

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or historical figure, surrounded by various symbols including a crown, a cross, and architectural elements like columns and a building. The Latin motto "LETTERAS ORBI CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COATEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y
EVALUACIÓN FINANCIERA EN COOPERATIVAS
PRODUCTIVAS**

TESIS

Presentada por el Licenciado:

ELDER ISNEL PONCIANO FERNÁNDEZ

Previo a optar el título profesional que lo acredita como:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Quetzaltenango, noviembre de 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

AUTORIDADES

RECTOR MAGNÍFICO Dr. Carlos Eduardo Gálvez Barrios
SECRETARIO OFICIAL Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

DIRECTOR DEL CUNOC Msc. Eduardo Rafael Vital Peralta
SECRETARIO ADMINISTRATIVO Msc. Jorge Emilio Minera

REPRESENTANTES DE DOCENTES

Msc. Teódulo Cifuentes
Dr. Óscar Arango Benecke

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Ing. José Nimatuj

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Br. Juan Antonio Mendoza Barrios
Br. Eduard Paul Navarro Mérida

DIRECTOR DE POSTGRADOS

Msc. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil

COORDINADOR MAESTRÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Roberto Estrada López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Msc. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil
SECRETARIO	Msc. Roberto Estrada López
EXAMINADOR	Msc. Walter Alfredo Santizo López

PADRINOS

Msc. Roberto Estrada López

Msc. Hugo Arellano Rodas

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



EL DIRECTOR DE POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A DIECIOCHO DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Vista el Acta No. 184-10 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis y el Dictamen del Asesor de fecha 15 de Noviembre de dos mil diez, en donde se hace constar que se ha cumplido con las recomendaciones de la terna examinadora; esta Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado **"ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EVALUACION FINANCIERA EN COOPERATIVAS PRODUCTIVAS"**, presentado por el estudiante: ELDER ISNEL PONCIANO FERNÁNDEZ, Carné No. 100030135 previo a optar al Título de "MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Miguel Ángel Croxom Cobaquil
Director de Postgrados
Centro Universitario de Occidente





Quetzaltenango, 05 de Noviembre de 2,010.

Maestro:

Miguel Ángel Oroxom Cobaquil
Director de Postgrados
Centro Universitario de Occidente
Edificio.

Respetable Maestro Oroxom:

En atención al Nombramiento **PG-CUNOC. No. 49-2010** de Fecha **28 de Octubre de 2010**, en la cual se me solicita la colaboración para Revisar la Tesis del estudiante: **ELDER ISNEL PONCIANO FERNANDEZ**, Estudiante de la Carrera de Maestría en Administración Financiera, titulada: **“ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EVALUACION FINANCIERA EN COOPERATIVAS PRODUCTIVAS”**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

1. Que el estudiante siguió los lineamientos metodológicos sugeridos en el proceso de elaboración del trabajo de graduación ajustándose al rigor científico exigido en el proceso de investigación.
2. El contenido del trabajo se ajusta a los requerimientos plasmados en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, ya que se cumplió con todo lo requerido.

Por lo anterior expuesto recomiendo sea sometido el presente trabajo a la fase siguiente del Trabajo de Graduación correspondiente, previo a optar al título de Maestro en Administración Financiera, para su sustentación y posterior publicación.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Msc. Walter Alfredo Santizo López
Revisor

C. c. /...

Quetzaltenango, 05 de Noviembre de 2010.

Señores Profesionales,
Miembros del Consejo Académico,
Departamento de Estudios de Postgrados,
Centro Universitario de Occidente,
Edificio.

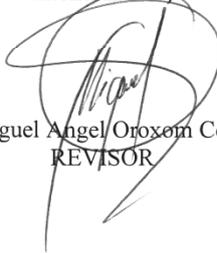
Respetables Profesionales:

Por medio de la presente, me permito informarles que en atención al Nombramiento que se me hiciera en la sesión celebrada por su organismo, con la finalidad de revisar la tesis titulada: **“ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EVALUACION FINANCIERA EN COOPERATIVAS PRODUCTIVAS”**, del maestrante en Administración Financiera: ELDER ISNEL PONCIANO FERNANDEZ.

En tal sentido he tenido la oportunidad hacer las observaciones pertinentes; y a mi parecer el trabajo ha sido concluido y por este medio otorgo **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con el trámite correspondiente.

