales se deben expresar en forma específica en cuanto, a cantidad y tiempo, para que adopten el término de meta. Deben llevar dos requisitos, que sean verificables y cuantificables por lo que al final del período de planificación, en la etapa de control se determinará si se cumplió o no.

Diseño de estrategias.

La estrategia a nivel empresarial se puede definir de la siguiente manera: “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, con sus empleados y ciertas instituciones externas”. (5:116) La posición de la planificación estratégica de negocio se equilibra por medio de tres actividades básicas:

- Formulación de la misión de negocio.
- Análisis del entorno externo (OA) y del entorno interno (FD).
- Formulación de metas.

Al establecer las metas comienza la actividad de formular e implementar las estrategias que son: “un conjunto de decisiones de las cuales dependerá la adquisición de los recursos necesarios y la tecnología requerida, la estructura

organizacional más adecuada y la consiguiente acción empresarial para conseguir los resultados deseados". (5:117)

Esta etapa puede ser vista de cuatro formas diferentes y toda organización debería adoptar una de ellas, las cuales se dividen en estrategias ofensivas y defensivas. A continuación se detalla cada una de ellas y en qué tipo de organización se da.

- Estrategia defensiva: organización que por medio de su negocio o sus negocios, conquistan el dominio de un mercado sin preocuparse por los cambios. Son organizaciones que planean, tienen un control centralizado y son eficientes en sus operaciones y costos.
- Estrategia ofensiva: la adoptan empresas que buscan constantemente nuevos segmentos del mercado. Es utilizada por organizaciones que sacrifican la eficiencia, por aprovechar las oportunidades del ambiente, planifican a profundidad y su control es descentralizado.
- Estrategia analítica: la utilizan las organizaciones que utilizan estrategias defensivas y ofensivas dependiendo de la situación a la que se enfrentan.
- Estrategia reactiva o retardada: son organizaciones que actúan tardíamente a los cambios del mercado, tienen una formulación estratégica ineficaz.

Los negocios deben adoptar cursos de acción o alternativas que develan la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos dirigidos para alcanzar las metas de mercadeo.

Elaboración de programas.

“Son planes en donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos y su base son las estrategias establecidas”. (5:150) En los programas se plasman las acciones que habrán de tomarse concretamente. Estos instrumentos deben ser flexibles, ya que durante el período de duración de los mismos, pueden surgir problemas o presentarse nuevas oportunidades que ameriten realizar cambios en los programas ya establecidos.

Los programas deben contener los siguientes elementos:

- Nombre de la institución, departamento o sección donde se aplicará.
- Nombre del programa a implementar.
- Documento a desarrollar para su eficaz implementación.
- A quién estará dirigido.
- Duración.
- Fecha de iniciación.
- Fecha de finalización.
- Costo.
- Finalidad.
- Objetivos que persigue.

- Responsable.
- Tareas o actividades.

Implementación y calendarización.

Sin estrategias claras y programas de apoyo bien ideados y estructurados, serían incongruentes si no se realizaran con habilidad y sumo cuidado de acuerdo a un plan bien establecido. Para la implementación, los recursos a disposición de la organización, constituyen la columna vertebral para tener éxito. Los recursos van desde los financieros, materiales o humanos; estos últimos deberán poseer habilidades y tienen la responsabilidad de llevar a la práctica las estrategias y programas, para alcanzar los propósitos organizacionales.

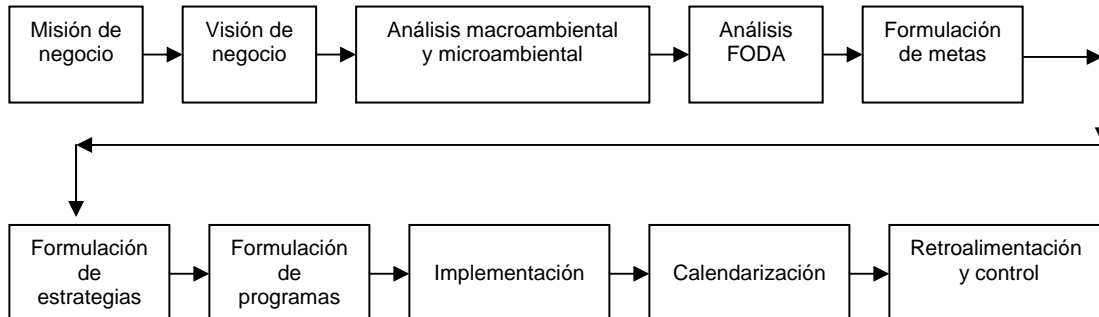
La calendarización es fundamental para el control en la dimensión de tiempo, clave para la realización de las actividades necesarias y para la implementación de los programas.

Control.

Expone desviaciones y activa cambios con relación a los sistemas de información. El control abarca tres fases fundamentales como el preventivo o protoalimentación el que se realiza antes de que ocurra la actividad, el control concurrente se da corrigiendo de inmediato cualquier desviación y la retroalimentación a nivel administrativo, que es la medición y corrección del desempeño en la planificación estratégica a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos y los planes ideados para alcanzarlos.

Gráfica 2

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO



Fuente: Dirección de Marketing de Philip Kotler, 2001.

1.6. El plan de mercadeo.

"Es esencialmente un documento de trabajo que detalla acciones o estrategias específicas de mercadeo, con objetivos y metas diariamente definidas, dentro de un marco de trabajo de un ambiente de mercadotecnia". (15:1) El plan de mercadeo surge de la planificación estratégica, está dirigido a objetivos específicos y se da dentro de un marco de trabajo de un determinado ambiente de mercadotecnia, además lo debe elaborar el gerente de mercadeo, de ventas o la persona responsable de definir estrategias, la que deberá conocer a profundidad las políticas, objetivos, actividades, los productos o servicios que se venden, es decir que esta persona debe estar jerárquicamente en una posición alta y debe contar con la confianza de los directivos de la organización. El plan de mercadeo se estructura con los puntos que se describen enseguida.

Resumen ejecutivo.

En él se detalla una breve perspectiva del documento, el resumen sirve a la alta gerencia para encontrar los puntos más importantes del plan y darse una idea general del mismo.

Análisis actual de la situación de mercadotecnia.

Se detalla y describe el mercado meta y la posición de la organización en él, así también los principales rasgos que pueden afectar la operación, por otro lado se pueden detallar aspectos tales como: el mercado atendido y su tamaño, los segmentos de mercado, las necesidades del consumidor, factores ambientales, se hace un análisis de los productos principales, de la competencia, de canales de distribución, y se realiza un FODA, en el que se analizan los puntos fuertes y débiles, de factores internos y externos de mercadotecnia, que podrían tener un impacto positivo o negativo en un producto afectando también a la organización.

Objetivos o metas.

Se definen para el producto o servicio, en las áreas de ventas, participación de mercado y utilidades, así cómo en los aspectos que los afectarán. Deben tener como características principales: la claridad, ser específicos, cuantificables y tener consistencia.

Estrategias de mercadotecnia.

Son los cursos lógicos mediante los cuales, la unidad de negocios intenta concretizar y alcanzar los objetivos propuestos, la estrategia de mercadotecnia debe especificar a qué segmentos del mercado se debe dirigir la compañía. La organización debe coordinar las acciones en tres ámbitos:

- Mercado objetivo.
- Mezcla de mercadeo.
- Niveles de gasto de mercadeo.

Programas de acción.

Las estrategias de mercadotecnia servirán de base a los ejecutivos de mercadeo para traducirlas en programas de acción que deben contestar a una serie de preguntas, las que a su vez se traducen en la descripción de tareas, fechas de inicio y final de las mismas, objetivos y estrategias, el responsable de cada actividad y el costo de la misma.

Presupuestos.

Medios por los cuales se presentan en forma anticipada los gastos e inversiones que deben realizarse para el logro de los objetivos previamente fijados. Los presupuestos no solo deben contemplar al área de mercadotecnia, sino que a todos los departamentos de la compañía.

Control.

La planificación y el control están íntimamente ligados porque la función de planificación debe establecer, sí efectivamente, se dirige hacia donde se quiere ir y esto se logra con la función de control, porque ésta evalúa los resultados, en el área de mercadotecnia, con el objeto de hacer las correcciones respectivas y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

Anexos, cuadros y gráficas.

Es el último componente del plan de mercadeo en el se incluyen los anexos que se consideran necesarios, para destacar algún punto o aspecto específico de importancia.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE MERCADERO PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA

2.1. Introducción.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada a directivos de la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala, un estudio del macroentorno y una encuesta dirigida a asociaciones mutualistas, con la finalidad de conocer las actividades que realizan este tipo de instituciones. Se examinan la historia, actividad administrativa, características generales del entorno, aspectos específicos de las acciones de la Asociación y por último se hace un análisis FODA. La finalidad del diagnóstico es presentar la problemática por resolver, puntualizar qué se debe desarrollar para lograr una ventaja competitiva y examinar los factores que han limitado la implementación de una planificación estratégica.

2.2. Metodología.

Para la elaboración del diagnóstico se recopiló, tabuló y analizó información que se obtuvo a través de los siguientes instrumentos:

- Entrevista dirigida a directivos de la Asociación integrada por: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero, y Vocales del primero al sexto, se indagó información acerca de historia, aspectos generales, situación actual, factores administrativos y planificación estratégica.

- Estudio macroeconómico en donde se presentan los aspectos más generales del entorno como: generalidades de Guatemala, factores económicos, políticos, culturales y de tecnología con la finalidad de lograr una planificación efectiva, comprender las reglas de juego y saber con exactitud cuales son las habilidades que se tienen que desarrollar.

- Encuesta realizada para conocer la situación en la que se hallan las asociaciones que realizan la actividad del mutualismo y auxilio póstumo, resultados expresados en el análisis microeconómico específicamente en el tema de oferta de servicios y beneficios, la actividad de encuesta se realizó específicamente en la zona 1, en el centro histórico de la ciudad de Guatemala, se encuestó a directivos de 10 instituciones identificadas, representando al universo de agrupaciones.
- Análisis FODA, en este se presentan aspectos internos y externos que pueden beneficiar o afectar a la institución con la finalidad de presentar una propuesta concreta y coherente a las condiciones actuales.

De esta forma se lograron obtener los resultados que se presentan en este capítulo.

2.3. Historia de la Asociación.

En la segunda década del siglo XX, Guatemala soportaba una sofocante tiranía y la clase trabajadora ejercía su labor abandonada a su suerte, sin leyes que la ampararan en sus desacuerdos con los patronos, ni mucho menos previsoras disposiciones que le prestaran ayuda en situaciones difíciles. Para los artesanos solo la generosidad de los compañeros de taller, siempre espontánea, pero muchas veces insuficiente se manifestaba en los casos urgentes del fallecimiento de algún miembro de la familia obrera.

Fue una de estas situaciones penosas ocurrida a un compañero de labores, la que conmovió a un humilde sastre; Manuel María Flores (Q.E.P.D.). Aquel hombre piensa que uniendo la voluntad de todos los trabajadores manuales del gremio, se lograría formar un fondo para acudir en los casos desesperados. Los compañeros de labor respondían siempre con lo que sus posibilidades les permitían, a los llamados que se les hacían, o cuando se les requería. Al

mismo tiempo surge la idea de convertir aquel gesto voluntario, en un deber de solidaridad social y transformar el compañerismo en una fraternidad de intereses comunes.

Inquieto con estas reflexiones; Manuel María Flores habla con sus compañeros de taller para comunicarles su pensamiento. Otro obrero Leopoldo Díaz Carranza (Q.E.P.D.), con inteligencia y visión social, trata de darles forma y hacer posibles tales sugerencias, interesando a los compañeros del gremio para constituirse en sociedad y asegurar, mediante una pequeña contribución obligatoria, una ayuda monetaria para las familias, en casos de fallecimiento de cualesquiera de los contribuyentes. Así, voluntariamente ligados por un compromiso moral, comenzó a funcionar la Sociedad Filantrópica de Maestros Sastres de Guatemala.

Poco tiempo más tarde y en vista de los excelentes resultados de la incipiente sociedad, se piensa en interesar a los trabajadores de todos los gremios de la capital: zapateros, carpinteros, impresores, albañiles etc., para lo cual el señor Díaz Carranza redacta y hace circular una excitativa que llevaba la fecha del 25 de noviembre de 1913, en la que exponía los fines que se perseguirían; estos se centran en la fundación de una sociedad compuesta por obreros de ambos sexos, con la obligación de aportar una cuota anticipada de \$5.00 pesos, moneda de la época, la que se renovarían a cada defunción, con el fin de contar en todo momento con una cantidad disponible para entregarla a los deudos o al beneficiario designado, previamente por el interesado, al ocurrir un fallecimiento en el grupo, la Sociedad dispondría el funeral lo más decente posible, y el sobrante del dinero se entregaría a los herederos o beneficiarios; cuando el socio no residiese en la capital, la Sociedad entregaría la cantidad colectada anteriormente, a los designados con anticipación, a la presentación de los comprobantes del caso.

Es probable que el conocimiento del ambiente político del momento indujo al señor Díaz Carranza a exponer los anhelos de superación del gremio de sastres, dentro de un sencillo movimiento de piedad colectiva, limitado a la ayuda en la desgracia, sin grandes promesas de tardía o difícil realización, enmarcando sus atribuciones dentro de un simple mecanismo de previsión social.

Una circular fijó el día domingo 13 de diciembre de 1913, para una reunión preliminar que debería tener lugar en el Salón Olimpia, una sala situada en la casa de la esquina suroeste de la hoy 11 avenida y 7ª. calle de la zona 1, propiedad entonces del empresario Julio Abril. A aquella primera reunión concurren unas ocho decenas de personas, obreros en su mayoría, lo que significaba una asistencia numerosa, dada la apatía y poco interés demostrados en otras organizaciones laborales.

El señor Díaz Carranza explica su plan, el que es admitido con demostraciones de simpatía. Complementan las palabras otros obreros destacados de la época. Todos ellos elogian la idea y se acepta unánime integrar esta nueva Sociedad, procediéndose a elegir una directiva provisional, la que por mayoría de votos quedó formada así: como presidente Leopoldo Díaz Carranza; como vicepresidente Manuel Rosales; como tesorero Federico Puente Lara; como secretario Rafael del Pozo; y como prosecretario Juan Bobadilla. Esta directiva provisional puso en marcha el sistema, iniciando así la Sociedad.

A partir del 13 de diciembre de 1913 con la primera sesión nace la Sociedad de Seguro de Vida del Gremio Obrero hoy Asociación Mutualista del Gremio de Guatemala que cuenta con más de 122 afiliados. Por la Asociación han pasado muchos presidentes internos, algunos se han distinguido, por ejemplo: don Pedro Pablo Morales, quien se preocupó por la compra del terreno y construcción de la casa que ocupa la entidad, allá por los años treinta; a los

socios en general también se les debe la adquisición del panteón en el Cementerio General desde el 8 de abril de 1955 el cual alberga a todo socio fallecido hasta el día de hoy. Otro socio notable fue don Víctor J. Morales a quien se le debe que la Asociación cuente con un himno con letra y música propias.

La Asociación ha atravesado por momentos difíciles como intervenciones oficiales en diferentes etapas, por ejemplo durante la dictadura del General Jorge Ubico o del General Romeo Lucas García. Sin embargo el espíritu por el cual se forma en los inicios del siglo XX se mantiene intacto para beneficio del obrero guatemalteco.

La Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala es:

Una entidad privada, apolítica, no lucrativa, tiene como fin específico y primordial el mutualismo, el cual conforma el negocio de la Sociedad, bajo el lema de fraternidad, cultura y ahorro a través de los fines sociales siguientes:

- Promover el desarrollo cultural, moral y social, mediante la creación de biblioteca, recursos audiovisuales, conferencias y sana recreación familiar.
- La Asociación cultivará vínculos de amistad y fraternidad con entidades afines, legalmente establecidas, dentro y fuera del territorio nacional.
- Auxilio póstumo por fallecimiento del asociado.
- Ayuda monetaria cuando el caso lo amerite, debidamente justificado ante la Junta Directiva y autorizado por la Asamblea General, por incapacidad temporal o incapacidad permanente motivada por accidente o

enfermedad y gastos de medicina, de conformidad con lo establecido en el reglamento respectivo.

- Auxilio en caso de catástrofe por terremoto, inundación e incendio.
- Fomento del ahorro a través de la suscripción de pólizas de ahorro, de conformidad con el reglamento respectivo.

2.4. Organización.

En la Asociación Mutualista del Gremio Obrero la función de dirección es realizada por la directiva y las comisiones de hacienda y de honor.

La estructura organizacional no está definida, de una manera formal, las funciones y atribuciones de las autoridades de la Asociación se basan en las contenidas en los estatutos, instrumento guía de la institución, que contiene información general de las actividades que realiza. La Asociación está integrada por: la asamblea general, la junta directiva, el tribunal de honor, la comisión de hacienda, caja y conserjería.

Estos entes velan por el cumplimiento de los estatutos, de los fines de la Asociación en ellos plasmados, por la recaudación mes a mes de las cuotas por auxilio póstumo y ahorro, administran el arrendamiento del salón y son los responsables de convocar a asambleas generales y extraordinarias.

2.5. Aspectos legales.

La Asociación Mutualista del Gremio Obrero está legalmente inscrita ante el Registro Civil donde consta que está constituida con fines no lucrativos, así mismo está exonerada del pago de cualquier impuesto por su condición, en la Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.)

La Superintendencia de Administración Tributaria declara procedente en el documento respectivo la exención de Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos por ser una entidad no lucrativa y reunir todos los requisitos, establecidos en las leyes del país, así mismo declara improcedente la exoneración de impuesto en cuanto a la adquisición de bienes y servicios, considerando a la Asociación como consumidor final.

2.6. Administración.

Se establece que la administración la ejerce fundamentalmente la junta directiva, especialmente por medio del presidente de turno de la Asociación, con la asistencia de los socios directivos, auxiliándose además de quienes integran las diferentes comisiones.

En la administración también se tienen actividades medulares como el de dar la atención debida al socio, al cliente que renta el salón social, el mantenimiento del edificio y contactar proveedores idóneos de acuerdo a las necesidades, todo enmarcado dentro del mutualismo y sus fines.

2.7. Situación actual.

Se constató que es determinada por distintos aspectos, los cuales repercuten en forma negativa principalmente por las variables macroeconómicas y microeconómicas, en donde destacan las de seguridad, la crisis política y económica.

Con respecto al proceso administrativo, las funciones de planificación y organización son inexistentes y las de integración, dirección y control son realizadas en forma empírica, por lo cual no se tiene la eficacia necesaria para aprovechar los recursos a disposición de la Asociación.

Un instrumento vital como la planificación estratégica, nunca se ha implementado, por lo cual se desconoce sus bondades en la adecuación de los recursos de la organización a las oportunidades que presenta el entorno de la misma.

2.7.1. Aspectos administrativos.

Se analiza el ejercicio que se hace del proceso administrativo en la Asociación, detallándolo de acuerdo a las etapas en que se divide y la situación actual.