Agradeciéndole la atención prestada me suscribo de Usted,

Atentamente,



Msc. Miguel Angel Oroxom Cobaquil
REVISOR

Quetzaltenango, 15 de noviembre de 2010.

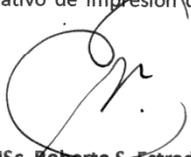
Maestro:
Miguel Angel Oroxom Cobaquil
Director del departamento de postgrados
Centro Universitario de Occidente.
USAC.

Estimado Maestro Oroxom:

En relación a las observaciones contenidas en el Acta 184/2010 de fecha 13 de noviembre de 2010 al Trabajo de Tesis del Estudiante de Maestría en Administración Financiera Elder Isnel Ponciano Fernández, Carne No.100030135 Titulado ADMINISTRACION DE RECURSOS Y EVALUACION FINANCIERA EN COOPERATIVAS PRODUCTIVAS, mismas que he tenido la oportunidad de revisar, realizando las mejoras sugeridas por dicho estudiante.

Por lo anterior considero que dicho trabajo llena los requerimientos técnicos necesarios por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE para que el Estudiante Elder Isnel Ponciano Fernández pueda continuar con el trámite administrativo de impresión de tesis para que pueda culminar con su graduación.

Atentamente,



MSc. Roberto S. Estrada López
Coordinador Estudios de Postgrado
División de Ciencias Económicas
CUNOC. USAC.

MSc. Roberto S. Estrada López
Coordinador Estudios de Postgrado
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUNOC USAC

DEDICATORIA

A DIOS:

Por la vida y bendiciones recibidas.

A MI FAMILIA:

Por su apoyo incondicional

A MIS PADRES Y ABUELOS.

A MIS MAESTROS.

A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS Y COLEGAS.

A LAS INSTITUCIONES:

Universidad de San Carlos de Guatemala y al Centro Universitario de Occidente, por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A LOS COMPAÑEROS COOPERATIVISTAS:

Por su apoyo incondicional.

INDICE	PAGINA
CAPITULO I	
Aspectos metodológicos	1
CAPITULO II	
Generalidades sobre cooperativas artesanales, historia y desarrollo	
1. La Revolución Industrial	7
2. Consecuencias de la Revolución Industrial	8
3. Perspectivas de las Cooperativas	12
CAPITULO III	
Fundamentos Filosóficos y Legales de las Cooperativas en Guatemala	25
CAPITULO IV	
Planeación Estratégica	29
1. Evolución de la Planificación Estratégica	29
2. Porvenir de las Decisiones Actuales	32
3. Modelos Conceptuales de la Planeación	35
4. Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la empresa	44
CAPITULO V	
La Estrategia Financiera Cooperativa	65

El Análisis Foda	66
------------------	----

CAPITULO VI

Condiciones Actuales de las Cooperativas	73
Contexto Entorno Macroeconómico	76
Situación General de las Artesanías	79
Análisis F.O.D.A.	83
FODA Tradicional	84
Tabla II Foda Variable Administración	85
Tabla III Foda Variable Produccion	86
Tabla IV Foda Variable Recurso Humano	87
Tabla V Foda variable Comercialización	88
Tabla VI Foda Variable Financiero	89
FODA Cuadrático	90
Tabla VII Foda Variable Depurada Administración	90
Tabla VIII Foda Variable Depurada Produccion	91
Tabla IX Foda Variable Depurada Recurso Humano	91
Tabla X Foda variable Depurada Comercialización	92
Tabla XI Foda Variable Depurada Financiero	92
Fortalezas versus Oportunidades	93
Tabla 12 matriz fortaleza versus oportunidades	97
Tabla 13 matriz fortaleza versus oportunidades	98
Debilidades versus Amenazas	99
Tabla 14 matriz Debilidades versus Amenazas	103

Tabla 15 matriz Debilidades versus Amenazas	104
Fortalezas versus Amenazas	105
Tabla 16 matriz Fortalezas versus Amenazas	108
Tabla 17 matriz Fortalezas versus Amenazas	109
Debilidades versus Oportunidades	110
Tabla 18 matriz Debilidades versus Oportunidades	113
Tabla 19 matriz Debilidades versus Oportunidades	114
Conclusiones	115
Recomendaciones	119
Bibliografía	123
Anexos	124

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

Una de las principales debilidades del sector cooperativo artesanal del altiplano guatemalteco ha sido la falta de una educación formal que capacite a su personal, en términos generales, la creación de empresas cooperativas ha crecido de una cultura empresarial que involucre los conocimientos de la administración: organización y dirección de los recursos económicos y humanos. La gestación y desarrollo de este tipo de empresas, en circunstancias complejas, requiere de una dirección altamente calificada, para superar los problemas usualmente detectados en el sector.