A. Planificación.

Se determinó que la etapa de planificación en la Asociación es prácticamente nula, no se seleccionan o implementan metas concretas así como acciones necesarias para cumplirlas, ya que todo esto, requiere de la toma de decisiones y costos por erogar, los cuales no siempre están dispuestos a incurrir, por la difícil situación que atraviesa la economía nacional.

Antes de tomar una decisión, lo único que existe es un conocimiento básico de la Asociación, por lo que no se puede hablar de un plan real destinado a conducir al organismo por la ruta apropiada. En la actualidad los socios y directivos carecen de directrices definidas, representados por ejemplo por una misión, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, o programas, los cuales redundarían en beneficios cuantificables a corto, mediano y largo plazo.

El instrumento que habitualmente se usa para la planificación y control de la Asociación es el presupuesto anual de ingresos y egresos, es realizado por la comisión de hacienda además es revisado y aprobado por la asamblea general y junta directiva, con base en la experiencia de otros años.

B. Organización.

Se constató por medio del trabajo de campo, que la Asociación no cuenta con una estructura establecida, ya que no tiene definidas las actividades, jerarquías y funciones. Esta situación trae como consecuencias que: no existan objetivos verificables ni una idea clara de las principales tareas. Por lo tanto las personas que ejercen un cargo no pueden cumplir las metas establecidas y la función organizacional no posee significado para los individuos que integran la institución.

C. Integración.

Se estableció que esta etapa se realiza en forma empírica, ya que al contratar a un empleado solo se recluta por recomendación de un socio. Es necesario resaltar que solo se cuenta con dos empleados, esto debido a que la mayoría de las actividades claves en el buen funcionamiento de la Asociación, se realizan por medio de los socios activos a través de las distintas comisiones que la componen, trabajando en forma adhonorem. La Asociación además utiliza la asesoría eventual de: un contador para el debido manejo de los fondos y el exacto control de los ingresos y egresos, así también de los bienes muebles e inmuebles, todas estas actividades de acuerdo a los principios técnicos de la materia contable, periódicamente se contrata una firma para hacer una auditoria externa.

Integración de socios.

Se investigó que no se realiza la integración del nuevo mutualista a la Asociación, de tal manera que tome conciencia de sus compromisos, como integrante de la misma, lo que reafirma que se adolece de planes para su desarrollo. Cuando se inscribe un socio, se le induce por medio de una pequeña actividad de juramentación, se le comunica por escrito y verbalmente de sus

responsabilidades. No se integran masivamente a personas por la condición en la que opera, como no lucrativa, a cambio se busca atender eficazmente las necesidades de los afiliados.

D. Dirección.

Por medio de la entrevista se estableció que en la Asociación la etapa de dirección la realiza la directiva de turno, que toma decisiones con respecto a la armonía de los objetivos, motivación, liderazgo, comunicación y supervisión. Sin embargo no se cuenta con una metodología definida para influir en las personas y de esta manera contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se estableció también que la institución no cuenta con programas de motivación y capacitación que contribuyan con los empleados y socios en la toma de conciencia de la realidad. Existe desinterés y apatía en el seno de la Asociación provocado por lo anteriormente expuesto.

E. Control.

Se examinó que la etapa de control se da en forma limitada y empírica dentro de la Asociación, ya que no existe una medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos y los planes ideados para alcanzarlos. Además no se han implementado instrumentos de control como programas, manuales, modelos matemáticos-estadísticos, gráficas, programas computarizados o reportes. En la actualidad y como en toda su existencia, la institución se ha regido solamente por los estatutos, que de acuerdo a las necesidades de la época se han modificado, en la actualidad se está elaborando el reglamento interno el cual está sujeto todavía a la aprobación de los socios.

Se constató que no se han establecido normas las cuales son criterios de desempeño, para que los directivos y todo socio comprometido, puedan recibir

señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Por último la retroalimentación se da en forma limitada, la cual es importantísima para determinar la efectividad de la etapa de planificación y si la variación fue poca, o formular nuevos planes. La retroalimentación es importante que se de en forma metódica en este tipo de organización para fomentar la motivación de los socios y empleados, por otro lado ayuda a conocer y clarificar la información de la eficiencia del desempeño.

F. Situación administrativa de la Asociación según la percepción de los socios directivos.

Esta sección se estudió con el fin de obtener información para apreciar el conocimiento y la percepción que tienen los socios directivos acerca de la situación administrativa de la Asociación, obteniéndose los resultados siguientes:

Gráfica 3



Fuente: encuesta realizada a asociaciones mutualistas, Ciudad de Guatemala zona 1, noviembre de 2003.

Los resultados muestran que el 60% de los socios directivos aprecian como regular la situación administrativa, el 10% como mala y el 30% buena, lo anterior significa que no hay un criterio definido al respecto. Se demuestra que hacen falta planes y programas que guíen a la Asociación en el futuro y aseguren su eficiente administración.

2.7.2. Planificación estratégica.

Se pudo establecer además que la etapa de planificación en la Asociación no se da, ya sea esta, de tipo operativa o estratégica. Existen diferentes razones para no realizarla y se comprueba que la dificultad de la puesta en marcha de una etapa de planificación estratégica, es que los socios que podrían realizarla, no cuentan con el tiempo o con los recursos para dedicarse a diseñarla e implementarla. Así mismo no se cuenta con recursos financieros, destinados a una asesoría externa, para proponer una herramienta tan necesaria.

La Asociación no posee una misión, esto se traduce en que no se cuente con un enunciado breve que describa el propósito de la misma, cuales son las actividades que realiza, el sector organizacional en el que se desarrolla como una sociedad civil, y a los grupos de obreros que beneficia.

La ausencia de una misión trae consecuencias, como el de no tener claridad de enfoque por parte de los socios, para hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

Otro aspecto importante es la visión organizacional de la cual se adolece, este elemento es de gran importancia ya que delimitaría las pretensiones de la organización en el futuro, cómo se visualiza en la actualidad y como desea verse en algunos años.

En el documento de estatutos están descritos los objetivos, sin embargo no están diseñados como metas, clarificados en cuanto a cantidad y tiempo, lo que muchas veces se traduce en que los objetivos no sean cumplidos a cabalidad. Un aspecto importante es que los objetivos están formulados por escrito pero adolecen de especificidad, ya que están descritos en forma muy general, por lo que al servir de guía a la organización, no se pueden tomar como un parámetro, para medir el rendimiento y la eficacia de la administración.

Los objetivos se basan principalmente en definir los fines del mutualismo, promover el desarrollo cultural de los socios y de la sociedad guatemalteca, el auxilio póstumo, ayudas y auxilios, sin embargo no se especifica de que manera se alcanzarán estos y qué parámetros se utilizan para saber si se ha cumplido o no.

En la Asociación no existen estrategias destinadas a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Las estrategias se conciben como un plan de juego para alcanzar los fines y objetivos, lo cual no ha sido dispuesto por los socios. Solo se cuenta con objetivos no así con los medios específicos para lograrlos, por lo que se toman las decisiones de forma improvisada, lo cual da como resultado que no siempre se alcancen, para beneficio de los integrantes de la misma.

El complemento de las estrategias son los programas, de los cuales también se carece. Los programas tienen la ventaja que llevan a la práctica lo planteado con anterioridad en la planificación estratégica, lo que se integra con la descripción de la implementación y la calendarización que es imprescindible en todo programa bien realizado.

Con la investigación de campo también se estableció que la Asociación carece de instrumentos de control preventivos, como los de protoalimentación, concurrentes o de retroalimentación.

2.7.3. Análisis macroeconómico.

Se hace necesario y fundamental hacer el presente análisis, en donde se detallan aspectos del ambiente global en el que se desenvuelve la institución, con el objetivo de identificar variables importantes que podrían afectar o representar una oportunidad en determinado momento. Se detallan aspectos

generales de Guatemala, así como factores económicos, políticos, culturales y de tecnología.

A. Información general.

La república de Guatemala tiene un área de 108,889 kilómetros cuadrados, en extensión territorial es la 19ª. más grande en América. La capital es Ciudad de Guatemala fundada en 1776 como Nueva Guatemala de la Asunción, después de trasladarse desde el Valle de Panchoy.

La moneda oficial del país es el Quetzal que equivale a una octava parte de un dólar de Estados Unidos de América, el idioma oficial es el español. Es miembro de la Organización de Naciones Unidas (O.N.U.), Organización de Estados Americanos (O.E.A.), y Mercado Común Centroamericano (M.C.C.A.), actualmente se negocia un tratado de libre comercio con los países norteamericanos que representan el bloque económico más importante del mundo.

El perfil demográfico indica que Guatemala tiene aproximadamente 12,000,000 de habitantes, el crecimiento demográfico es bastante alto con 3 % lo que representa que sea el tercer país con el crecimiento más alto de América y el números de hijos promedio por familia es de 5. La población guatemalteca es en gran porcentaje joven ya que el promedio de edad es 18 años aproximado.

La educación de la población es representada por un 40 por ciento de analfabetas siendo el segundo país de América con más personas que no saben leer ni escribir. La mayoría practica la religión católica heredada por los conquistadores.

Guatemala es montañosa donde se levanta impresionantemente la Sierra Madre en el centro del país y en el nor-occidente se aprecia la Cumbre de los

Cuchumatanes. En la zona norte se encuentra el departamento de El Petén, dicha región es baja y selvática, en ese territorio se extrae petróleo, abundan las maderas preciosas y árboles productores de chicle. El país cuenta con numerosos volcanes, el más alto es el Tajumulco con 4,220.36 metros sobre el nivel del mar.

Guatemala es un país privilegiado por la variedad de su paisaje y la infinidad de plantas y animales, algunos en peligro de extinción a causa de la explotación, caza y destrucción de su hábitat. En Guatemala existen más de diecinueve especies de plantas en forma de cono como el pino, ciprés, abeto y más de quinientos árboles de hoja ancha. La fauna es un recurso valioso ya que habitan especies propias de la región que poseen características únicas como el jaguar y el quetzal.

Guatemala es un país único con paisajes inigualables, con una basta cultura a pesar de las influencias extranjeras y con gente trabajadora que representa el recurso más importante con que cuenta. Es necesario que los guatemaltecos tomen conciencia del valor del país y de la responsabilidad que se tiene por sacar adelante en todos los aspectos a Guatemala para un desarrollo común.

B. Factores económicos.

En la década de los años noventa y en lo que va del siglo veintiuno, se ponen en marcha una serie de medidas de estabilización y ajuste, que buscan una mayor eficiencia económica mediante la implementación de acciones tendientes a controlar la inflación, a fortalecer la balanza de pagos y a buscar la creación de las condiciones que permitieran lograr una tasa de crecimiento económico sostenible. Se plantea la necesidad de efectuar una serie de reformas en las áreas comercial, financiera, de administración pública, de política monetaria y fiscal.

El comportamiento económico se ha visto influenciado por los avances y retrocesos en la aplicación de esas medidas, así como por los esfuerzos de la adaptación de la economía nacional a las exigencias del proceso de globalización y a fenómenos extraeconómicos.

Inflación: en Guatemala se realizan esfuerzos por parte de las autoridades monetarias en el sentido de adecuar los niveles de liquidez para propiciar una reducción gradual de la inflación, esa ha sido la mejor contribución que la política monetaria puede hacer para el logro de un crecimiento sostenido de la producción y el empleo y, por ende, del desarrollo ordenado de la economía nacional.

La variación de precios internos ha mostrado la siguiente tendencia: alcanza en promedio a principios de los años 90 una tasa de 10 por ciento y a partir de 1998 la inflación se ubica en niveles de un solo dígito. A noviembre de 2002 se ubica en 6.37 por ciento. Sin embargo para los años 2003 y 2004 se maneja una inflación aproximada del 6 por ciento, esta es la meta de las autoridades en materia económica, sin embargo de acuerdo a la tendencia, la inflación para diciembre de 2004 alcanzará niveles del 7 por ciento, derivado de las alzas en el precio del petróleo y sus derivados, como el gas propano que tuvo un incremento del 9.61 por ciento en agosto, respecto al mes de julio.

El aumento en el índice de precios se ve influenciado por alzas en el grupo de pan, tortillas y cereales a causa del incremento en el costo de producción. El cambio climático trae como consecuencias la pérdida de cosechas tanto por sequía, como por las abundantes lluvias que han afectado a varias regiones del país, las secuelas son escasez, aumento del precio en el maíz y hambruna.

Hay otros rubros que muestran una tendencia a subir de precio como los gastos de vivienda y materiales de construcción como el hierro derivado de la excesiva

demanda en China por la construcción de una hidroeléctrica de grandes proporciones.

Se presentan muchos problemas para la mayoría de la población guatemalteca que vive en extrema pobreza, derivado del aumento generalizado de los precios, especialmente en la canasta básica vital, por lo que las autoridades del Ministerio de Economía a través de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (D.I.A.C.O.) deberá monitorear precios en centros de mayoreo, mercados y tiendas de colonia, evitando de esta manera la especulación y alzas desmedidas en productos básicos, que se dan en la actualidad.

Crecimiento económico: el producto interno bruto (P.I.B.) en promedio registra un crecimiento importante a partir de 1996, hasta alcanzar su nivel más alto en 1998, cuando llega a niveles cercanos del 5 por ciento, sin embargo en los últimos años ha disminuido, teniendo un crecimiento promedio de 2 por ciento, lo que no ha permitido una mejora en el ingreso per-cápita de la población. Se observan periódicamente altibajos en dicho crecimiento. En todos los casos de la última década luego de las expansiones del ciclo económico se han presentado desaceleraciones lo cual se interpreta en que las alzas no han sido sostenibles probablemente porque excedieron las capacidades reales de expansión de la economía.

El déficit fiscal, en Guatemala es de los males macroeconómicos que se dan por la mala ejecución del gasto, el cual asciende aproximadamente en promedio en la última década al 2 por ciento del PIB, por lo que durante los últimos 10 años no se logra avanzar en la eliminación del déficit fiscal en forma permanente, lo que resulta fundamental para mantener condiciones de estabilidad macroeconómica.

Las tasas de interés registran una caída y muestran diferenciales respecto a las vigentes en otros países, lo que se traduce en una pérdida de competitividad de los activos financieros nacionales, contribuyendo a la salida de capital lo que genera presiones sobre el tipo de cambio del quetzal en detrimento de las inversiones en moneda nacional.

A partir de 1994 las tasas de interés registran una baja, en 1996 continúan hacia la baja. Como consecuencia para 1998 alcanzan su punto más bajo hasta ese entonces en alrededor de 16 por ciento para el caso de la activa y de 5 por ciento para la pasiva. Sin embargo para el año 2003 alcanzan los puntos más bajos en donde la tasa de interés activa alcanza un 15.49 por ciento, y la pasiva un 5.58 por ciento.

Con respecto al tipo de cambio y como respuesta a la corriente globalizadora, a final de 1989 la autoridad monetaria decidió flexibilizar el mercado bancario de divisas.

En 1994 se permite la flexibilización del sistema cambiario, se busca entonces que el tipo de cambio se convierta en un precio más en la actividad económica, es decir que dependa de la oferta y la demanda de divisas.

Durante el período de 1994 -1996 el tipo de cambio permanece estable luego registra presiones durante 1998 y 1999, cuando alcanza ya valores de hasta 7.39 quetzales por dólar. Para el año 2003 en promedio giró alrededor de 7.91 quetzales por dólar y para el 2004 se espera 8.10, lo que se debe mantener para 2005.

Después de analizar y describir las variables macroeconómicas más sobresalientes, se establece que Guatemala es un país desigual económicamente hablando, donde el 10 por ciento de la población más rica

recibe el 40.3 por ciento de los ingresos totales, y el 40 por ciento más pobre obtiene únicamente el 12.8 por ciento. Un aspecto importante a considerar es que el 56.2 por ciento de los guatemaltecos vive por debajo de la línea de pobreza.

Siguen existiendo diferencias marcadas entre habitantes del interior del país y los capitalinos, vivir en el campo o en la ciudad no es lo mismo. En el área rural el 74.5 por ciento de los habitantes son pobres, mientras que en las áreas urbanas la cifra llega a un 27.1 por ciento, esto según cifras del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.)

Guatemala sigue siendo el país menos equitativo de la región centroamericana donde si la distribución de ingresos fuera como en Costa Rica la pobreza se reduciría del 57 al 35 por ciento.

C. Factores políticos.

En el país se experimenta una incertidumbre porque se respira un clima de violencia, y la población está a la expectativa del accionar de las nuevas autoridades electas, por lo que el guatemalteco vive en un ambiente de esperanza pero al mismo tiempo de inestabilidad en todos los ámbitos. La comunidad internacional también manifiesta su preocupación por el deterioro de las condiciones en que viven los guatemaltecos, violencia, pérdida de valores, descomposición social, pandillas juveniles y la impunidad reafirman dicha preocupación.

En Guatemala se tienen muchos problemas como consecuencia del anterior gobierno que recuerda los años 80 con un clima en donde reinan las mafias y la corrupción a gran escala, el guatemalteco no vive, ni trabaja tranquilo especialmente porque la inseguridad está a la orden del día.

Sin embargo la esperanza es un elemento que todo ciudadano lleva en su interior, derivado del nuevo gobierno. Se espera tener la oportunidad de progresar en todos los aspectos para hacer frente a la problemática en la que se vive.

Las nuevas autoridades deben tomar las medidas y adoptar las políticas correctas para contrarrestar y resolver los problemas que aquejan a la sociedad para un desarrollo sostenible y duradero.

D. Factores culturales.

Guatemala es un país multiétnico, pluricultural y multilingüe. Esta frase se utiliza en el ámbito mundial, para definir de una o de otra forma la diversidad de un país tercermundista, en el que en medio de McDonal's y Burger King, se ha perdido lo más importante, la Identidad.

Para comprender el problema cultural del país, se debe empezar definiendo este término, según La Real Academia Española, Cultura es: un conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres en su condición de miembros de una sociedad.

La cultura actual se empieza a formar hace unos quinientos años con un supuesto descubrimiento y una trágica conquista, en donde se diezma a los nativos, muchos de ellos mueren como esclavos, posteriormente la esclavitud fue prohibida y en su lugar se dio paso a otro tipo de sumisión que se gestó por medio de la conquista religiosa del siglo XVI. Desde el histórico descubrimiento hasta hoy se distorsiona la cultura, ya que con la implementación forzosa de otras creencias, no solo se pierde gran información de los antepasados sino que es causante de la diversidad de resentimientos que ondean junto con la bandera.

Enseguida deviene una segunda conquista dirigida por la potencia mundial conformada por Estados Unidos de América, que como cáncer se come al país con la invasión tecnológica y la divulgación de canales extranjeros, la mayoría de guatemaltecos solo piensan en viajar a Disney Landia y no conocen ni siquiera la riqueza e historia del Centro Histórico, se preocupan en utilizar ropa “de marca” o sentir olor a perfume francés, hasta en los pueblos del país que estaban colmados de colores, en el aire se respiraba el incienso y sonaba la marimba, se transforman de la noche a la mañana en una discoteca, con la excusa de estar a la moda, poco a poco se olvidan de sus raíces, ya no quieren hablar sus idiomas ni bailar el son.