Por esto y consciente del importante papel que ha jugado el sector cooperativo en el desarrollo económico, político y social de nuestro país, se torna preocupante la situación actual del Sector Cooperativo Artesanal del Altiplano guatemalteco en relación a que no son empresas de éxito sino que solamente existen de nombre algunas y otras sobreviven con ingresos precarios producto de su actividad, lo que no permite obtener ingresos suficientes para tener una dirección y administración capacitada para enfrentar los retos de la globalización y los retos del siglo XXI.

Las condiciones de vida de las cooperativas nos permiten plantear la interrogante:

¿Cómo administran sus recursos económicos y humanos las Cooperativas del Sector Artesanal del Altiplano guatemalteco para alcanzar la eficiencia, eficacia y rentabilidad, para ser empresas de éxito?

En los tiempos actuales, en que nuestro país vive una época de estanflación económica, el hecho de administrar eficaz y eficientemente a las cooperativas artesanales es un reto y pareciera que los administradores tienen que ingeniárselas para poder sacar o mantener a flote la empresa a la que dirigen, razón por lo cual es importante conocer cuales son las herramientas de planificación que se pueden utilizar para hacer un diagnostico del Sector Cooperativo Artesanal y determinar los factores externos y los elementos internos que pueden estar afectando el desarrollo de estas empresas y que no permiten que sean productivas, el estudio que se ha de realizar nos permitirá responder a la interrogante planteada.-

Para desarrollar el trabajo se estudiaron aspectos bibliográficos enfocados a lo que es la administración de las actividades de organización, libros de texto, boletines y otros materiales de apoyo para poder desarrollar el tema a investigar. Se realizo una investigación de campo, con las organizaciones Cooperativas, que actualmente trabajan con producción artesanal del altiplano guatemalteco cuyas sedes están en Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá y San Marcos.

La investigación estudió la efectividad de la Administración Financiera en las Actividades normales de las Cooperativas de Producción Artesanal en un periodo de mayo 2007 a mayo 2010.

En la investigación se considero de suma importancia, la participación de los siguientes agentes que tienen participación directa en las cooperativas:

- Directores o Gerentes de la Institución
- Concejos de Administración de cada Institución
- Contadores Generales.
- Contadores Públicos y Auditores con conocimientos y experiencia en el campo de estudio.
- Artesanos Productores.

Como guía general del estudio fueron plateados los objetivos que se propusieron para el efecto, siendo el objetivo general evaluar el nivel de la administración de los recursos económicos, humanos y la evaluación financiera de las actividades realizadas en las Cooperativas de Producción Artesanal del Altiplano Guatemalteco, cuyas sedes estén en Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá y San Marcos, en un periodo de mayo 2007 a mayo 2010 y los objetivos específicos los siguientes:

- a) Realizar un F.O.D.A. del sector artesanal del Altiplano Guatemalteco para determinar su situación real tomando aspectos internos y externos de importancia como:

- Administración.
- Producción.
- Recurso Humano.
- Comercialización.
- Financiero.

b) identificar si la filosofía y principios cooperativos son adecuados para poder manejar una cooperativa Artesanal como una empresa de éxito con fines de lucro.

De la misma manera se propuso la hipótesis siguiente: **LAS ACTIVIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION ARTESANAL DEL ALTIPLANO GUATEMALTECO SIN UNA PLANEACION ESTRATEGICA QUE CONCATENE ELEMENTOS INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS INCIDEN NEGATIVAMENTE EN LOS COMPONENTES ADMINISTRACION, PRODUCCION, RECURSO HUMANO, COMERCIALIZACION Y FINANCIERO QUE LAS HAGA PRODUCTIVAS FRENTE A LA GLOBALIZACION.**

La investigación se llevará a cabo sobre la base de las operaciones en Cooperativas de Producción Artesanal del altiplano de Guatemala, que cuentan con producción artesanal en hilo, cerámica y cuero, para analizar la administración contable de sus actividades determinando la importancia del tema de estudio.

Se procederá a investigar por medio de un trabajo de campo, adicionalmente de la observación y de información, la forma en que se pueden administrar estas actividades basándose, además en textos cuyo contenido ayuden a la obtención de datos.

La aplicación del método materialista dialéctico, (como método general), basado en los aspectos: histórico, ideológico, práctico y empírico, del tema en estudio, además con el soporte de métodos

particulares: “hipotético deductivo”¹ e histórico², procedimientos que auxilian para la interpretación concreta del fenómeno.

De acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados, se recopiló información por medio de una investigación de campo, en la totalidad de cooperativas de Producción Artesanal, por medio de encuestas tipo cuestionario. Posteriormente se procedió a limpiar y vaciar las boletas manualmente, para proceder a analizar los resultados.

¹ El **método hipotético deductivo** es una descripción del método científico. Tradicionalmente, a partir de las ideas de Roger Bacon (1214-1294), se consideró que la ciencia partía de la observación de hechos y que de esa observación repetida de fenómenos comparables, se extraían por inducción las leyes generales que gobiernan esos fenómenos. Posteriormente Karl Popper (1902-1994), rechaza la posibilidad de elaborar leyes generales a partir de la inducción y sostuvo que en realidad esas leyes generales son hipótesis que formula el científico, y que se utiliza el método inductivo de interpolación para, a partir de esas hipótesis de carácter general, elaborar predicciones de fenómenos individuales. En esta concepción del método científico es central la falsabilidad de las teorías científicas (esto es, la posibilidad de ser refutadas por la experimentación). En el método hipotético deductivo, las teorías científicas nunca pueden considerarse verdaderas, sino a lo sumo «no refutadas». http://es.wikipedia.org/wiki/Metodo_hipot_deductivo.-

² El método dialéctico o hegeliano (por Friderich Hegel), tuvo una fuerte influencia en el desarrollo del conocimiento histórico durante el siglo XIX. Con posterioridad, el filósofo alemán Karl Marx, continuó el camino de la dialéctica, considerando que era el único capaz de explicar la presencia de una ley del desarrollo social e histórico, él creía en la dialéctica como un método lógico, apto para explicar una materia de estudio en constante desarrollo y de revelar la necesidad de su desarrollo. <http://raguilarcubillos.galeon.com/aficiones1295387.html>

CAPITULO II
GENERALIDADES SOBRE COOPERATIVAS ARTESANALES
HISTORIA Y DESARROLLO

1. LA REVOLUCION INDUSTRIAL

“El Proceso histórico de la revolución industrial, escenario en que aparecen las primeras ideas que dieron origen al modelo cooperativo, iniciarían en 1785 en Inglaterra.

En esa época , el desarrollo industrial en Inglaterra se basaba en la industria textil, se aceleró gracias a los inventos de la época: la lanzadera volante, el torno de hilar, el telar hidráulico y el mecánico, la puesta en marcha del primer molino de hilar movido por vapor, hizo posible una mayor eficiencia y mayor concentración de la producción.

El proceso de la revolución industrial iniciado en 1785 fue tan acelerado y radical que fue comparado con una revolución.

El término Revolución industrial fue utilizado por primera vez por el escritor e historiador inglés Arnold Toynbee para describir el desarrollo industrial que tuvo lugar a partir de 1760.³

2. CONSECUENCIAS DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

Las consecuencias de la revolución industrial fueron una transformación social, en la que clases enteras de la población desaparecieron, y nuevas clases con nuevas condiciones y exigencias tomaron su lugar. La aparición de la máquina cambió fundamentalmente las condiciones de trabajo, al sustituir el trabajo doméstico por el trabajo mecánico industrial.

En ese momento aparecen los pensadores y filósofos estudiosos de los problemas sociales, algunas de cuyas propuestas se hicieron a partir de la organización cooperativa.

La revolución industrial significó el momento de la transición de una fase primitiva y todavía inmadura de capitalismo, en la que el régimen

³ Declaración sobre la identidad y los principios cooperativos, adoptada por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional el 23 de septiembre de 1995, en Manchester CD ROM Multimedia edición de lujo.

de la pequeña producción pre capitalista, estaba siendo afectado por el capital a una fase en la que el capitalismo, sobre la base del cambio técnico , realiza su propio y específico proceso de producción .