El mal radica fundamentalmente en el sistema educativo decadente en el que no se enseña la realidad nacional, así como el amor hacia lo nuestro, y a que mucha gente no tiene acceso a la educación. Sin embargo en la alfabetización se dan pasos positivos y avances, basta citar que para 1989 sólo un 54.2 por ciento de los indígenas era alfabeto frente a un 69.8 por ciento en la actualidad.

En Guatemala hay grandes personajes que conforman una gran riqueza cultural como Miguel Ángel Asturias, Premio Nóbel de Literatura; Juan José Arévalo presidente ejemplar; Mario Monteforte Toledo, poeta y novelista; Efraín Recinos, arquitecto; o Mateo Flores, maratonista; aunado a todos ellos el folklore con que cuenta el país

De los guatemaltecos depende recuperar la identidad o dejar que siga la invasión extranjera con la mundialización y la globalización a la orden del día.

E. Factores de tecnología.

En la presente centuria, el proceso de desarrollo científico y tecnológico a nivel mundial ha sido extraordinariamente más intensivo y vertiginoso que en épocas precedentes, reconociéndose recién desde hace tres décadas la estrecha

vinculación existente entre la tecnología y el desarrollo económico de los pueblos, para Guatemala esta es una realidad innegable, es decir, que ni la cantidad de ahorros e inversión y la adecuada política macroeconómica, ni la cantidad de impuestos fiscales e incentivos a la producción podrán generar un crecimiento económico sostenido, a menos que esté acompañado de numerosos descubrimientos e innovaciones tecnológicas, lo cual en el país no se da por el tipo de relaciones económicas productivas, ya que es eminentemente importador de bienes de capital.

El desarrollo de las telecomunicaciones, la automatización, la informática, la electrónica, las denominadas “tecnologías de punta”, conjuntamente con la desregulación financiera y comercial a gran escala; han producido el efecto de que las fronteras nacionales tengan cada vez menos relevancia para las decisiones en los negocios; constituyéndose los sistemas globales telemáticos en el sistema nervioso del comercio mundial.

Este fenómeno se denomina *globalización*, con un mercado global de bienes y servicios, donde las compañías transnacionales crecen y se fusionan con más intensidad, localizando subsidiarias en cualquier parte del mundo; afectando el perfil y formación profesional del recurso humano y más cuando se trata de un país en vías de desarrollo como Guatemala, en el campo de la educación surge así la necesidad de un nuevo profesional internacional, con información multicultural, disponibilidad permanente de traslado, capacidad negociadora y de adaptabilidad, y con sólida formación tecnológica, además de conocimientos comerciales y de economía, lo que quiere decir que se debe estar capacitado para laborar en cualquier organización contemporánea y competitiva.

Un problema serio es la manipulación sutil y abierta de los medios de comunicación que difunden costumbres, valores y modos de vida que no siempre contribuyen al reforzamiento de las relaciones entre los miembros de la

sociedad y el respeto por la diversidad cultural, racial, religiosa e ideológica de los guatemaltecos.

Es importante entonces que los guatemaltecos estén atentos a los cambios que se presentan en la tecnología, para responder en forma acorde a las necesidades y oportunidades, para formar un recurso humano capacitado y profesional, sin olvidarse de sus raíces.

2.7.4. Análisis microeconómico.

Aquí se exponen los aspectos a nivel específico del negocio central de la Asociación, lo descrito en este análisis se pudo establecer en el trabajo de campo expresado por la encuesta realizada a la totalidad de instituciones identificadas como mutualistas, de auxilio póstumo y no lucrativas de la zona 1, ciudad de Guatemala. También se presentan resultados de la entrevista realizada a la Asociación objeto de estudio.

A. ¿Que es la Asociación?

Es una institución en donde se involucran trabajadores agremiados bajo un sistema y finalidad moral propia, lo que conlleva encontrar una fórmula racional y realizable para reglamentar las condiciones del trabajo en el que se desempeña cada individuo asociado.

B. Oferta de servicios y beneficios.

Esta variable está fijada por distintos elementos que determinan el carácter de la misma, a continuación se presenta la descripción de los principales enunciados.

Instituciones que ofrecen servicios similares.

Bancos, cooperativas, financieras, así también asociaciones mutualistas y de auxilio póstumo.

Asociaciones que brindan servicios mutualistas.

Actualmente existen diez con características similares que basan sus actividades en el ahorro, auxilio póstumo y promoción de la cultura. Las asociaciones encuestadas a través de sus integrantes son las siguientes:

- Asociación Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala.
- Asociación de Antiguos Telegrafistas y Radiotelegrafistas de Guatemala.
- Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública.
- Asociación de Ayuda Mutua de Empleados y Trabajadores Municipales.
- Asociación El Porvenir de los Obreros.
- Asociación Fraternidad Militar.
- Asociación Guatemalteca de Autores y Compositores.
- Asociación Seguro Auxilio Póstumo.
- Sociedad de Auxilios Mutuos del Comercio de Guatemala.
- Sociedad Seguro de Vida del Gremio Ferrocarrilero.

Localización de las asociaciones.

Se ubican en el centro histórico de la ciudad y sitios cercanos a este, también existen en otros lugares como Quetzaltenango y en Centroamérica especialmente en El Salvador. Es común que cuenten con un salón social, el que arrendan para eventos sociales, de cultura, para los socios y personas

individuales particulares. En este trabajo se estudian las ubicadas en la Ciudad de Guatemala. Se determinó que aproximadamente el 75% de las asociaciones existentes están establecidas en el centro histórico de la ciudad, los resultados se muestran en la gráfica siguiente.

Gráfica 4

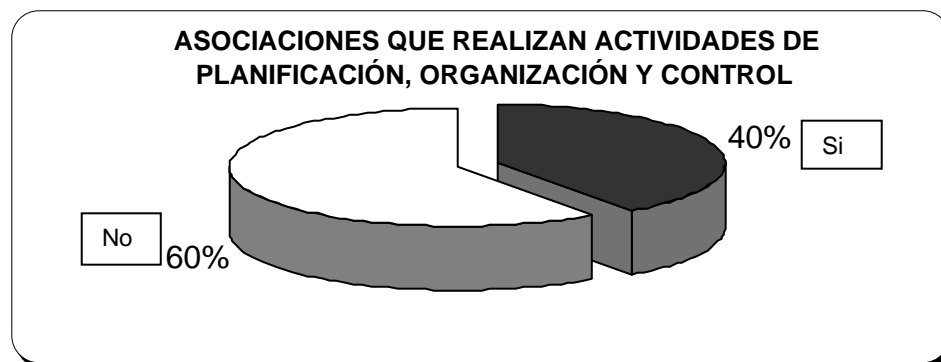


Fuente: encuesta realizada a asociaciones mutualistas, Ciudad de Guatemala zona 1, noviembre de 2003.

Como se observa en la gráfica anterior de 14 asociaciones de carácter mutualista identificadas, 10 se localizan en la zona 1. Es por ello la importancia de centrar el estudio en ese sector de la ciudad.

Se determinó que en 6 instituciones se desconoce, si se realiza algún tipo de planificación organización o control. En 4 se reconoce que si se cuenta con elementos e instrumentos que sirven para administrar, lo anterior se expresa en la siguiente gráfica.

Gráfica 5



Fuente: encuesta realizada a asociaciones mutualistas, Ciudad de Guatemala zona 1, noviembre de 2003.

De acuerdo a la anterior gráfica se deduce que se deben aplicar instrumentos que mejoren la función de administración en las 10 instituciones estudiadas.

C. Demanda de servicios y beneficios.

Esta variable es determinada por las características socioeconómicas de las personas que integran la institución, a continuación se presenta la descripción de las principales.

Características del socio.

Son trabajadores, obreros de clase media a clase baja, en relación de dependencia como ejecutivos, técnicos y personal de oficina. También se cuenta con socios que trabajan en forma independiente dueños de sus talleres artesanales tal como originalmente inició la Asociación. Actualmente la institución está integrada por 122 socios activos y el promedio de edad es de aproximadamente 40 años de edad.

La Sociedad está integrada por personas con nivel considerable de escolaridad y artesanos especializados en su área de trabajo, los que reciben ingresos que se estiman suficientes para pagar puntualmente las cuotas de ahorro y auxilio póstumo, servicios base del quehacer de la institución.

¿Qué buscan?

El socio persigue el mutualismo bajo el lema de fraternidad cultura y ahorro.

¿Qué demandan?

Beneficios de carácter mutualista que funcionan como una alternativa en seguridad social, específicamente para el asociado que está interesado en ahorrar, en recibir ayuda económica cuando la necesite, y el auxilio póstumo. Otros aspectos importantes son la promoción de los valores familiares, la recreación, la cultura y enaltecer la moral de la sociedad.

¿Cuándo se demanda este servicio?

En el momento que un individuo con las características anteriores percibe ingresos monetarios suficientes para ahorrar y tener previsión para situaciones difíciles, se da también con personas comprometidas con su núcleo familiar y cuando trata de satisfacer necesidades de seguridad, de Asociación, de estima y autorrealización.

¿Cuánto aportan?

Depende de la capacidad económica del individuo. Esto se establece de acuerdo a un análisis al momento de la inscripción, por medio de una entrevista socioeconómica, el promedio mensual que aporta un socio por concepto de ahorro y auxilio póstumo es de Q.50.00.

Perspectivas.

La crisis económica que se vive hace que las personas prevean y acudan a instituciones que impulsan la manera de prevenir la adversidad además de fomentar los valores. Sí el socio en general se compromete con buena voluntad y aptitud para la realización de los objetivos de la Asociación se promoverá la idea de pertenecerle y engrandecerla.

Importancia del salón social.

En esta sección se determinó con base en los socios entrevistados que la importancia del salón social en los ingresos monetarios de la Asociación, es mucha, porque provee de fondos para el funcionamiento adecuado.

Gráfica 6



Fuente: encuesta realizada a asociaciones mutualistas, Ciudad de Guatemala zona 1, noviembre de 2003.

Los datos obtenidos, que se muestran en la anterior gráfica señalan que: el 80% de los socios afirman que la importancia del salón social en los ingresos monetarios es mucha, el 10% afirma que tiene regular y el restante 10% que poca. Estos porcentajes demuestran que la actividad de alquilar el salón social debe ser apoyada con planes concretos para su óptima administración.

2.7.5. Análisis del entorno interno y externo (análisis FODA).

En seguida se detallan los enunciados del negocio que podrían perjudicar o beneficiar a la institución, analizando las fortalezas y debilidades que conforman los factores internos de la Asociación. Así también se examinan las oportunidades y amenazas que el medio ambiente presenta, que constituyen los factores externos. El instrumento que se utiliza es el análisis FODA importantísimo para saber en que condición se encuentra la institución.

A. Factores internos.

A continuación se presenta el análisis de las condiciones internas de la Asociación en donde se examina al conjunto completo de los recursos organizacionales.

Fortalezas.

Lo conforman los elementos positivos propios de la organización, primordiales para el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales se analizan a continuación.

Asociación.

1. Es una institución con sólido prestigio consolidado por casi un siglo de atención a obreros asociados en ella.
2. Institución no lucrativa y autónoma.
3. Exenta de impuestos.

Salón social.

4. Inmuebles propios.
5. Excelente ubicación para eventos sociales.
6. Salón en excelentes condiciones y bien acreditado para actividades sociales de todo tipo.

Socios.

7. Heterogeneidad de la mayoría de integrantes lo que hace de la Asociación una organización plural.
8. Compromiso de los socios de trabajar gratuitamente por una causa común.
9. Valores bien fundamentados en los asociados.

Operaciones.

10. Se tiene personalidad jurídica ya que está inscrita en el registro civil.
11. Se cuenta con estatutos que regulan las actividades.

Administración.

12. Se intercambian ideas y expectativas por medio de sesiones incentivando un ambiente democrático.

13. Se obtienen ingresos importantes por el arrendamiento del salón social.
14. Los aportes sociales son de acuerdo a las posibilidades de cada asociado.

Recursos humanos.

15. Mayoría de empleados identificados con la Asociación.
16. No hay rotación de personal.

Debilidades.

A continuación se presentan las deficiencias internas que pueden perjudicar el buen funcionamiento y por consiguiente los objetivos organizacionales.

Asociación.

1. Las actividades sociales las efectúan los directivos que no están especializados o carecen de experiencia necesaria para realizar dichas funciones

Socios.

2. Integración de personas que manifiestan desinterés y no comprometidas con la institución.
3. Poca o inexistente capacitación para socios y empleados.

Recursos.

4. Recursos escasos para las necesidades que se tienen.
5. El destino de los recursos es limitado para capacitación y desarrollo.
6. Se depende en gran medida de los ingresos por el arrendamiento del salón social para realizar las operaciones.
7. Los eventos en el salón no siempre son regulares para tener una certeza en los ingresos.

Administración.

8. La mayoría de las actividades administrativas se realizan en forma empírica es decir basadas en las experiencias.
9. No se realizan actividades de planificación.
10. No se cuenta con objetivos claros.
11. Estructura organizacional no definida en un documento formal.
12. No se han implementado instrumentos de control.
13. Se integra en forma inadecuada al nuevo socio y empleado, para que tomen conciencia de su compromiso.
14. Las operaciones no han sido enfocadas a otros negocios.

Seguridad.

15. No se tiene un plan de seguridad para evitar incendios, daños, robos, etc.

B. Factores externos.

Lo constituyen elementos que se presentan en el medio ambiente de la organización, estos pueden constituir situaciones positivas que se deben aprovechar, y aspectos negativos que se deben bloquear, a continuación se detallan.

Oportunidades.

Constituyen situaciones favorables para la Asociación estas variables se presentan de forma natural generadas por otras instituciones o determinado sector. Se deben aprovechar para el logro de los objetivos.

Socios.

1. Trabajos y experiencias heterogéneas que pueden ser aprovechados.

Cultura.

2. Rica y diversa en los asociados.

Económicos.

3. Posibilidad de incremento en la demanda del salón social.
4. Posibilidad de diversificar de actividades relacionadas con el arrendamiento del salón para incrementar los ingresos.
5. Se podría invertir en el salón social para que llene las expectativas de cualquier persona.
6. Posibilidad de financiamiento.

Tecnología.

7. Diversidad de avances que se pueden aprovechar para remodelar el salón social y ofrecer un mejor servicio tanto a clientes como a socios.
8. Posibilidad de recibir apoyo en capacitaciones.

Relaciones públicas y promoción.

9. Estrechar lazos con Asociaciones afines guatemaltecas y extranjeras en forma directa y continua.
10. Hacer uso de otros medios de publicidad.

Amenazas.

Representan la diferencia entre una situación real y la deseada o ideal. Son aspectos desfavorables que pueden perjudicar en determinado momento el alcance de los objetivos organizacionales.

Social.

1. Inseguridad pública.

Políticos.

2. Incertidumbre política.
3. Estado debilitado por la administración anterior.

Económicos.

4. Crisis económica.
5. Aumento del desempleo y pobreza.
6. Demanda excesiva de servicios a instituciones no gubernamentales por la ineficacia del estado.
7. Inestabilidad en los macroprecios.
8. Deterioro de la labor obrera.

Capacitación.

9. Desactualización del obrero para hacer frente a las circunstancias que exige el mundo de hoy.

Demográficos.

10. Alta tasa de crecimiento poblacional.
11. Concentración de población en centros urbanos.

C. Matriz FODA.

Este instrumento ayudará a que la institución tenga la seguridad que se presta atención adecuada a sus vulnerabilidades y oportunidades desde las perspectivas internas y externas como corolario del análisis FODA.

La matriz se divide para la Asociación en dos categorías importantes: fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas. La combinación de los factores FO, DO, FA y DA, requiere de decisiones estratégicas que se tomarán ante las conclusiones de toda la evaluación de negocio que se hace del mutualismo.

CUADRO 2

ASOCIACION MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA		
DIAGNOSTICO: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL PLAN DE MERCADEO		
PARA LA ASOCIACION MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA, AÑO 2004		
MATRIZ FODA		
<p>Factores Internos</p> <hr/> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una institución con sólido prestigio consolidado por casi un siglo de atención a obreros asociados, y de servicio social en general. 2. No lucrativa y autónoma. 3. Exenta de impuestos. 4. Inmuebles propios. 5. Excelente ubicación para eventos sociales. 6. Salón social en excelentes condiciones y bien acreditado para actividades de todo tipo. 7. Heterogeneidad de la mayoría de integrantes, lo que hace de la Asociación una organización plural. 8. Compromiso de los socios de trabajar gratuitamente por una causa común. 9. Valores bien fundamentados en los asociados. 10. Se tiene personalidad jurídica ya que está inscrita en el registro civil. 11. Se cuenta con estatutos que regulan las actividades. 12. Se intercambian ideas y expectativas por medio de sesiones incentivando un ambiente democrático. 13. Se tienen ingresos importantes por el arrendamiento del salón social. 14. Los aportes son de acuerdo a las posibilidades de cada asociado. 15. Mayoría de empleados identificados con la Asociación. 16. No hay rotación de personal. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades sociales las efectúan los directivos que no están especializados o carecen de experiencia necesaria para realizarlas. 2. Integración de personas que manifiestan desinterés y falta de compromiso. 3. Poca o inexistente capacitación para socios y empleados. 4. Recursos escasos para las necesidades que se tienen. 5. El destino de los recursos es limitado para capacitación y desarrollo. 6. Se depende en gran medida de los ingresos por el arrendamiento del salón social para realizar las operaciones. 7. Los eventos no siempre son regulares para tener una certeza en los ingresos. 8. La mayoría de las actividades administrativas se realizan en forma empírica es decir basadas en experiencias. 9. No se realizan actividades de planificación. 10. No se cuenta con objetivos claros. 11. Estructura organizacional no definida en un documento formal. 12. No se han implementado instrumentos de control. 13. Se integra en forma inadecuada al nuevo socio y empleado, para que tomen conciencia de su compromiso. 14. Las operaciones no han sido enfocadas a otros negocios. 15. No se tiene un plan de seguridad para evitar incendios, daños, robos, etc.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajos y experiencias heterogéneas que pueden ser aprovechados. 2. Cultura rica y diversa. 3. Posibilidad de incremento en la demanda del salón social. 4. Posibilidad de diversificar actividades relacionadas con el arrendamiento del salón para incrementar los ingresos. 5. Invertir en el salón social para que llene las expectativas de cualquier persona. 6. Posibilidad de financiamiento. 7. Diversidad de avances que se pueden aprovechar para remodelar el salón social y ofrecer un mejor servicio a clientes como a socios. 8. Posibilidad de recibir apoyo en capacitaciones. 9. Estrechar lazos con Asociaciones afines guatemaltecas y extranjeras, en forma directa y continua. 10. Hacer uso de otros medios de publicidad. 	<p>F.O.</p> <p>I. Negociar con instituciones potenciales arrendatarios del salón social. F1-F4-F5-F6-F10-F13-O3-O4-O5-O7-O10.</p> <p>II. Buscar financiamiento oportuno, de acuerdo a posibilidades. F1-F2-F3-F4-F8-F10-F13-O3-O4-O5-O6-O7.</p>	<p>D.O.</p> <p>I. Establecer una reestructura organizacional diseñando programas organizacionales. D1-D2-D3-D8-D9-D10-D11-D12-D13-O1-O2-O6-O7.</p> <p>II. Diseñar programas de capacitación enfocados a enriquecer al recurso humano. D1-D3-D4-D5-D8-O1-O2-O6-O7-O8-O9.</p> <p>III. Establecer las alternativas necesarias para disminuir los niveles de riesgo. D1-D3-D4-D12-D15-O1-O2-O6-O7-O8.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad pública. 2. Incertidumbre política. 3. Estado debilitado por la administración anterior. 4. Crisis económica. 5. Aumento del desempleo y pobreza. 6. Demanda excesiva de servicios a instituciones no gubernamentales por la ineficacia del estado. 7. Inestabilidad en los macroprecios. 8. Deterioro de la labor obrera. 9. Desactualización del obrero para hacer frente a las circunstancias que exige el mundo de hoy. 10. Alta tasa de crecimiento poblacional. 11. Concentración de población en centro urbanos. 	<p>F.A.</p> <p>I. Diversificar las actividades relacionadas con el arrendamiento del salón social. F1-F3-F5-F6-F13-A1-A2-A4-A5-A6.</p> <p>II. Incrementar los ingresos diseñando nuevos negocios o actividades lucrativas. F1-F4-F7-F8-F9-F11-F12-F15-F16-A1-A2-A4-A5-A6-A8</p>	<p>D.A.</p> <p>I. Realizar divulgación de actividades de la Asociación con fines sociales y lucrativos. D2-D4-D6-D7-A2-A4-A5-A7-A8.</p> <p>II. Establecer actividades especiales y promociones con instituciones que aseguren el arrendamiento del salón en forma regular. D4-D6-D7-D9-A2-A4-A5-A6-A7-A8.</p> <p>III. Disminuir costos por arrendamiento del salón social. D4-D6-D7-D9-D12-A4-A5-A8.</p>

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CAPÍTULO III
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE MERCADEO PARA LA
ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
-PROPUESTA-

3.1. Diseño de la planificación estratégica de negocio.

La propuesta de planificación estratégica que se presenta, comprende aspectos integrales del proceso administrativo, los que darán certeza a la administración de la Asociación al momento de su implementación.

El objetivo de la propuesta es prever situaciones y acciones, para cambiar la situación detallada en el diagnóstico, basándose fundamentalmente en el marco conceptual desarrollado.

La modalidad de la estrategia en la propuesta de negocio, comprende varios elementos, que son fundamentales como el diseño de la misión, la visión, la situación del ambiente interno y externo, los objetivos y estrategias para la consecución de la misión, dándole sustento con el plan de trabajo, plasmado en los programas organizacionales, su implementación y control.

El control fundamental en todo ejercicio administrativo, es desarrollado por medio del plan anual de mercadeo, que servirá a la planificación para la etapa de retroalimentación, así también por medio de este instrumento se examinará el avance y la efectividad con que se ha trabajado.

La planificación estratégica del negocio que se presenta está diseñada para el período comprendido entre el año 2005 al 2007, para luego evaluar el proceso y repetir el ciclo tan importante para una institución con visión de futuro.

3.1.1. Misión de la Asociación.

“Somos una Asociación guatemalteca de obreros no lucrativa, que promueve el desarrollo de la sociedad por medio del mutualismo como eje fundamental, garantizándole al socio: asistencia moral, ahorro, auxilio póstumo, fraternidad y cultura; sin distinción de raza, creencias o condición económica”.

3.1.2. Visión de la Asociación.

“Ser una de las Asociaciones Mutualistas más importantes y reconocidas a nivel nacional en un ambiente fraterno, con solidez económica, buena imagen ante los asociados y otras asociaciones afines”.

3.1.3. Valores organizacionales.

Se presentan en los siguientes enunciados:

Mutualismo:

Un beneficio mutuo será para compartirlo, ya que al realizar esto, se apoyará el beneficio y progreso de todos.

Orgullo:

Es el elemento que más caracteriza a los asociados, por pertenecer a una institución con más de noventa años de prestigio y servicio social.

Responsabilidad:

En la Asociación se exige total responsabilidad de los asociados para apoyar el esfuerzo de los demás.

Eficiencia:

Se alcanzan las metas aprovechando al máximo los recursos, promoviendo de esta manera el trabajo racional del obrero asociado.

Servicio de calidad:

El socio es la razón de existir, por lo que brindarle calidad en el servicio es el objetivo central.

3.1.4. Descripción del negocio central.

La Asociación del Gremio Obrero de Guatemala procura el ahorro, el socorro mutuo, la asistencia en casos de enfermedad, instruye por medio de charlas y da auxilio póstumo. Los beneficios están dirigidos a los asociados que aportan cuotas mensuales de acuerdo a sus posibilidades, las que se determinan en sesiones.

El servicio que se le da al socio es eficiente, de calidad, transparente y conveniente a sus intereses como trabajador.

El socio obtiene a cambio de sus cuotas puntuales la garantía de su capital aportado y que será asistido cuando las circunstancias lo ameriten, con prontitud y amabilidad.

Lo más sobresaliente es que el socio tendrá derecho a beneficios como el servicio funerario, panteón social y al uso del salón social cuando sea solicitado, sin embargo lo importante es la promoción de principios morales y culturales.

Precio.

Las cuotas establecidas son por concepto de ahorro y auxilio póstumo básicamente. Estas por el carácter de la sociedad se dividen en ordinarias y extraordinarias, son bajas y siempre de acuerdo a las posibilidades de cada socio.

Promoción.

La promoción es básica y se centra en anunciar el alquiler del salón social.

El presupuesto anual es de Q.3,000.00 aproximadamente, el cual sirve para satisfacer las necesidades de publicidad de la Asociación.

Los medios utilizados para promocionar el servicio son volantes y un anuncio en las páginas amarillas del directorio telefónico. Sin embargo los costos han subido sustancialmente y al analizar esto el presupuesto idóneo debe ser de Q.20,000.00 anuales aproximadamente.

Se tiene una ventaja competitiva al anunciarse en el directorio telefónico ya que es prácticamente la única Asociación de este tipo que se anuncia por ese medio.

Otras actividades importantes:

En la Asociación se ofrece el alquiler del salón social, esta actividad reporta ingresos que sirven para sufragar los gastos en que se incurre a lo largo de un año. Se celebran sesiones de instituciones importantes, actos de graduación, kermés, fiestas de matrimonio, quince años, aniversarios, etc. Sin embargo en la Asociación se tiene como elemento primordial concentrar todos los esfuerzos en las actividades en beneficio de los asociados.

3.1.5. Análisis macroeconómico y microeconómico:

(Referencia página 42 y 52 del diagnóstico)

3.1.6. Análisis del entorno interno y externo (análisis FODA).

(Referencia página 57 del diagnóstico)

3.1.7. Formulación de metas.

A continuación se detallan las metas propuestas, formuladas con base en la misión de la organización.

A. Meta organizacional.

Efectuar una reestructuración administrativa en todos los niveles de la Asociación a partir del año 2005.

B. Meta de capacitación.

Implementar capacitaciones constantes para socios y empleados, del año 2006, en adelante, para optimizar el recurso humano.

C. Meta de incremento de ingresos por concepto del salón social.

Incrementar en un 80% los ingresos por concepto de arrendamiento del salón social en un plazo no mayor de 3 años.

D. Meta de diversificación de negocios.

Incrementar los ingresos en un 40% para el año 2007 desarrollando un negocio lucrativo fuera de la Asociación, el que deberá ser administrado en forma autónoma.

E. Meta promocional.

Incremento de un 40% en los ingresos por medio de una campaña de publicidad, dirigida a promover a la Asociación, en diferentes medios de comunicación, no excediendo el período de la planificación estratégica establecido de 3 años.

F. Meta de relaciones públicas.

Realizar actividades de proyección social desarrollando una campaña de relaciones públicas con instituciones afines, tanto nacionales y extranjeras, para el año 2006.

G. Meta de seguridad integral.

Realizar actividades para reducir el riesgo que se tiene ante cualquier siniestro natural o robo para el año 2005.

3.1.8. Formulación de estrategias.

La elaboración de estos elementos es de suma importancia ya que de esta manera la Asociación se asegurará el alcance de las metas propuestas para los períodos respectivos. El objetivo es cumplir con la misión que se ha propuesto. Las estrategias alternativas que se detallan en la matriz FODA realizada en el diagnóstico administrativo son la guía para diseñar las estrategias generales.

A. Estrategia de diseño administrativo.

Desarrollar programas administrativos

Tácticas:

- Establecer por medio de un Programa de Organización una estructura administrativa integral de la Asociación para que sea conducida con eficiencia.
- Diseñar Normas y Procedimientos para facilitar las labores técnicas y administrativas teniendo como objetivo alcanzar las metas propuestas por la administración.
- Realizar la etapa de Integración de Personal que ayude a la dirección de la institución a crear procedimientos técnicos en el reclutamiento, selección y contratación del personal con el fin establecer un plan de salarios racional para remunerar a los empleados de la mejor manera posible.
- Crear un Programa de Inducción para trasladar información necesaria sobre la Asociación y de esta forma hacer personas más comprometidas

y consecuentes lo cual redundará en un fortalecimiento de la etapa de integración y capacitación tanto para empleados como para socios.

B. Estrategia de capacitación.

Diseñar programas de capacitación para empleados y socios.

Táctica:

- Diseñar programas permanentes de capacitación para que la institución cuente con personal calificado, así como socios instruidos para desempeñarse adecuadamente en sus trabajos, además de realizar funciones en la institución eficazmente.

C. Estrategia de diversificación de actividades

Incrementar los ingresos desarrollando actividades convenientes a los intereses sociales.

Tácticas:

- Realizar actividades que favorezcan el mejoramiento y el incremento de los servicios que se dan por concepto de arrendamiento del salón social, asegurando de esta manera más ingresos necesarios para el buen desempeño de la Asociación.
- Incursionar en un negocio lucrativo a evaluar, vinculado con las actividades que realiza la Asociación, administrado en forma autónoma respondiendo de esta manera a las necesidades económicas de la institución.

D. Estrategia promocional.

Fortalecer las funciones de publicidad, relaciones públicas y proyección social.

Tácticas:

- Efectuar publicidad enfocándose en las actividades que la Asociación realiza como una sociedad mutualista así como el servicio que se da en

el salón social, la promoción se deberá realizar por el medio adecuado y dirigido a las personas identificadas como usuarios potenciales de los servicios.

- Realizar relaciones públicas promoviendo acercamientos con asociaciones afines a los objetivos de la Asociación que permita el intercambio de experiencias y así mejorar las condiciones laborales, los valores culturales y sociales.
- Desarrollar actividades de proyección social por medio de un centro de documentación que funcione en el edificio central.

E. Estrategia de seguridad integral.

Implementar un plan de seguridad integral.

Táctica:

- Elaborar un plan concreto dirigido a reducir los riesgos que se tienen ante posibles siniestros, terremotos, robos, riesgo financiero etc., destinado para aumentar la certeza del patrimonio de los socios.

3.1.9. Formulación de programas.

A continuación se presenta el plan de trabajo detallado en cada uno de los programas, que apoyarán a las estrategias a emprender, llevando a la práctica lo expuesto en ellas, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

La formulación de programas está basada en las deficiencias establecidas en el diagnóstico administrativo diseñado.

Los programas varían de acuerdo a las exigencias, que supone su implementación, por lo que el plan de trabajo está diseñado para ser

desarrollado en tres años, esto debido al alcance de la presente planificación estratégica.

El diseño de programas está realizado para que sean implementados de forma integral, ya que se presenta el esquema básico que seguirán las personas responsables de cada uno, la descripción de cómo se implementará, la calendarización y por último las acciones de control que se realizarán para corregir o apoyar y darle sustento a lo realizado.

Cuadro 3

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN
Documento: Manual de Organización
Dirigido a: socios directivos, no directivos y empleados.
Duración de la realización aproximada: seis meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2005. Fecha de finalización: 30 de junio de 2005. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo para la implementación: Q.3,000.00 aproximadamente.
Finalidad: <ul style="list-style-type: none">• Servir de medio de comunicación entre directivos socios y empleados.• Facilitar a los diferentes niveles, la delegación de funciones.• Permitir la coordinación y evaluación de actividades para evitar esfuerzos innecesarios.• Lograr que no exista dualidad de funciones en cada uno de los puestos que conforman la Asociación. Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar a la Asociación un instrumento administrativo que le

permita desempeñar sus funciones en forma técnica y efectiva.

- Facilitar el conocimiento de la estructura organizacional de la Asociación y los puestos que la conforman.
- Servir de guía, para facilitar la adaptación del personal que ya trabaja o de nuevo ingreso.
- Servir de guía, para facilitar las funciones de los socios directivos.
- Proporcionar a los integrantes en general lineamientos necesarios para realizar eficientemente las actividades.
- Delimitar el campo de acción, así como las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- Describir los aspectos técnico administrativo que se logran alcanzar por medio del procedimiento.

Responsable: la responsabilidad es de la junta directiva que en asamblea general decidirá que firma prestará la asesoría, para que conjuntamente coordinen actividades.

Actividades a realizar:

- Investigación y búsqueda de firma asesora.
- Cotización de precios.
- Contratación de asesoría.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Investigación y recopilación de datos.
- Diagnóstico de la situación.
- Análisis de la información.
- Elaboración del anteproyecto del manual.
- Revisión y corrección.
- Preparación del informe final.

- Impresión del documento.
- Presentación y aprobación del manual.
- Circulación del Manual a todos los miembros de la Asociación.
- Vigencia del programa.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 4

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
Documento: Manual de Normas y Procedimientos
Dirigido a: socios directivos, no directivos y empleados.
Duración de realización aproximada: seis meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2006. Fecha de finalización: 30 de junio de 2006. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo para la implementación: Q.3,000.00 aproximadamente.
Finalidad: <ul style="list-style-type: none">• Se persigue facilitar las labores técnicas-administrativas de la Asociación, debiéndose responsabilizar a las personas que desarrollan cada una de las actividades inherentes a cada proceso.• Está dirigido a todo el personal y autoridades de la Asociación, con el fin de facilitar y coordinar actividades que se desarrollan en la misma y de esa forma, hacer eficaz el cumplimiento de las funciones de la institución. Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Facilitar a la Asociación de un documento administrativo formal que le permita realizar las tareas y actividades en forma adecuada de acuerdo a como se han concebido las normas y procedimientos.

- Proporcionar el conocimiento de la secuencia procedimental para la ejecución de actividades.
- Servir de guía para empleados y socios.
- Normalizar las actividades de los socios directivos y empleados regulando las obligaciones para cada puesto de trabajo limitando su área de aplicación.

Responsable: la responsabilidad es de la junta directiva que en asamblea general decidirá qué firma prestará la asesoría, para que conjuntamente coordinen actividades.

Actividades:

- Investigación y búsqueda de firma asesora.
- Cotización de precios.
- Contratación de asesoría.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Investigación y recopilación de normas y procedimientos.
- Diagnóstico de la situación.
- Análisis de la información.
- Elaboración del anteproyecto del manual.
- Revisión y corrección.
- Preparación del informe final.
- Impresión del documento.
- Presentación y aprobación del manual.
- Circulación del manual a los miembros de la Asociación.
- Vigencia del programa.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 5

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL
Documento: Manual de Integración de Personal y Política de Salarios
Dirigido a: socios directivos para la administración del personal.
Duración de realización aproximada: 4 meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2006. Fecha de finalización: 30 de abril de 2006. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo para la implementación: Q.1,000.00 aproximadamente.
Finalidad: <ul style="list-style-type: none">• Integrar al personal de acuerdo a procedimientos técnicos.• Tener en la Asociación un instrumento adecuado que la oriente a tener un recurso humano idóneo y brindarle un salario de acuerdo a su clasificación y valoración para cada puesto. Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Crear procedimientos para el reclutamiento evaluación, selección, y contratación de personal.• Establecer una clasificación y valoración de puestos y su correspondiente plan de salarios, dirigido a crear una política racional para los colaboradores de la Asociación.

Responsables: las personas responsables de realizar el estudio, y darle seguimiento al programa de integración de personal son el presidente, vicepresidente y secretario de la Asociación, apoyándose en una asesoría.

Actividades:

- Investigación y análisis de la situación.
- Investigación y búsqueda de asesoría.
- Establecimiento de las necesidades que se tienen por concepto de incorporación de capital humano de acuerdo a la información acerca de los puestos.
- Investigación sobre integración de personal y sus elementos.
- Diseño de formas adecuadas para el reclutamiento y selección del personal.
- Diseño de mecanismos de evaluación y contratación.
- Investigación de sistemas de valoración de puestos para la estructuración de los salarios.
- Diseño del sistema de salarios más adecuado para la Asociación.
- Integración del proyecto.
- Revisión y corrección del manual.
- Impresión del documento.
- Aprobación y publicación del manual.
- Vigencia del programa.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 6

<p>ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA</p>
<p>PROGRAMA DE INDUCCIÓN</p>
<p>Documento: Manual de Inducción</p>
<p>Dirigido a: socios en general y empleados.</p>
<p>Realización aproximada del programa: 3 meses Fecha de inicio: 1 de enero de 2006. Fecha de finalización: 31 de marzo de 2006. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.</p>
<p>Costo para la implementación: Q.2,000.00 aproximadamente.</p>
<p>Finalidad: convertir al nuevo socio o trabajador en parte integrante de la administración transmitiéndole la información necesaria sobre la Asociación, para que rinda al máximo en las actividades que realice.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lograr la adaptación y ambientación de las personas.• Fortalecer la etapa de integración y capacitación de socios y trabajadores a la Asociación.• Contar con personas comprometidas e identificadas con la institución para su eficaz desempeño.

- Proporcionar tanto al nuevo socio como al trabajador los conocimientos necesarios para conocer la Asociación.

Responsables: socios directivos designados para dicha tarea.

Actividades:

- Análisis de la situación y necesidades de inducción.
- Designación de personas encargadas de diseñar el programa de inducción.
- Elaboración de anteproyecto.
- Revisión.
- Corrección, presentación y autorización del anteproyecto del programa de inducción.
- Puesta en marcha del Programa de Inducción.
 - Calendarización.
 - Conferencias.
 - Recorrido por las instalaciones.
 - Presentación con autoridades de la Asociación.
 - Presentación y juramentación ante la asamblea general de socios.
 - Entrega del manual de Inducción.
- Evaluación del programa.

Cuadro 7

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Documento: Manual de Capacitación
Dirigido a: socios en general y empleados.
Realización aproximada del programa: 5 meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2006. Fecha de finalización: 31 de mayo de 2006. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo para la implementación: Q.3,000.00 aproximadamente.
Tipo de capacitación: la capacitación dependerá de las necesidades y de la programación que se deberá dividir en tres tipos: <ul style="list-style-type: none">• Para socios directivos.• Para socios no directivos.• Para empleados. Finalidad: <ul style="list-style-type: none">• Mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales y futuros, transmitiéndoles información, conocimientos, habilidades o actitudes.