“Los pensadores reformistas como Adam Smith inicia la Riqueza de la Naciones con la división del trabajo en Francia Saint Simon(1760-1825) Robert Owen (1771- 1858) Carl Marx el mas polémico de todos los economistas del siglo XIX. aparecen en el período del 1760 a 1850, fueron escritores que desarrollaron del criticismo, principalmente enfocado a la constitución política. Los movimientos agrarios, las ideas libertarias de la revolución francesa, y sobre los problemas de la revolución industrial. Por su parte además de Robert Owen, Charles Fourier (1772-1837), William King (1786-1865), Philippe Buchez (1796-1863) Luis Blanc (1812-1882) contribuyeron también en la formulación de las bases teóricas y prácticas del movimiento cooperativo. A estos escritores se les conoce como **los precursores del cooperativismo**.

Los antiguos romanos llamaron cooperación al hecho de ayudarse los hombres entre sí para la realización de una tarea común. Cooperación significa pues, en su sentido más amplio, la mutua colaboración que se prestan dos o más personas que unen sus esfuerzos individuales en una sola empresa y con un mismo propósito.

De una manera general, podemos decir que la cooperación es el signo que gobierna al universo entero. Cuando observamos, por ejemplo, el armónico movimiento de los astros y planetas que componen el universo, nos parece estar contemplando el maravilloso mundo interior de un reloj donde cada una de las piezas coopera con las demás para mantener exacta e invariable la marcha de todo el mecanismo.

Lo mismo ocurre con el cuerpo humano: la sangre que circula por él, cada uno de nuestros huesos y cartílagos, cada uno de nuestros órganos, son elementos que no pueden valerse por sí solos, pero todos juntos trabajando en común, colaborando entre sí, cooperando en suma, ponen en funcionamiento la maquinaria humana.

Además, la cooperación es lo que da sentido a la vida del hombre en sociedad. Un hombre solo, aislado de sus semejantes, nunca será capaz de crear, realizar ni construir nada que realmente valga la pena. Eso que llamamos progreso y civilización es la obra colectiva de la humanidad entera y desde las culturas más remotas hasta las maravillas técnicas de nuestros días, todo es fruto del esfuerzo cooperativo de los hombres.

Vemos, entonces, que el sentido de la cooperación forma parte de la naturaleza humana. Es como una energía latente en el alma de cada uno de nosotros y que nos impulsa a unirnos con los demás hombres

para realizar una tarea común que nadie podría llevar a cabo por sí solo. El pueblo, con su sabiduría proverbial, ha sintetizado este fenómeno de la cooperación humana con un dicho muy conocido: **la unión hace la fuerza.**

Producto de las intenciones y luchas de la población, se organizaron las cooperativas y para este trabajo entendemos por cooperativa a la Asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Por las actividades particulares de las cooperativas las podemos clasificar como:

1. Cooperativa de trabajo asociado o cooperativas de producción
2. Cooperativa de consumo
3. Cooperativa agraria
4. Cooperativa de explotación comunitaria de la tierra
5. Cooperativa de ahorro y crédito
6. Cooperativa de servicios públicos
7. Cooperativa de viviendas
8. Cooperativa de servicios

Los esfuerzos realizados por los pioneros de Rochdale (La sociedad de Rochdale de pioneros equitativos era un grupo de 28 tejedores y de otros artesanos adentro Rochdale, Inglaterra, que fue formada en 1844.) tuvieron un éxito notable y condujeron rápidamente a la creación de cientos de cooperativas en Gran Bretaña. También los trabajadores franceses organizaron algunas de las primeras y exitosas cooperativas de trabajo, y en la década siguiente, un variado grupo de personas inició la banca cooperativa, especialmente en los estados alemanes. Para 1900 había llegado a África, Asia y las Américas.”⁴

3. “PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS

A pesar de algunos contratiempos y continuos retos, el movimiento cooperativo floreció en todo el mundo durante el siglo XX, casi todos los países del mundo poseen organizaciones cooperativas. Además, los seres humanos han sido muy creativos en la gama de cooperativas que ha formado; en el proceso ha satisfecho cooperativamente todas las necesidades desde que se nace hasta que se muere.

Gran parte del crecimiento, en la primera parte del siglo XX, se debió a que el movimiento era muy ágil para promover su propio desarrollo. Internacionalmente la Alianza Cooperativa Internacional promovió un

⁴ Sidney y Beatrice Webb, *El movimiento cooperativo de los consumidores*, 1930, P. 5

foro para el intercambio de ideas, la promoción de cooperativas existentes y nuevas, y los comienzos del comercio cooperativo nacional e internacional. Fueron pioneros en la educación para adultos y la educación permanente, algunos formaron colegios de las cooperativas para formar a los dirigentes electos y a los empleados cooperativistas, en Guatemala existe una entidad que se llama Centro de Estudios Cooperativos CENDEC ubicado en Chimaltenango dedicado a este fin.