- Evitar que las personas desconozcan la ejecución de sus tareas, evadiendo errores frecuentes en todos los ámbitos.

Objetivos:

- Proporcionar los instrumentos básicos para la implementación de capacitación dentro de la Asociación.
- Servir de punto de partida para el desarrollo de proyectos y programas de capacitación dentro de la institución.
- Dotar a la Asociación de herramientas que permitan controlar y evaluar la ejecución de los programas de capacitación.
- Contar con elementos calificados para cada función.

Responsables: las personas responsables del estudio, y de estructurar el programa son el presidente, vicepresidente y secretario de la Asociación, apoyándose según las necesidades en asesorías externas para enriquecer la labor.

Actividades:

- Evaluación de las necesidades de capacitación.
- Identificación de tareas.
- Preparación del anteproyecto.
- Revisión del anteproyecto.
- Corrección del trabajo.
- Presentación y aprobación del programa.
- Identificación y contacto de asesorías internas y externas.
- Hacer contactos externos con instituciones dedicadas a esta actividad.
- Calendarización de actividades de capacitación.
- Actividades de capacitación.
- Evaluación y control del programa de capacitación.

Cuadro 8

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS
Documento: Plan de Relaciones Públicas
Dirigido a: socios, empleados y usuarios del salón social.
Realización aproximada del programa: 3 meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2006. Fecha de finalización: 31 de marzo de 2006. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo para la implementación: Q.5,000.00 aproximadamente.
Finalidad: <ul style="list-style-type: none">• Servir de guía a los socios directivos en las relaciones públicas que deben adoptarse.• Contar con un documento que contengan en forma clara y sencilla las funciones que deben realizar los socios encargados de la función de relaciones públicas.• Facilitar la labor en las tareas que deben realizar los socios encargados de la función de relaciones públicas. Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Promover y divulgar las actividades y proyectos que la Asociación

da a la sociedad.

- Fortalecer los vínculos que se tienen con otras asociaciones mutualistas, para el intercambio de información, firma de convenios de cooperación para el desarrollo armónico de las instituciones.
- Mejorar la imagen de la Asociación y el papel que desempeña como una institución mutualista, que promueve el ahorro, la cultura y el auxilio póstumo.
- Investigar los medios idóneos para la comunicación.

Responsables: socios directivos designados para dicha tarea.

Actividades:

- Análisis de la situación actual.
- Establecimiento de socios directivos encargados de dicha tarea.
- Coordinación de actividades pertinentes con el programa de promoción.
- Elaboración de una campaña para divulgar los beneficios que se obtienen al pertenecer a la Asociación.
- Mantenimiento de comunicación e intercambio permanente con otras asociaciones.
- Generación de información y elaborar informes de noticias.
- Informar a socios, trabajadores, asociaciones y público en general de actividades y proyectos de la Asociación.
- Crear un centro de documentación e información.
- Evaluación del programa de relaciones públicas.

Cuadro 9

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA PROMOCIONAL
Documento: Plan Promocional
Dirigido a: Socios, empleados y usuarios del salón social.
Realización aproximada del programa: 4 meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2005. Fecha de finalización: 30 de abril de 2005. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo para la implementación: Q.20,000.00 anual aproximadamente.
Finalidad: <ul style="list-style-type: none">• Contar con un plan promocional que tenga como propósito asegurar la supervivencia de la Asociación a largo plazo.• Diseñar un documento de trabajo que detalle acciones y estrategias de mercadeo. Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Detallar en forma específica las acciones de promoción y publicidad que realizará la Asociación.• Servir de guía y parámetro en las actividades que realiza la institución.

- Mejorar las funciones y actividades de la Asociación, por medio del incremento de ingresos que se perciben actualmente.

Responsables: socios que conforman la junta directiva designados, que someterán las acciones a tomar en la Asamblea General. Se podrán apoyar en asesoría interna o externa.

Actividades:

- Análisis de la situación actual de promoción.
- Elaboración de estrategias de mercadeo.
 - Identificación del mercado objetivo.
 - Mezcla promocional.
 - Niveles del gasto que se destinará a mercadeo.
- Identificación de los medios idóneos a utilizar para realizar promoción.
- Diseño de una campaña de publicitaria.
- Negociación con instituciones educativas para ser sede de actividades estudiantiles.
- Presentación y aprobación del programa integrado.
- Ejecución del programa promocional.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 10

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA
PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES UTILIZANDO OUTSOURCING
Documento: Plan de Diversificación de Actividades Relacionadas con el Arrendamiento del Salón Social Sub-Contratando a Empresas Especializadas.
Dirigido a: socios, empleados y usuarios del salón social.
Realización aproximada del programa: 2 meses Fecha de inicio: 1 de enero de 2005. Fecha de finalización: 28 de febrero de 2005. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.
Costo a invertir en contactos y negociaciones: Q.500.00 aproximadamente.
Productos y servicios a ofrecer: <ul style="list-style-type: none">• De acuerdo a la actividad de arrendar el salón social para fiestas y eventos se considera ventajoso encargar a proveedores externos aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio. Se ha determinado que se deben ofrecer servicios de audio/discoteca y banquetes, tendrán carácter opcional, complementando de esta manera las expectativas que se tienen como usuario del salón.

Finalidad: oportunidad de crear valor agregado al añadir nuevos productos a las actividades que se dan por concepto de arrendamiento del salón social, subcontratando a entidades especializadas en el servicio de discoteca y banquetes.

Responsables: socios directivos designados para dicha tarea.

Objetivos:

- Optimizar la calidad y cantidad de servicios que se dan por concepto del arrendamiento del salón para eventos sociales.
- Incrementar los ingresos para la Asociación.

Actividades:

- Determinar el tipo de audio / discoteca y servicio de banquetes que se pretende contratar.
- Contacto de empresas dedicadas a dichas actividades.
- Establecimiento de costos.
- Margen de utilidad que se pretende obtener.
- Fijación de precios.
- Iniciar negociaciones con empresas proveedoras de servicios.
- Cerrar negociación.
- Implementación.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 11

<p>ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA</p>
<p>PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO</p>
<p>Documento: Plan de Diversificación de Conglomerado</p>
<p>Dirigido a: socios y empleados.</p>
<p>Realización aproximada del programa: 4 meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2005. Fecha de finalización: 30 de abril de 2005. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.</p>
<p>Costo para la implementación: Q.50,000.00 aproximadamente.</p>
<p>Finalidad: añadir un nuevo negocio fuera de las instalaciones de la Asociación administrado de forma autónoma a las actividades centrales.</p> <p>Objetivos: incrementar los ingresos, para asegurar el crecimiento sostenido de la institución.</p> <p>Responsables: socios directivos designados para dicha tarea.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer tipo de negocio de acuerdo a análisis.• Establecimiento de costos.

- Determinación del margen de utilidad que se pretende obtener.
- Fijación de precios.
- Organización e instalación.
- Iniciar actividades.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 12

<p>ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA</p>
<p>PROGRAMA DE SEGURIDAD Y REDUCCIÓN DEL RIESGO</p>
<p>Documento: Plan de Seguridad y Reducción del Riesgo</p>
<p>Dirigido a: socios, empleados y usuarios del salón social.</p>
<p>Realización aproximada del programa: 5 meses. Fecha de inicio: 1 de enero de 2005. Fecha de finalización: 31 de mayo de 2005. Vigencia: permanente en el alcance de la planificación estratégica.</p>
<p>Costo para la implementación: Q.1000.00 anual aproximadamente.</p>
<p>Finalidad: servir como un medio de contingencia ante eventualidades como terremotos, incendios, robo o riesgo financiero y otros peligros.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lograr la estabilidad financiera de la organización reduciendo el riesgo.• Asegurar la solvencia económica personal y realización familiar tanto de socios como empleados.• Alcanzar un crecimiento social y económico con seguridad.• Acoplarse al marco legal regulador del país que se refiere a la seguridad e higiene industrial que se debe adoptar a toda institución.

Responsables: socios directivos designados para dicha actividad.

Actividades:

- Análisis de la situación actual referente a las medidas de seguridad que se implementan.
- Establecimiento de socios directivos encargados de realizar el anteproyecto.
- Estudio del marco legal regulador que se refiera al tema.
- Análisis del riesgo que se corre por siniestros y desastres naturales.
- Análisis del riesgo ante la inseguridad pública.
- Análisis de instituciones financieras en donde se ha depositado el capital social.
- Diseño de estrategias para reducir el riesgo.
- Elaboración de anteproyecto.
- Revisión.
- Corrección del anteproyecto del programa de seguridad.
- Presentación y autorización del programa.
- Puesta en marcha del programa.
- Evaluación del programa.

Cuadro 13

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA						
RESUMEN DE PROGRAMAS						
No.	PROGRAMA	RESPONSABLE	AÑO DE REALIZACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	COSTO EN QUETZALES
1	Programa de Organización	Junta directiva y asesoría externa	2005	01-ene	30-jun	Q. 3,000.00
2	Programa de Normas y Procedimientos	Junta directiva y asesoría externa	2006	01-ene	30-jun	Q. 3,000.00
3	Programa de Integración de Personal	Junta directiva y asesoría externa	2006	01-ene	30-abr	Q. 1,000.00
4	Programa de Inducción	Socios designados para dicha tarea	2006	01-ene	31-mar	Q. 2,000.00
5	Programa de Capacitación	Junta directiva y asesoría externa	2006	01-ene	31-may	Q. 3,000.00
6	Programa de Relaciones Públicas	Socios designados para dicha tarea	2006	01-ene	31-mar	Q. 5,000.00
7	Programa Promocional	Junta directiva y asesoría externa	2005	01-ene	30-abr	Q. 20,000.00
8	Programa de Diversificación de Actividades Utilizando Outsourcing	Socios designados para dicha tarea	2005	01-ene	28-feb	Q. 500.00
9	Programa de Diversificación de Conglomerado	Socios designados para dicha tarea	2005	01-ene	30-abr	Q. 50,000.00
10	Programa de Seguridad y Reducción del Riesgo	Socios designados para dicha tarea	2005	01-ene	31-may	Q. 1,000.00
	TOTAL					Q. 88,500.00

Fuente: elaboración propia, año 2004.

3.1.10. Implementación de programas.

En esta fase se detalla qué se necesita para realizar e implementar los programas propuestos y lo que se hará de acuerdo a las características de cada uno.

Esta etapa en la realización de los programas es básica para darle sustento a estrategias claras y programas de apoyo bien elaborados y pensados.

Los recursos que se destinarán para la realización de los programas deberán estar acorde a las necesidades que se tienen para implementarlos, también se tomarán en cuenta las posibilidades tanto económicas como de recurso humano.

- **Programa de organización:**

Para el diseño de este programa se deberá contar con la asesoría de una firma o persona especializada que oriente y proponga las alternativas para la realización del mismo.

Se contratará asesoría, tomando en cuenta una cuidadosa actividad de búsqueda. Para la implementación lo fundamental es realizar un análisis de la organización en todos los niveles.

El trabajo debe comenzar por tener claros los elementos de planificación como tener conocimiento de la misión y visión de la organización, las dependencias que la componen, y que actividades tienen a su cargo las personas encargadas de realizar las distintas funciones.

Al recopilar la información se debe contar con el apoyo de socios que conozcan en forma profunda a la Asociación.

El anteproyecto dará forma al futuro manual de organización el cual debe ser revisado, analizado y corregido para su posterior aprobación.

La presentación del programa se hará en una asamblea general de socios y en ella se darán a conocer los componentes más importantes de este instrumento, los beneficios que conlleva, para una mejor administración del mutualismo.

- **Programa de normas y procedimientos.**

Tendrá su base en la investigación y diagnóstico de la situación de los procesos de trabajo que se realizan actualmente, para conocer si las actividades referentes a las operaciones, están de acuerdo a las necesidades que tiene la Asociación. Se necesita de una asesoría externa que debe ser apoyada por socios directivos designados para dicha tarea.

Los socios de la junta directiva serán los responsables de dar a conocer los componentes del programa en asamblea general. Lo fundamental en la publicación será exponer las ventajas que se tendrán en la realización de las actividades administrativas propuestas.

- **Programa de integración de personal.**

Para la implementación se deben tener claras las necesidades por concepto de integración de personal, y como se esperan realizar las actividades referente al reclutamiento, selección y contratación de acuerdo al perfil de cada puesto.

Será un programa integral, ya que incluirá instrumentos que orienten a los directivos a brindar un salario digno, de acuerdo a una clasificación y valoración de cada puesto.

Después de realizar el anteproyecto hecho por el presidente, vicepresidente y secretario se analizará para su presentación final, en esta se debe hacer

énfasis en el beneficio que se tendrá con la implementación del programa, al contar con empleados bien calificados, honrados y comprometidos con su labor, todo complementado con un salario justo y competitivo.

El proceso de integración de personal se llevará a cabo en la sede de la Asociación de acuerdo al perfil del candidato, lo que estará orientado a alcanzar los objetivos de contar con el recurso humano apropiado.

- **Programa de inducción:**

La necesidad de inducir al nuevo empleado como al socio son muy grandes, por eso es necesario la implementación de este programa lo que permitiría una integración adecuada.

Para la implementación se debe hacer un estudio y análisis de los lineamientos para la adecuación y ajuste del empleado o socio a la Asociación. Esto traerá como beneficio que las actividades sean realizadas en forma eficiente y redundará en favor de todos los integrantes.

El programa se deberá dividir en dos fases: una dirigida a los socios y otra para empleados. Otro aspecto importante a indicar es que la inducción al inicio debe ser impartida a todos los integrantes de la Asociación, incluyendo a los socios que tienen años de pertenecer a la misma.

- **Programa de capacitación.**

La implementación de este programa es de suma importancia por las características del gremio obrero el cual debe estar preparado para afrontar los cambios que se dan en el aspecto laboral.

Es necesario hacer un análisis profundo de las necesidades que se tienen de capacitar a los socios, así como a los empleados, identificando en qué áreas específicas se necesita.

Las actividades de capacitación se darán en el interior de la institución o fuera de ella cuando la ocasión lo amerite y de acuerdo a la programación que se establezca. Se debe hacer un estudio de las personas que como socios estén en la capacidad y disposición de dictar charlas de capacitación para reforzar conocimientos y habilidades.

Se realizarán contactos externos con asociaciones afines con las que se harán intercambio de información y conocimientos, así también con instituciones dedicadas específicamente a esta labor como el Instituto Técnico de Capacitación (I.N.T.E.C.A.P.)

Las capacitaciones deben diseñarse en campos como:

- La comunicación.

- La motivación.

- El liderazgo.

- La autoestima.

- En áreas específicas para la labor de administración de los socios directivos.

- Para los empleados en áreas del crecimiento personal y laboral, de acuerdo a las actividades que realizan.

-Trabajo en equipo.

-Para los obreros en áreas técnicas como en carpintería, panadería, zapatería, sastrería, etc., destinado para que realicen su labor en forma adecuada a las exigencias de la época.

-Otras que se programen.

La calendarización se creará de acuerdo a la programación que hará la junta directiva.

- **Programa de relaciones públicas.**

Los socios designados serán los encargados de dirigir y realizar esta actividad de suma importancia para la supervivencia de la institución. Harán el análisis respectivo para la implementación de este programa.

La ejecución de este programa tiene un fin eminentemente social destinado a promover la Asociación en dos ámbitos principales:

-Divulgación de la función social y proyectos que realiza la Asociación.

-Fortalecimiento de los vínculos con otras asociaciones para el intercambio de información y convenios de cooperación.

Para darle sustento a esta idea se deberá crear un centro de documentación el cual se utilizará como base para el trabajo de los socios de relaciones públicas, además de servir a futuro como biblioteca para estudiantes.

- **Programa promocional.**

Este programa está destinado a promover y publicitar el alquiler del salón social.

La implementación de este programa empezará con la definición de las estrategias de mercadeo como lo son:

-Identificación del mercado objetivo.

-Elaboración de la mezcla de mercadotecnia.

-Los niveles del gasto que se destinará a promoción.

Se debe analizar que medios de publicidad se han utilizado en años anteriores y que resultados se tuvieron, de acuerdo a esto se debe establecer que medios son los más convenientes para invertir, hacer los contactos, así como las negociaciones respectivas.

No se necesita contar con una agencia especializada ya que la publicidad y promoción son sencillas, se pueden diseñar, evaluar y aprobar en la Asociación por medio de socios que tienen conocimientos en el área.

El material publicitario será básicamente:

-Un anuncio anual en páginas amarillas.

-Anuncio en radios de bajo costo.

-Afiches.

-Volantes.

-Calendarios.

-Mantas.

El material publicitario se repartirá de acuerdo a la identificación del mercado objetivo y a la calendarización que se establezca.

- **Programa de diversificación de actividades utilizando outsourcing.**

Lo fundamental para implementar este programa es el estudio de proveedores especializados en lo referente a discotecas y banquetes para sub-contratarlos y ofrecer dichos servicios al momento de arrendar el salón social.

Se ha estudiado que al alquilar el salón para eventos sociales, la subcontratación sería el complemento perfecto para añadirse al servicio que ya se brinda. Estos nuevos servicios deben ser opcionales de acuerdo a las exigencias y posibilidades de cada usuario.

La base para realizar el outsourcing es la determinación de costos y el margen de utilidad que se pretenda obtener. Esta propuesta debe ser estudiada y autorizada en asamblea general, con la aprobación de todos los socios.

- **Programa de diversificación de conglomerado.**

Se deberá realizar por parte de todos los socios un análisis profundo para tener la certeza en que negocio se pretende invertir y qué monto de utilidades se espera obtener.

Se deben establecer costos, utilidades y el precio, para posteriormente evaluar lo real con lo pronosticado.

Por último se debe dar marcha al negocio siendo muy cuidadoso en la etapa de organización e instalación, la que se debe llevar a cabo de acuerdo a un plan ideado en asamblea general de socios.

- **Programa de seguridad y reducción del riesgo.**

La base para implementar este programa es el estudio de los diferentes riesgos que se tienen en la Asociación, así como las alternativas para reducir dichos elementos.

Como mínimo se debe estudiar:

-La construcción, y sí esta cumple con los requisitos para soportar un sismo considerable.

-Sí se tiene prevención ante incendios provocados por diferentes causas.

-La implementación de extinguidores.

-Se deben analizar las medidas a tomar para reducir el riesgo de asalto, desmantelamiento o robo.

-Analizar a las instituciones que manejan los fondos patrimoniales de la institución.

Esto no estaría completo sí no se toman acciones correctivas y preventivas, las cuales serán discutidas y acordadas por todos los socios, de acuerdo al trabajo realizado.

3.1.11. Calendarización de programas.

Después de haber establecido la implementación de programas se procede a la siguiente etapa en la planificación estratégica que es la calendarización de programas, esta con el fin de determinar el tiempo máximo en que se desarrollaran las actividades correspondientes a la elaboración del plan de trabajo.

Aquí se especifican claramente las fechas de inicio, las fechas estimadas para cada actividad y las fechas de finalización. El tiempo está dado en semanas a partir de enero para el año 2005 y 2006, para el año 2007 se estará dando seguimiento a los programas establecidos.

CUADRO 14

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN

AÑO 2005, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS

MESES		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO	
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.	
No.	ETAPAS																																	O	N	D			
1	Investigación y búsqueda de firma asesora.	■	■	■	■																																		
2	Cotización de precios.		■	■	■																																		
3	Contratación de asesoría.		■	■	■																																		
4	Puesta en marcha del proyecto.			■	■	■	■	■	■																														
5	Investigación y recopilación de datos.					■	■	■	■	■	■	■	■																										
6	Diagnóstico de la situación.									■	■	■	■	■	■	■	■																						
7	Análisis de la información													■	■	■	■																						
8	Elaboración del manual.																	■	■	■	■	■	■	■	■														
9	Revisión y corrección del manual.																					■	■	■	■														
10	Preparación del informe final.																									■	■	■	■										
11	Impresión del documento.																									■	■	■	■										
12	Presentación y aprobación del manual.																													■	■	■	■						
13	Circulación del Manual de Organización a los socios.																													■	■	■	■						
14	Vigencia del programa.																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15	Evaluación y actualización.																																					■	■

Nota: la vigencia será de 2005 a 2007, lapso que abarca la planificación estratégica. Se deberá realizar una evaluación anual por la naturaleza del programa, y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 16

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

AÑO 2006, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO														
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.														
No.	ETAPAS																																					O	N	D												
1	Investigación y análisis de la situación.	█																																																		
2	Establecimiento de las necesidades que se tienen por incorporación de capital humano de acuerdo a la información de los puestos.	█																																																		
3	Investigación sobre la integración de personal y sus elementos.	█																																																		
4	Diseño de formas adecuadas para reclutar y seleccionar personal.	█																																																		
5	Diseño de mecanismos de evaluación y contratación.	█																																																		
6	Investigación de sistemas de valoración de puestos para la estructuración de salarios.	█																																																		
7	Diseño del sistema de salarios más adecuado para la Asociación.	█																																																		
8	Integración del proyecto.	█																																																		
9	Revisión y corrección del manual.	█																																																		
10	Impresión del documento.	█																																																		
11	Aprobación y publicación del manual.	█																																																		
12	Vigencia del programa.	█																																																		
13	Evaluación y actualización.																																																			

Nota: la vigencia será de 2006 a 2007. Se evaluará anualmente por la naturaleza del programa y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 17

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA INDUCCIÓN

AÑO 2006, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO														
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.														
No.	ETAPAS																																					O	N	D												
1	Análisis de la situación y necesidades de inducción.	■																																																		
2	Designación de personas encargadas de diseñar el programa de inducción.	■																																																		
3	Elaboración de anteproyecto.					■																																														
4	Revisión.									■																																										
5	Corrección y aprobación del anteproyecto del programa									■																																										
6	Puesta en marcha del programa: -Calendarización. -Conferencias. -Recorrido por las instalaciones. -Presentación con autoridades de la Asociación. -Presentación y juramentación ante la asamblea general de socios. -Entrega Manual de Inducción.	■																																																		
7	Evaluación y actualización.																																																			

Nota: la vigencia será de 2006 a 2007. Se evaluará anualmente por la naturaleza del programa, debe tener actividades permanentes y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 18

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

AÑO 2006, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS																																								
No.	ETAPAS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.		
																																						O	N	D
1	Evaluación de las necesidades de capacitación.	■	■	■	■																																			
2	Identificación de tareas.					■	■	■	■																															
3	Preparación del anteproyecto.									■	■	■	■																											
4	Revisión del anteproyecto.													■	■	■	■																							
5	Corrección del trabajo.																	■	■	■	■																			
6	Presentación y aprobación del programa.																					■	■	■	■															
7	Identificación y contacto de asesorías internas y externas																																							
8	Establecer contactos externos con instituciones dedicadas a capacitar.																																							
9	Calendarización de actividades de capacitación.																																							
10	Actividades de capacitación.																																							
11	Evaluación del programa.																																							

Nota: la vigencia será de 2006 a 2007. Se evaluará bimensualmente por la naturaleza del programa, debe tener actividades permanentes y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 19

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS

AÑO 2006, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS																																													
No.	ETAPAS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.	O	N	D				
1	Análisis de la situación actual.	■	■	■	■																																								
2	Establecimiento de socios directivos designados para la tarea de relaciones públicas.					■	■	■	■																																				
3	Coordinación de actividades con el programa promocional.									■	■	■	■																																
4	Elaboración de una campaña para divulgar los beneficios que se obtienen al pertenecer a la Asociación.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Mantenimiento de comunicación e intercambio permanente de actividades con otras asociaciones afines.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Generar información y elaborar informes de noticias.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Informar a socios, trabajadores, asociaciones y público en general de actividades y proyectos de la Asociación.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
8	Crear un centro de documentación e información.																																												
9	Evaluación del programa de relaciones públicas.																																												

Nota: la vigencia será de 2006 a 2007. Se evaluará bimensualmente por la naturaleza del programa, debe tener actividades permanentes y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 21

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES UTILIZANDO OUTSOURCING

AÑO 2005, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO						
MESES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.						
No	ETAPAS																																					O	N	D				
1	Determinar tipo de audio/ discoteca y servicio de banquetes a contratar.	█																																										
2	Contacto de empresas dedicadas a dichas actividades.	█																																										
3	Determinación de costos.	█																																										
4	Determinación del margen de utilidad por los servicios que se pretende obtener.	█																																										
5	Fijación de precios.	█																																										
6	Iniciar negociaciones con empresas proveedoras de servicios.	█																																										
7	Cerrar negociación.	█																																										
8	Implementación.	█																																										
9	Evaluación y actualización.																																											

Nota: la vigencia será de 2005 a 2007, lapso que abarca la planificación estratégica. Se deberá realizar una evaluación bimensual por la naturaleza del programa, debe tener actividades permanentes y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 22

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO

AÑO 2005, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS																																												
MESES		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.			ÚLTIMO							
SEMANTAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	TRIMEST.							
No.	ETAPAS																																											
1	Definir tipo de negocio de acuerdo a análisis.	■	■																																						O	N	D	
2	Establecimiento de costos.			■	■																																							
3	Determinación del margen de utilidad que se pretende obtener.					■	■	■	■																																			
4	Fijación de precios.							■	■	■	■	■	■																															
5	Organización e instalación.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Inicio de actividades.																																											
7	Evaluación y actualización.																																											

Nota: la vigencia será de 2005 a 2007, lapso que abarca la planificación estratégica. Se deberá realizar una evaluación bimensual por la naturaleza del programa, debe tener actividades permanentes y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 23

CALENDARIZACIÓN PROGRAMA DE SEGURIDAD Y REDUCCIÓN DEL RIESGO

AÑO 2005, TIEMPO DADO EN MESES Y SEMANAS		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				ÚLTIMO						
MESES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	TRIMEST.						
No.	ETAPAS																																					O	N	D				
1	Análisis de la situación actual referente a las medidas de seguridad que se implementan.	■																																										
2	Establecimiento de socios directivos encargados de realizar el anteproyecto.	■																																										
3	Estudio del marco legal regulador que se refiere al tema.	■																																										
4	Análisis del riesgo ante siniestros y desastres naturales.	■																																										
5	Estudio del riesgo ante la inseguridad pública.	■																																										
6	Análisis de instituciones financieras donde se ha depositado el capital social.	■																																										
7	Diseño de estrategias para reducir el riesgo.	■																																										
8	Elaboración del anteproyecto.	■																																										
9	Revisión.	■																																										
10	Corrección del anteproyecto del programa de seguridad.	■																																										
11	Presentación y autorización del programa.	■																																										
12	Puesta en marcha del proyecto.	■																																										
13	Evaluación del programa.	■																																										

Nota: la vigencia será de 2005 a 2007, lapso que abarca la planificación estratégica. Se deberá realizar una evaluación anual por la naturaleza del programa, y se replanteará para el nuevo ciclo de planificación a largo plazo en el año 2008.

Fuente: elaboración propia, año 2004.

3.1.12. Control de programas.

Para la Asociación se deben plantear condiciones que permitan asegurarse que las actividades en el desarrollo de los programas están resultando conforme a lo planeado.

- **Programa administrativo de organización.**

Este programa estará diseñado en un lapso no mayor de seis meses a partir de enero de 2005 en el que trabajarán socios directivos y el ente asesor a contratar. La vigencia del programa será de tres años que abarca la planificación estratégica, por lo que se debe reestructurar en el año 2008.

Se evaluará en diciembre de cada año para verificar si ha cumplido con los objetivos, basándose principalmente en el diseño y reestructuración de la organización. Esta evaluación la realizarán los directivos para conocer si ha llenado las expectativas y cumplido su cometido.

- **Programa administrativo de normas y procedimientos.**

Este programa tiene una duración para su realización aproximada de seis meses. Tendrá características similares en cuanto a la función de control se refiere, con el programa de organización, por las características de diseño.

A partir de la elaboración de la descripción de procedimientos y diagramas de procesos se evaluará cada fin de año para saber si ha contribuido al reordenamiento de las actividades que se realizan.

- **Programa de integración de personal.**

La labor de control de este programa se hará al final del 2005 por medio de la junta directiva en asamblea general, en el mes de diciembre cuando se evaluará si ha cumplido con su cometido de integrar a las personas adecuadas

a los diferentes puestos que conforman la Asociación. La evaluación será anual por las características del programa.

La base para apreciar la eficiencia del programa se debe hacer al momento de evaluar a los candidatos a ocupar un puesto, de acuerdo a esto se puede medir que tan apropiado y certero ha sido al seleccionar a una persona de acuerdo al perfil diseñado.

- **Programa de inducción.**

La supervisión, control y alcance de este programa le corresponde a la junta directiva en diciembre de cada año.

La base para determinar si el programa ha cumplido su cometido es diseñar una evaluación y retroalimentación adecuada. Los socios directivos examinarán a los participantes del programa al final de la ejecución de la inducción, esto determinará el grado de aprovechamiento, la metodología, cumplimiento de tiempo y el desempeño de las personas que realizarán la actividad de inducción.

- **Programa de capacitación.**

La elaboración de este programa durará cinco meses. Las actividades de capacitación son importantísimas porque proporcionan un recurso humano instruido para realizar las actividades.

De acuerdo a lo anterior el control se realizará al finalizar cada fase o curso de capacitación evaluando a los participantes del programa en donde la calificación mínima será de 70 puntos.

La retroalimentación general del programa se realizará cada dos meses, en los cuales se debe evaluar si el programa ha cumplido con su cometido, de

acuerdo a la puntuación que han obtenido los participantes en las distintas actividades que se realizan de capacitación, y al final de esta actividad se hará una reprogramación.

- **Programa de relaciones públicas.**

En tres meses estará diseñado el programa, a partir de entonces se realizarán las actividades de relaciones públicas.

Este programa tendrá un carácter eminentemente social porque estará destinado a divulgar la labor que realiza la Asociación, así como al desarrollo de la comunicación externa con instituciones y personas.

Se evaluará bimensualmente por medio de la junta directiva responsable de dicha actividad. Se recolectará información y material para crear al final del 2005 un centro de documentación de acuerdo a las posibilidades y al avance que se tenga; estará abierto al público para cualquier consulta bibliográfica.

- **Programa promocional.**

La promoción y publicidad es fundamental para la Asociación y su funcionamiento. Después de su diseño que abarcará cuatro meses, se deberá evaluar mensualmente, para saber que repercusión a tenido en los ingresos por concepto del salón social.

Los directivos serán los responsables de la evaluación, estudiarán la eficiencia que han tenido las negociaciones con instituciones, para el alquiler frecuente del salón, otro factor es la medición de lo adecuada que ha sido la publicidad y los medios que se han utilizado para la divulgación.

Las acciones correctivas deberán ser estudiadas por los socios designados con base a la capacidad demostrada y determinarán las medidas a tomar.

- **Programa de diversificación de actividades utilizando outsourcing.**

En la diversificación de actividades se deben adoptar medidas de control bimensualmente por medio de los socios directivos, que evaluarán a los proveedores externos en capacidad, honradez y calidad, para saber si se han llenado las expectativas en cuanto a funcionamiento, niveles de ingresos, costos, y utilidades, por la prestación de servicios de audio / discoteca y servicio de banquetes. La elaboración del programa demorará dos meses, por lo que a partir de marzo de 2005 se dará inicio al proyecto.

- **Programa de diversificación de conglomerado.**

Se deberá evaluar bimensualmente el nuevo negocio en el que se ha invertido para tener certeza que se está administrado en forma correcta, y así determinar si lo que se está realizando corresponde a lo planeado.

- **Programa de seguridad y reducción del riesgo.**

Al implementar este programa de contingencia la junta directiva deberá evaluarlo anualmente y realizar las medidas correctivas. Con el objetivo de determinar si ha llenado las expectativas de prevenir desastres, incendios, riesgo financiero, etc.

3.2. Control de la planificación estratégica.

Es necesario realizar actividades de control que permitan verificar que la planificación estratégica de negocio a tres años se lleve a cabo en la forma en que fue proyectada. Esta etapa se desarrolla en el plan anual de mercadeo para el año 2005.

3.2.1. Plan anual de mercadeo

Este componente ha sido concebido como un instrumento de control integral ya que involucra actividades preventivas, concurrentes y de retroalimentación.

Es de suma importancia realizar el plan de mercadeo a un año ya que permitirá verificar que las estrategias se lleven a cabo en la forma en que fueron programadas e implementadas, de forma tal que las metas puedan ser alcanzadas con eficacia y eficiencia, para el desarrollo armónico de la Asociación. El plan es un documento de trabajo que detalla acciones específicas de mercadeo para la institución. Es necesario indicar que el plan está diseñado para el año 2005 tomando como base las operaciones del año 2003, no se menciona el año 2004 porque se espera un comportamiento similar al año anterior.

A. Resumen ejecutivo.

La Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala tiene 91 años de operar como una institución no lucrativa con fines eminentemente sociales y cuyo negocio central es el mutualismo, derivado de este se desarrolla la actividad de arrendar el salón social para eventos y celebraciones de todo tipo. El plan de mercadeo está diseñado para apoyar y dar sustento a dicha actividad, debido a la importancia que representa en la obtención de fondos para la operación de la organización.

Se analiza la situación actual la que refleja condiciones bastante difíciles, por lo que se deben adoptar acciones para contrarrestar problemas futuros.

Se comprobó que del total de servicios por arrendamiento que se dieron en el año 2003 la Asociación tiene una participación del 24%, tomando en cuenta este porcentaje como parámetro. Se investigaron los factores necesarios para realizar el estado de resultados para el 2005, el que muestra que se obtuvo una utilidad neta en operación de Q.96,792.00, de acuerdo a un costo variable del 40%, a gastos generales del 18% y a un precio unitario de Q.4,950.00. Para el año 2005 se pretende obtener una utilidad neta de Q.132,113.50 aproximadamente 37% mayor a la que sirve de base.

El anterior pronóstico dependerá del alcance de los objetivos que se detallan en el plan de acción y son las siguientes:

- Incrementar en un 40% los servicios por arrendamiento del salón social que se dan actualmente.
- Aumentar la cartera de clientes frecuentes por arrendamiento del salón social en un 20%.
- Establecer un negocio o actividad lucrativa fuera de las instalaciones de la Asociación destinada a incrementar los ingresos en un 15% que se perciben.
- Realizar una campaña publicitaria destinada a incrementar los ingresos en un 20%.
- Disminuir el costo en un 15% por arrendamiento del salón social, con la finalidad de rebajar el precio actual en un 5%.

Los objetivos dependerán del desarrollo de 5 estrategias de mercadeo que se resumen a continuación:

- Incrementar servicios de arrendamiento.
- Desarrollar la cartera de clientes frecuentes.
- Establecer un nuevo negocio de tipo lucrativo.
- Diseñar una campaña de publicidad.
- Rebajar el precio de arrendamiento del salón social, derivado de la reducción en los costos de operación y promociones a realizar.

La actividad de publicidad reforzará lo anteriormente expuesto, ya que se destinará un fondo de 20,000.00 para el año 2005 sustancialmente más alto si se compara con los 3,000.00 del año 2003.

Las actividades de guía y control se desarrollan en el plan de acción, y en las actividades de control preventivo, supervisión de actividades y la retroalimentación, lo que asegurará el éxito de la planificación estratégica para la Asociación.

B. Análisis de la situación actual.

La Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala es una entidad no lucrativa que se dedica a prestar servicios a los trabajadores asociados. La Asociación tiene 91 años al servicio de la comunidad. Su negocio central es el mutualismo que se expresa a través de distintos componentes. El capital social está formado por las aportaciones de los socios que hacen mensualmente el cual no se destina para ningún gasto o inversión que se necesite hacer.

A lo largo de la historia ha prestado el servicio de alquilar su salón para eventos sociales, culturales, estudiantiles, etc.; esta actividad es de suma importancia para su supervivencia, porque provee de fondos necesarios para el funcionamiento de la Asociación. El plan de mercadeo está diseñado para apoyar y darle sustento a esta actividad.

Mercado total.

Está compuesto por clubes, asociaciones, o locales destinados a celebrar fiestas, eventos sociales, culturales, estudiantiles, etc., enmarcado dentro de la actividad de servicios.

Mercado objetivo.

El mercado objetivo son los potenciales usuarios del salón social, que necesitan alquilarlo para diferentes actividades como personas individuales, colegios, institutos y organismos de gobierno. Este mercado es de tipo heterogéneo, lo que se refleja en la diversidad de personas e instituciones que hacen uso del local, la demanda se ha incrementado en los últimos años, sin embargo es variable de acuerdo a la época. Dicho mercado es reducido dado las condiciones económicas, porque la gente ya no gasta en hacer grandes fiestas debido a lo oneroso de dichas actividades. Las principales características del mercado objetivo son:

- Mercado: potenciales arrendatarios del salón social que necesitan o están interesados en desarrollar eventos sociales y culturales en un local idóneo.
- Área geográfica: personas o instituciones que viven o desarrollan sus actividades respectivamente, en las zonas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 18 de la ciudad capital de Guatemala.

- Usuarios: instituciones educativas, organismos de gobierno, empresas privadas y personas individuales que necesitan o tienen interés en alquilar el salón social.
- Nivel económico del usuario: clase media baja, clase media y clase media alta.
- Hábitos de medios de publicidad: instituciones y personas que estén influenciadas por los medios publicitarios como: páginas amarillas del directorio telefónico, radioemisoras seleccionadas, afiches, volantes, calendarios y mantas, a utilizar en la campaña de publicidad, desarrollada en el programa promocional.

Servicio que ofrece la Asociación.

Las actividades de la organización se centran en el negocio del mutualismo, y de este se deriva la actividad de alquilar el salón social. Consiste en arrendar el local para recepciones, eventos sociales, culturales, celebraciones, actos estudiantiles, etc.

Esta función permite a los usuarios tener un local y gente que se ha especializado en actividades sociales a lo largo de mucho tiempo, haciéndoles más fácil sus celebraciones y eventos especiales.

El servicio que se da actualmente consiste en: amplio salón para recepciones y baile, bar, cocina equipada con una ventana para reparto de alimentos, dos escenarios, así como servicio sanitarios; además se proporcionan implementos como estufa, churrasquera, mesas, sillas, platos, vasos, copas, utensilios para mesa, etc.

Participación.

En el Centro Histórico de la capital se establece que hay diez asociaciones mutualistas que prestan el servicio del salón social para recepciones y celebraciones. También se dedujo que existen en total veinte locales aproximadamente que se dedican a eventos sociales de similares características.

Se comparó y determinó que el salón social con el que se cuenta es de categoría superior en cuanto a tamaño, calidad, y confort lo que añade una ventaja competitiva a la institución.

Se constató que la Asociación tiene una participación del 24%, derivado de la investigación de campo, en donde se estableció, que durante el año 2003 en las diez entidades se dieron 200 eventos sociales que encuadran dentro de la actividad de arrendamiento del salón. De los 200 servicios, 48 se realizaron en la Asociación, se efectuó de esta manera por las características de la actividad en estudio.

Precio.

Durante el tiempo en el cual se ha arrendado el salón social se han tenido variaciones de precios, esto como consecuencia de haber mejorado el servicio, también por la elevación de los costos de operación, así como por los efectos de la inflación en la economía del país.

El precio de arrendamiento del local es de Q.4,950.00, este es competitivo por las características de los servicios e implementos que se dan.

Costo variable y margen de contribución.

El costo variable de acuerdo a la integración que se realizó equivale a un 40% del precio del arrendamiento, lo que da un costo monetario de Q.1980.00.

Estos representan costos que están directamente relacionados con el servicio del arrendamiento del salón social.

El margen de contribución bruto es aproximadamente del 60% lo que equivale en quetzales a la suma de Q.2,970.00 por arrendamiento.

Publicidad.

La publicidad que se realiza es mínima, solo se publica un anuncio anual en páginas amarillas, el cual hace referencia al arrendamiento del salón social.

En la actualidad no se realizan las actividades de promoción ni relaciones públicas, lo que trae como consecuencia desconocimiento de las actividades que hace la institución.

Utilidades.

Se obtienen utilidades sin embargo son bajas, por el carácter de Asociación no lucrativa. El margen de contribución es destinado a cubrir los gastos en que incurre la institución al beneficiar en distintos aspectos al asociado. El superávit anualmente es integrado al capital aportado por los socios.

Competencia.

La competencia que se tiene por la prestación del servicio, está representada por diez asociaciones de obreros y diez locales más que prestan este servicio para las diferentes actividades antes descritas, en la investigación se limitó a estudiar a las diez primeras. Todos los salones funcionan en el Centro Histórico de la ciudad capital o en calles circunvecinas a él.

Pronostico normal.

De acuerdo a registros históricos la Asociación para el año 2003 se dieron cuatro arrendamientos por mes lo que equivale a un ingreso mensual a

Q.19,000.00, aproximadamente. Para el año 2005 se pretende ampliar los arrendamientos a seis por mes la que representaría un ingreso de Q29,000.00, de acuerdo a lo anterior se tendría un incremento de Q10,000.00.

La finalidad es ampliar el número de clientes usuarios del salón, por lo que se deben aprovechar todos los recursos que se tienen a disposición, especialmente entablado negociaciones con instituciones educativas para que realicen actividades en la Asociación, para llegar a 6 ó 7 servicios de arrendamiento mensuales.

Análisis de series de tiempos.

A largo plazo se estima que se puede aumentar el número de arrendamientos mensuales del salón social, de acuerdo a la promoción, innovaciones o mejoras y la diversificación de servicios que se le añadan, así como a las negociaciones que se hagan procurando demostrar las ventajas que se tienen al contratar los servicios. Lo ideal sería un aumento del 40% al 80% en los servicios para los próximos tres años.

A mediano y corto plazo los ingresos obedecerán a los ciclos o patrones de gasto que realice la gente, instituciones sociales y educativas para solventar estos egresos. Dependerá también de la estabilidad económica en la que el país se encuentre ante un nuevo gobierno, y de las actividades que realicen los socios para promocionar a la Asociación.

C. Análisis del entorno interno y externo, análisis FODA.

A continuación se detallan los factores internos de la Asociación que pueden perjudicar o beneficiar a la institución, a través del análisis de las fortalezas y amenazas. Así también se examinan los factores externos que constituyen las oportunidades y amenazas que el medio ambiente presenta. El instrumento que se utiliza es la matriz FODA el cual se empleará para saber en que condición está la institución en el área de mercadeo.

CUADRO 24

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA

PLAN DE MERCADEO, AÑO 2005

MATRIZ FODA

<p>Factores Internos</p> <hr/> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una institución con sólido prestigio consolidado por casi un siglo de servicio social. 2. Inmuebles propios. 3. Salón social en excelentes condiciones y bien acreditado para actividades sociales de todo tipo. 4. Excelente ubicación para eventos sociales. 5. No lucrativa y autónoma. 6. Exenta de impuestos. 7. Compromiso de los socios de trabajar gratuitamente por una causa común. 8. Mayoría de empleados identificados con la Asociación. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de las actividades administrativas se realizan en forma empírica. 2. No se realizan actividades de planificación. 3. Se carece de objetivos claros. 4. No se han implementado instrumentos de control. 5. Pocas o inexistentes actividades de capacitación. 6. Se depende en gran medida de los ingresos por el arrendamiento del salón social para realizar las operaciones. 7. Los eventos en el salón no siempre son regulares para tener una certeza en los ingresos. 8. Las operaciones no han sido enfocadas a otros negocios. 9. Recursos escasos para las necesidades actuales. 10. No se tiene un plan de seguridad para evitar incendios, daños, robos, etc.
	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de incrementar la demanda del salón social por instituciones educativas. 2. Invertir en el salón social para que llene las expectativas de cualquier persona o institución en calidad y servicio. 3. Posibilidad de diversificar actividades para el incremento de ingresos. 4. Oportunidad de recibir financiamiento. 5. Oportunidad del uso de otros medios de publicidad. 6. Diversidad de avances tecnológicos que se pueden aprovechar para mejorar el servicio que se da. 7. Posibilidad de recibir apoyo en capacitaciones por instituciones especializadas. 	<p>F.O.</p> <p>I. Negociar con instituciones potenciales arrendatarios del salón social. F1-F2-F3-F4-F8-O1-O2.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro de la labor obrera. 2. Desactualización del obrero para hacer frente a las circunstancias que exige el mundo de hoy. 3. Inseguridad pública. 4. Incertidumbre política. 5. Crisis económica. 6. Inestabilidad en los macroprecios. 7. Aumento del desempleo y la pobreza. 8. Demanda excesiva de servicios a instituciones no gubernamentales por la ineficacia del estado. 9. Alta tasa de crecimiento poblacional. 	<p>F.A.</p> <p>I. Diversificar las actividades relacionadas con el arrendamiento del salón social. F7-F8-A1-A2-A5-A6-A7.</p>	<p>D.A.</p> <p>I. Realizar divulgación de actividades de la Asociación con fines sociales y lucrativos. D2-D3-D9-A1-A5.</p> <p>II. Disminuir el costo por arrendamiento dirigido a rebajar el precio. D2-D4-D6-D7-A1-A5-A7.</p>

Fuente: elaboración propia, año 2004.

D. Objetivos de mercadeo.

A continuación se presentan los objetivos de mercadeo que estarán dirigidos a establecer un control y medir la eficiencia en la planificación estratégica para el año 2005.

- Incrementar en un 40% los servicios por arrendamiento del salón social que se dan actualmente.
- Aumentar el número de clientes frecuentes por arrendamiento del salón social en un 20%.
- Establecer un negocio o actividad lucrativa fuera de las instalaciones de la Asociación destinada a incrementar los ingresos en un 15% que se perciben.
- Realizar una campaña publicitaria destinada a incrementar los ingresos en un 20%.
- Disminuir el costo en un 15% por arrendamiento del salón social, con la finalidad de rebajar el precio actual en un 5%.

E. Estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

Estarán diseñadas para el arrendamiento del salón social, en el marco de la mezcla de mercadotecnia, para orientar a los socios directivos, en el logro de los objetivos planteados en el plan anual de mercadeo.

Producto.

- Incrementar servicios de arrendamiento:

Aumentar la cantidad de servicios semanales que se dan por medio de un servicio de alta calidad y especializado en recepciones, esto se logrará

invirtiendo en el salón social adicionándole mejoras al edificio así como contactando a proveedores especializados en los negocios de discoteca y banquetes, estos últimos serán opcionales a las posibilidades de cada cliente. Adicionalmente se deberá enfatizar la calidad que se da satisfaciendo los gustos más exigentes.

- Desarrollar cartera de clientes frecuentes.

Esta estrategia permitirá el aumento de clientes regulares por medio de negociaciones y promociones. Esta actividad estará dirigida especialmente a instituciones y a centros educativos que necesiten el servicio para realizar actividades y celebraciones.

- Establecer un nuevo negocio de tipo lucrativo.

Esta actividad estará dirigida a aumentar los ingresos que se perciben, se desarrollará un nuevo producto o servicio según el análisis que se haga de necesidades a satisfacer. Es importante señalar que esta actividad debe ser realizada fuera de la Asociación y será administrada de forma autónoma para no perder la razón de ser de la institución.

Plaza.

La Asociación no realiza actividades de distribución, porque la actividad de arrendar el salón social es un servicio que se presta en el local de la institución.

Promoción.

- Diseñar una campaña de publicidad.

La promoción se hará a través de un anuncio en las páginas amarillas, afiches, volantes y calendarios impresos los que serán colocados y distribuidos en puntos y lugares estratégicos como en instituciones y centros educativos identificados como potenciales clientes. Se deberá realizar publicidad en una radio de bajo costo y alta radio audiencia, como por ejemplo Radio Universidad

en septiembre, octubre y noviembre meses en los que se celebran graduaciones en el nivel medio de educación.

Precio.

- Rebajar el precio de arrendamiento del salón social derivado de la reducción de costos y de la realización de promociones.

La estrategia consistirá en la rebaja de costos variables optimizando los recursos que se tienen a disposición, esto se logrará por medio de los programas propuestos en la planificación estratégica, lo que permitirá finalmente una racionalización en la administración de este servicio.

Conviene evaluar constantemente a la competencia para efectuar nivelaciones con respecto al precio y calidad, además se deben realizar promociones que consistirán en descuentos a clientes frecuentes, por pago en efectivo, servicios más baratos en días entre semana y otras a considerar.

CUADRO 25

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA					
PROGRAMA DE ACCIÓN, AÑO 2005					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	COSTO
-Incrementar en un 40% los servicios por arrendamiento del salón social del total que se dan en la actualidad.	-Invertir en el salón social adicionándole mejoras al edificio así como contactando a proveedores especializados en brindar servicios específicos, garantizando de esta manera la calidad en los servicios.	-Presidente y vicepresidente con el apoyo de socios directivos designados, serán los encargados de realizar y dirigir las actividades pertinentes.	1 de enero.	28 de febrero.	Q.30,000.00
-Aumentar la cartera de clientes frecuentes por arrendamiento del salón social en un 20%.	-Contactar especialmente a instituciones de gobierno y centros educativos que necesiten el servicio para realizar actividades especiales o celebraciones.	-Presidente y vicepresidente con el apoyo de socios directivos designados, serán los encargados de realizar y dirigir las actividades pertinentes.	1 de enero.	31 de diciembre	Q.5,000.00
-Establecer un negocio o actividad lucrativa fuera de las instalaciones de la Asociación destinado a incrementar los ingresos en un 15% que se perciben.	-Aumentar los ingresos que se perciben, desarrollando un nuevo producto o servicio según el análisis que se haga de necesidades a satisfacer. Se realizará de forma autónoma.	-Presidente y vicepresidente con el apoyo de socios directivos designados, serán los encargados de realizar y dirigir las actividades pertinentes.	1 de enero.	30 de junio.	Q.50,000.00
-Realizar una campaña publicitaria destinada a incrementar los ingresos en un 20%.	-Anunciarse en páginas amarillas, afiches, volantes impresos los que serán colocados y distribuidos en puntos y lugares estratégicos. Realizar publicidad en una radio de bajo costo y alta radio audiencia.	-Presidente y vicepresidente con el apoyo de socios directivos designados, serán los encargados de realizar y dirigir las actividades pertinentes.	1 de enero .	31 de diciembre.	Q.20,000.00
-Disminuir el costo en un 15% por arrendamiento del salón social, con la finalidad de rebajar el precio actual en un 5%.	-Rebajar costos variables optimizando recursos racionalizando la administración de este servicio. Evaluar constantemente a la competencia. Realizar descuentos en ocasiones especiales.	-Comisión de Hacienda, será la designada para realizar la actividad.	1 de enero.	31 de diciembre.	Q.4,000.00
Total					Q.109,000.00

Fuente: elaboración propia, año 2004.

CUADRO 26

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA						
PRESUPUESTO						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
NO.	RUBROS PRINCIPALES (VARIABLES)	PERÍODO 2003	PERÍODO 2004	%	PERÍODO 2005	%
1	MERCADO TOTAL (Arrendamientos en salones)	200	200		200	
2	PARTICIPACIÓN EN % DE LA ASOCIACIÓN	24%	24%		35%	
3	PRECIO UNITARIO	Q4,950.00	Q4,950.00	100	(-5%) Q 4702.50	100
4	COSTO VARIABLE UNITARIO	Q1,980.00	Q1,980.00	40	(-15%) Q 1683.00	35.79
5	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTA UNITARIO	Q2,970.00	Q2,970.00	60	Q3,019.50	64.2
6	VOLUMEN DE VENTAS EN UNIDADES	48	48	100	70	100
7	VOLUMEN DE VENTAS EN VALORES	Q237,600.00	Q237,600.00	100	Q329,175.00	100
8	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTA	Q142,560.00	Q142,560.00	60	Q211,365.00	64.21
9	GASTOS GENERALES	Q42,768.00	Q42,768.00	18	Q59,251.50	18
10	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETA	Q99,792.00	Q99,792.00	42	Q152,113.50	46.21
11	PUBLICIDAD	Q3,000.00	Q3,000.00	1.26	Q20,000.00	6.08
12	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	Q0.00	Q0.00	0	Q0.00	0
13	UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN	Q96,792.00	Q96,792.00	40.74	Q132,113.50	40.13

Fuente: elaboración propia, año 2004.

F. Interpretación del presupuesto.

De acuerdo al anterior estado de resultados proyectado, se determinó con base en el trabajo de investigación de campo que el mercado total de arrendamientos de salones que operan en la zona 1 en el año 2003 fueron de 200. En el año 2003 se dieron 48 en la Asociación, por lo que se establece que la participación fue del 24%. Las expectativas son de aumentar el número de servicios en un 40% del total que ya se dan, llegando a 70, esto como consecuencia del logro de los objetivos expuestos en el presente plan estratégico, por lo que alcanzaría una participación aproximada del 35%. Se espera un comportamiento similar para el 2004.

Derivado de la estrategia de disminución en el precio unitario de un 5% para el 2005 la valía por arrendamiento será de Q.4,702.50, esta decisión es complementada y apoyada con una disminución en los costos variables en un 15%, lo que redundará en tener un margen bruto de contribución unitario de Q.3,019.50 superior al del año 2003, que fue de Q.2,970.00.

El volumen de ventas en valores totales para el 2003 era de Q.237,600.00 y para el 2005 se tiene la proyección de alcanzar la cifra de Q.329,175.00 condicionada por el cumplimiento de las metas de mercadeo.

Los gastos generales alcanzarán el 18% del volumen de ventas anuales, otro aspecto importante son los egresos en publicidad para el año 2005 ya que se invertirán Q.20,000.00 quetzales, notablemente superior al presupuesto que se tenía para el 2003 de Q.3,000.00. Deduciendo estos egresos se esperaría una utilidad neta para el 2005 de Q.132,113.50 sustancialmente superior a la de 2003, que ascendía a Q.96,792.00.

La directiva de la Asociación deberá hacer todo lo que esté a su alcance para alcanzar las expectativas propuestas en el estado de resultados proyectado y de esta manera materializar la propuesta.

G. Establecimiento de controles.

Las actividades de control se deben realizar en varios ámbitos que se detallan a continuación:

- **Protoalimentación o control preventivo:** en esta actividad se deben anticipar los posibles problemas y se prevendrá antes que acontezcan, sin embargo no siempre son aplicables ante variables incontrolables. Se deben realizar estudios e investigaciones de mercado y de acuerdo a estos predecir efectos de acciones específicas a emprender.
- **Supervisión:** buscará establecer mecanismos correctivos inmediatos como un tipo de control concurrente, esta actividad tendrá como objetivo brindar seguridad al plan de trabajo establecido, tanto a largo, mediano y corto plazo.

La supervisión la realizarán los directivos designados para dicha actividad para asegurar el éxito en la planificación estratégica.

- **Retroalimentación:** por medio de esta actividad se establecerá sí los resultados de la planificación fueron efectivos, es decir sí se alcanzaron los objetivos propuestos, lo que preparará el marco para el establecimiento de normas, procedimientos y actividades para planes venideros. Sí no se alcanzaron los objetivos se detectarán los errores y se corregirán para futuras actividades.
- **Evaluación:** será fundamental para la medición de todas las actividades realizadas en el proceso de planificación, las evaluaciones se concretarán mensualmente por medio de reuniones en las que el equipo de planificación efectuará ajustes a elementos cuantitativos como cualitativos.

- **Repetición del ciclo de planificación estratégica.**

La planificación estratégica debe ser un proceso que debe adoptarse permanentemente.

Para el presente trabajo se ha implementado una planificación para tres años que corregirá el rumbo de la institución, de acuerdo a ello los encargados de la administración al final del proceso propuesto, se deben reunir para evaluar la condición real y la ideal.

Cuando este ciclo concluya los socios directivos deben dar inicio a otro inmediatamente, para crear las directrices estratégicas de administración que se seguirán. Para el siguiente ciclo de planificación los socios tendrán la ventaja de que ya no invertirán tanto tiempo en el aprendizaje, se gozará de la oportunidad de realizar lo que quedó relegado y corregir las desviaciones así como las dificultades.

Para que la institución sea administrada correctamente se requiere de la adopción de planes estratégicos, generando de esta manera una comprensión de las condiciones del mercado, aspectos fundamentales y claves del competidor, además de incentivar la innovación, la creatividad y lo más importante la eficiencia de la entidad. Sí se aplica con inteligencia, compromiso y convicción permitirá que la Asociación construya y logre su futuro ideal.

Cuadro 27

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA			
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS			
CONCEPTO	AÑOS		
	2005	2006	2007
Programa de Organización	Q. 3,000.00		Q. -
Programa de Normas y Procedimientos	Q. -	Q. 3,000.00	Q. -
Programa de Integración de Personal	Q. -	Q. 1,000.00	Q. -
Programa de Inducción	Q. -	Q. 2,000.00	Q. -
Programa de Capacitación	Q. -	Q. 3,000.00	Q. -
Programa de Relaciones Públicas	Q. -	Q. 5,000.00	Q. -
Programa Promocional	Q. 20,000.00		Q. -
Programa de Diversificación de Actividades Utilizando Outsourcing	Q. 500.00		Q. -
Programa de Diversificación de Conglomerado	Q. 50,000.00		Q. -
Programa de Seguridad y Reducción del Riesgo	Q. 1,000.00		Q. -
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS POR AÑO	Q. 74,500.00	Q. 14,000.00	Q. -
COSTO TOTAL PROGRAMAS AÑOS 2005 A 2007			Q. 88,500.00
(+) COSTO TOTAL PLAN DE ACCIÓN			Q. 109,000.00
SUB-TOTAL			Q. 197,500.00
(-) PROGRAMAS INCLUIDOS EN EL PLAN DE ACCIÓN			Q. 70,500.00
COSTO TOTAL			Q. 127,000.00

Fuente: elaboración propia, año 2004.

H. Interpretación costo de implementación de programas.

De acuerdo a lo descrito en el cuadro 27 se establece que:

1. Los programas serán desarrollados durante los años 2005 y 2006, para darles seguimiento en el año 2007, año final del ciclo de planificación que se propone. Para el año 2005 se implementarán los programas con el fin de fortalecer económicamente a la institución y para el año 2006 se diseñarán los destinados al recurso humano.
2. La implementación de programas para el año 2005 tendrá un costo de Q.74,500.00, para el año 2006 será de Q.14,000.00, para un total a invertir en programas de apoyo a la Planificación Estratégica de Q.88,500.00.
3. Se contempla además el costo total del plan de acción el cual es de Q.109,000.00, desarrollado en el plan de mercadeo para el año 2005.
4. Al sumar el costo total de programas con el costo total del plan de acción se obtiene un sub-total de Q.197,500.00.
5. En el plan de acción se contemplan tres programas lo cuales son: Programa Promocional, Programa de Diversificación de Actividades Utilizando Outsourcing, y el Programa de Diversificación de Conglomerado, el costo de estos programas es de Q.70,500.00.
6. Se procede a restar del sub-total de Q.197,500.00 los costos de programas desarrollados en el plan de acción lo cual es Q.70,500.00, resultado un costo total de Q.127,000.00.

7. El gasto de Q.127,000.00 será respaldado por un fondo de ahorro para inversión de la Asociación, que los socios destinarán para la implementación de la Planificación Estratégica.

8. La recuperación de la inversión se dará aproximadamente en 4 años a razón de Q.30,000.00, que se ahorrarán anualmente, derivado de los ingresos por arrendamiento del salón social de acuerdo a estimaciones.

CONCLUSIONES

1. Se pudo comprobar las hipótesis realizando un diagnóstico profundo, evaluando qué actividades obstaculizan y cuales son las adecuadas para desarrollar un proceso de planificación integral, determinando que la planificación estratégica de negocio y el plan anual de mercadeo son los instrumentos correctos y convenientes para alcanzar los objetivos de la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala.
2. La planificación estratégica requiere de un compromiso de directivos, una amplia participación de los integrantes y una orientación a futuro para hacer eficaz su implementación, lo cual en la Asociación objeto de estudio no se tiene contemplado.
3. De las Asociaciones Mutualistas estudiadas se pudo establecer en el trabajo de campo que: ninguna adopta planes estratégicos para una administración eficiente, todas basan sus actividades en el empirismo, lo que hace de estas instituciones entes vulnerables a su extinción con la consiguiente repercusión social.
4. La inexistencia de un plan de trabajo dividido en distintos programas implica que la institución trabaje a la deriva por la falta de directrices en distintos ámbitos como en organización, procedimientos de trabajo, capacitación, promoción y desarrollo, aspectos esenciales para alcanzar los objetivos propuestos.
5. Es necesaria la adopción de instrumentos de control como el plan de mercadeo que establece las directrices a realizar para fortalecer el negocio, evaluando el progreso de las actividades ideadas para su desarrollo, y saber con exactitud sí se ha alcanzado lo proyectado.

6. Se necesita de personas comprometidas y capacitadas que dirijan las acciones de planificación para desarrollar el modelo, de acuerdo a la situación.

RECOMENDACIONES

1. Contemplar como necesaria la planificación estratégica en la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala, como organización no lucrativa, con el fin de que el recurso humano realice las actividades eficientemente, y de esta manera alcanzar los objetivos que se han propuesto.
2. Incluir en el proceso de planificación a todo miembro de la Asociación para que de esta manera se involucren en las actividades, teniendo la dirección y supervisión de los socios directivos.
3. Diseñar por medio de la directiva de la Asociación la función de planificación estratégica apoyándose en una misión, objetivos y programas de trabajo diseñados en forma correcta, además debe existir la convicción para buscar los propósitos planteados y que estos sean compartidos por todos los sectores que componen la institución.
4. Realizar e implementar por medio del equipo de planificación, programas de trabajo que hagan de la administración de la Asociación un proceso integral que involucre todos los elementos necesarios para hacer de ella una actividad coherente y acorde a las necesidades que se tienen como institución no lucrativa.
5. Implementar anualmente un plan de mercadeo estableciendo un método de control para la planificación estratégica, dirigido a mejorar la actividad de arrendamiento del salón social. También se deben buscar alternativas congruentes para agenciarse de recursos económicos, fundamentales para fortalecer la atención, que se da como institución mutualista no lucrativa.

6. Diseñar por medio de los directivos métodos adecuados para integrar recurso humano idóneo con la filosofía de la Asociación, de acuerdo a lo establecido en la planificación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES (ASIES). Más de 100 Años del Movimiento Obrero Urbano en Guatemala. Tomo I, Editor (ASIES). Guatemala 1982. 488 p.
2. BAENA, Guillermina. Instrumentos de Investigación Para Tesis Profesionales y Trabajos Académicos. México, Editores Mexicanos Unidos S.A. 1998. 134 p.
3. BAENA, Guillermina. Tesis en 30 Días, Lineamientos Prácticos y Científicos. México, Editores Mexicanos Unidos S.A. 1998. 100 p.
4. CHEVALLIER, Brigitte. Cómo Leer Tomando Notas. Argentina, Fondo de Cultura Económica, S.A. 1999. 174 p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Administración. El Proceso Administrativo. 3ra. Edición. México. McGraw Hill. 2001. 415 p.
6. CORPORATION MICROSOFT. Diccionario Enciclopedia Para Computadora Encarta. Edición Básica 2002.
7. FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo. Manual Para Elaborar Un Plan de Mercadotecnia. Un Enfoque Latinoamericano. ECAFSA, Thomson Learning. México 2002. 256 p.
8. FISCHER, Laura y Alma NAVARRO. Introducción a la Investigación de Mercados. 3ra. Edición. México, McGraw Hill. 1996. 169 p.

9. GOODSTEIN, Leonard D., Timothy M. NOLAN y J. William PFEIFFER. Planeación Estratégica Aplicada. 1ra. Edición. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia. McGraw Hill. 1998. 442 p.
10. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y Carlos FERNÁNDEZ. Metodología de la Investigación. 3ra. Edición México, McGraw Hill 1998. 501 p.
11. KOONTZ, Harold y Heinz WEIHRICH. Administración Una Perspectiva Global. 11a. Edición. México, McGraw Hill. 1998. 796 p.
12. KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG. Fundamentos de Mercadotecnia. Traducción de Guadalupe Meza Staines. 4ta. Edición. México. Prentice Hall. 1998. 826 p.
13. KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. (La edición del milenio). Traducción de Roberto Escalona. Edición en español. Prentice Hall. 2001. 1101 p.
14. LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Traducción de Gisella Wolhfers de Rosas. Colombia, Grupo Editorial Norma. 1997. 190 p.
15. MEJÍA, María del Carmen. Material de Apoyo Planeación Estratégica y el Plan de Mercadeo. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Curso de Administración de Mercadotecnia. 2000. 6 p.

16. MELENDRERAS Soto, Tristán y Luis Enrique Castañeda Quan. Aspectos Generales Para Elaborar una Tesis Profesional o Una Investigación Documental. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Administración de Empresas, Coordinación Para la Elaboración de Tesis. 104 p.
17. PARTIDO NACIONAL DE TRABAJADORES. Al Pueblo De Guatemala. Tomo I. Tipografía Sánchez y de Guisé, Guatemala C.A., 1944. 276 p.
18. PILOÑA, Ortiz Gabriel Alfredo. Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Guatemala. Litografía Cimgra. Centro de Impresiones Gráficas. 2001. 199 p.
19. ROBLEDO, Cesar. Técnicas y Proceso de la Investigación Científica. Guatemala. Litografía Mercagraf. 2000. 47 p.
20. SCHMELKES, Corina. Manual Para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (tesis). 5ta. Edición. México 1990. 213 p.
21. STANTON, William. Michael ETZEL y Bruce WALDER, Fundamentos de Mercadotecnia. Traductora Celia Ascencio Lara. 11va. Edición México, McGraw Hill. 1999. 885 p.
22. SORIANO Soriano, Claudio L., El Plan de Marketing. 3ra. Edición, Guatemala Editorial Piedra Santa. 1998. 102 p.
23. STONER, James A. F., R. Edward FREEMAN y Daniel R. GILBERT Jr. Administración. 6ta. Edición. Traducción de Pilar Macaró Sacristán. México. 1998. 856 p.

24. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. Administración II. Material Bibliográfico. Volumen I y II. 2da. Edición, Guatemala. 1997. 289 p.
25. VÁSQUEZ Ramos, Reynerio de Jesús. Métodos de Investigación Social. Investigaciones Científicas y Sociales Flasoos. Guatemala. 2000. 114 p.
26. WWW.AMAZON.COM. Books. Publicaciones. Planeación Estratégica y Planes de Mercadeo.
27. WWW.BANGUAT.GOB.GT. Información Económica y Publicaciones. Guatemala, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA

Presentación:

Esta entrevista es un instrumento dirigido a Junta Directiva, para obtener información de la situación actual de la Asociación identificando generalidades y etapas del proceso administrativo (planificación, organización, integración, dirección y control). También se establecerán aspectos como prestación y promoción de servicios mutualistas, arrendamiento del salón social de la institución, así como los ingresos que se obtienen por estas actividades.

ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Cuales son los orígenes de la Asociación?
2. ¿Cuál es la importancia de la Asociación que tiene para la sociedad?
3. ¿Cuáles son las características que identifican a una Asociación Mutualista?
4. ¿Comente por qué el mutualismo es el antecedente del movimiento sindical en Guatemala?
5. ¿Cuáles son los beneficios de pertenecer a una Asociación Mutualista?
6. ¿Cuáles son los problemas más significativos que afronta la Asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala en la actualidad?
7. ¿Cuáles son las perspectivas a futuro de la Asociación?

ASPECTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

1. ¿Cuál es la misión (razón de ser o existir de la Asociación)?
2. ¿Cuál es la visión (hacia donde se proyecta la Asociación a un futuro determinado)?
3. ¿Detalle las metas que la Asociación desea alcanzar (con relación al mutualismo, el alquiler del salón, márgenes de utilidad, etc., estas se deben determinar en cuanto a cantidad y tiempo)?
4. ¿Qué estrategias (cursos alternos de acción con respecto a la competencia) han adoptado para alcanzar las metas propuestas?
5. ¿Poseen manuales administrativos (manuales de organización, de normas y procedimientos, de capacitación, de inducción, etc.)?
6. ¿Qué proceso se utiliza para la integración (contratación) de personal?
7. ¿Cuentan con programas para actividades que tengan como fin la optimización de los recursos?
8. ¿Se establecen normas para controlar la calidad de los servicios que se prestan?
9. ¿Adoptan algún tipo de control o retroalimentación (medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido las metas propuestas) para sus actividades y planes?
10. ¿Bajo qué aspectos legales está regida la Asociación para realizar sus actividades?

11. ¿Cuál es la estructura de la Asociación (se puede representar por medio de un organigrama)?

12. ¿Con cuántos empleados cuenta la Asociación?

13. ¿Qué proceso se utiliza para la toma de decisiones?

OTROS ASPECTOS:

1. ¿Cuántos socios tiene la Asociación?

2. ¿Cuáles son las características del socio?

3. ¿Qué aportaciones realiza un socio a la Asociación?

4. ¿Qué cantidad de ingresos se obtienen por parte de los socios mensualmente por medio de las cuotas que aportan?

5. ¿Qué tipo de servicios ofrecen con relación al alquiler del salón social y cuales son los precios establecidos?

6. ¿Cuál es el promedio de ingresos mensuales por los alquileres del salón?

7. ¿Se cuenta con incentivos para clientes especiales?

8. ¿Conoce el margen de utilidad por el alquiler del salón social?

9. ¿Qué medios de promoción o publicitarios utiliza la Asociación para dar a conocer sus servicios y actividades que realiza?

Nota: esta información es confidencial. Favor de contestar todas las preguntas y adjuntar los documentos que se crean convenientes.

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2

ENCUESTA

Presentación:

Esta boleta está dirigida a las Asociaciones Mutualistas ubicadas en el Centro Histórico de Guatemala, zona 1, es una herramienta diseñada para recopilar información en el trabajo de Tesis que tiene como nombre LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLAN DE MERCADEO PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA.

Por favor contestar todas las preguntas con la mayor exactitud. La información será manejada con la mayor confidencialidad, por su carácter eminentemente académico.

A. Aspectos generales.

1. Asociación a la que pertenece: _____

2. Tipo de Asociación y fin que persigue: _____

3. ¿Qué puesto o condición desempeña? _____

4. ¿Qué tiempo tiene de pertenecer a la Asociación? _____

B. Conocimiento de la institución.

1. ¿Conoce los orígenes y valores de la Asociación a la que pertenece?

Sí _____ No _____

Sí su respuesta es Sí especifique: _____

2. ¿Las actividades que realizan son lucrativas o no lucrativas?

Sí _____ No _____

3. ¿Conoce el grado de compromiso de los integrantes de la institución para realizar su trabajo? _____

C. Aspectos administrativos.

1. ¿Quiénes son las personas que administran la Asociación? _____

2. ¿Cuentan con una estructura organizacional definida para realizar las actividades?

Sí _____ No _____

Sí su respuesta es Sí especifique: _____

3. ¿Están legalmente inscritos y constituidos como institución de acuerdo a su condición?

Sí _____ No _____

Sí su respuesta es Sí especifique: _____

4. ¿Realizan actividades de planificación y control para hacer eficiente la administración?

Sí_____ No_____

Sí su respuesta es Sí especifique en que consisten: _____

5. ¿Cuál es el negocio central de la Asociación y en que consiste?

6. ¿Será el arrendamiento del salón social la labor principal para agenciarse de recursos económicos?_____

7. ¿Cuántos arrendamientos del salón social se dan mensualmente?_____

8. ¿Qué precio tiene el servicio ?_____

9. ¿Realizan actividades de promoción o relaciones públicas.

Sí_____ No_____

Sí su respuesta es Sí especifique en que consisten: _____

10. ¿Realizan publicidad?

Sí_____ No_____

Sí su respuesta es Sí especifique en que consiste y en que medio (s) realizan
publicidad: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

Hoja de trabajo usada para recopilar información, para el análisis FODA

Hoja de trabajo del análisis interno:

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DEL GREMIO OBRERO DE GUATEMALA

Área por analizar:

_____ Organización total

_____ Negocio a analizar: _____

_____ Otra: _____

Descripción de factores:

Fortalezas:

Debilidades:

Efecto para el proceso de planificación estratégica:

Consideraciones acerca de los efectos:

ANEXO 4

CÁLCULOS DEL PRESUPUESTO

Participación y ventas unitarias:

De acuerdo al trabajo de campo externo (encuesta), se estableció que en las 10 asociaciones mutuales objeto de estudio que operan en la zona 1 se realizaron aproximadamente 200 eventos en el año 2003, y en la Asociación específicamente se ofrecieron 48 arrendamientos. Para el 2004 se espera la misma tendencia. Para el año 2005 con la implementación de la Planificación Estratégica se estima un aumento del 40% de acuerdo a lo planeado.

48 arrendamientos + 40% = 68 aprox. = **70 arrendamientos.**

Precio unitario:

2003: 4,950.00

2005: 5% de 4,950.00 = 247.5

4,950.00-247.50 = **4,702.50**

Costo variable unitario:

2003: 40% de 4,950.00 = 1,980.00

2005: 15 % de 1,980.00 = 297.00

1,980.00-297.00 = **1,683.00**

Margen de contribución bruta unitaria:

2003: 4,950.00 – 1,980.00 = **2,970.00**

2005: 4,702.50 – 1,683.00 = **3,019.50**

Volumen de ventas en valores:

2003: 48 arrendamientos * 4,950.00 = **237,600.00**

2005: 70 arrendamientos * 4,702.50 = **329,175.00**

Margen de contribución bruta:

2003: 2,970.00 * 48 = **142,560.00**

2005: 3,019.50 * 70 = **211,365.00**

Gastos generales:

2003: 18% de 237,600.00 = **42,768.00**

2005: 18% de 329,175.00 = **59,251.50**

Margen de contribución neta:

2003:	2005:
(-) 142,560.00	(-) 211,365.00
42,768.00	59,251.50
<hr/>	<hr/>
99,792.00	152,113.50
=====	=====

Publicidad:

2003: 3,000.00

2005: 20,000.00

Gastos de distribución y venta:

No se especifican por el tipo de actividad.

Utilidad neta:

2003:	2005:
(-) 99,792.00	(-) 152,113.50
3,000.00	20,000.00
<hr/>	<hr/>
96,792.00	132,113.50
=====	=====

ANEXO 5

EL ARTESANO

Hay un hombre, incansable para conseguir su fin; una cabeza inclinada sobre el trabajo como una madre cariñosa sobre su hijo, amamantándolo con el sudor de su frente, cantando sobre él, y sobre él envejeciendo; guerrero del arte, maneja el alma blanca para crear y no para destruir; su victoria, es la obra cumplida; su botín, el pan de sus hijos.

El artesano ignora que es el cansancio y vive de espaldas, a la ociosidad; es un maniático del trabajo que se asfixia fuera del taller, en cuya atmósfera está su oxígeno.

Un taller es un templo en que se adora a Dios con el corazón y el brazo.

Al pasar frente a esos Santuarios de la honradez debemos descubrirnos la cabeza. Del brazo de carbón del artesano brota el diamante de la obra; de su inteligencia cerrada y combatida por las olas de la vida, como la concha por las olas del mar, brota la perla de la obra.

De su frente no manan las ideas pero brota el sudor, su cerebro está en el brazo que trabaja y un brazo que trabaja nunca produce absurdos.

Es el soldado del progreso que nunca pierde, porque no va a aventurar sino a cumplir una misión.

Compartamos su destino; arropémonos en su bandera, protejámosle en sus necesidades.