Algunos movimientos nacionales patrocinaron la producción de películas, mientras que otros se anunciaban a si mismos y al movimiento cooperativo por la radio, a medida que ese medio se difundía mas. En el proceso, atrajeron el apoyo de muchas organizaciones análogas incluyendo grupos agrícolas, iglesias, organizaciones de mujeres, sindicatos; algunos establecieron contactos estrechos con partidos políticos.

El resultado fue que en la mayoría de los países democráticos industrializados de Europa las cooperativas progresaron. Aunque siempre hubo problemas a medida que el siglo avanzaba, tales como la absorción de movimientos nacionales por el comunismo, la gran depresión, el cierre de cooperativas por gobiernos fascistas y la vigorosa competencia de las empresas transnacionales después de

1945. Pero estos problemas fueron solventados por el crecimiento de un gran número de cooperativas de todo tipo, este crecimiento se hizo ver en la construcción de grandes edificios cooperativos, la impresionante participación en el mercado y la influencia en la Alianza Cooperativa Internacional.

Sin embargo el movimiento cooperativo fuera de Europa progreso mas notablemente, unos pocos de ellos fueron iniciados por inmigrantes europeos que trajeron una notable comprensión de las posibilidades de la acción cooperativa. Los colonos de las fronteras de América del norte y del sur y parte de África adoptaron la cooperación como el medio efectivo para ayudarse y maximizar su influencia en el mercado internacional. De hecho, muchas de las cooperativas mas grandes de finales del siglo XX tuvieron sus raíces con la experiencia de esta colonización.

No obstante fuera de Europa fue mas común que la formación de movimientos cooperativos comenzara mediante la acción directa de los gobiernos imperiales y coloniales. Por muchas razones los gobiernos de Gran Bretaña, Francia y Alemania fomentaron la creación de cooperativas, por su deseo de fomentar las economías coloniales que les permitiera exportar productos como el café, azúcar, te, cacao y cereales; la creación de cooperativas de comercialización era, a

menudo, una forma practica de hacerlo. En otros casos pretendían debilitar el poder de los prestamistas sobre los agricultores que luchaban por cultivar productos para la venta interna o externa.

A pesar de las circunstancias estos Países en la mayoría de los casos fomentaron movimientos que solían organizarse de Arriba hacia Abajo, para cumplir con las necesidades gubernamentales o empresariales. El resultado fue un legado de injerencia paternalista gubernamental en muchas cooperativas del mundo, legado que en la actualidad preocupa a muchas cooperativas del mundo, y no se excluye el movimiento cooperativo en Guatemala.

No obstante las cooperativas fuera de Europa no deben considerarse como extensiones de aquellas, sino que sobreviven porque satisfacen necesidades económicas y porque la gente las apoya por sus propias necesidades e intereses. Las cooperativas poseen la capacidad de que culturas muy diversas las absorben para reflejar distintas motivaciones y circunstancias muy variables. Por tanto aunque en los países en vías de desarrollo los gobiernos imperiales crearon algunas cooperativas, prosperaron solamente porque el pueblo indígena o los colonos las incorporaron a sus propias tradiciones.

En el transcurso del siglo XX cuando se industrializaron muchos países y entraron con mas fuerza a los mercados internacionales, la participación de las cooperativas fue significativa, esto se puede observar en la recuperación del Japón después de 1945, en la reorganización de la industria de la agricultura y la pesca y la venta al detalle, fenómeno también visto en Asia, Indonesia, Corea, aunque muy diferentes a las europeas, siempre se fundamentaron en sus creencias, religiones, políticas, pensamientos sociales y económicos, con sus propios planteamientos flexibles siempre con el compromiso comunitario, formando sus propios tipos de cooperativas.

En forma parecida el movimiento cooperativo en América Latina se ha expandido a un ritmo constante desde el siglo XIX inspirado en las tradiciones indígenas de cooperación espontánea; y aunque se ha preocupado por el deseo de comercializar sus productos agrícolas y de pesca en forma eficaz, también se preocupa por el bienestar de la comunidad.

Por tanto, durante el siglo XX, el movimiento cooperativo a disfrutado de mucho éxito, los seres humanos, en circunstancias muy diversas, han encontrado formas diversas de organizarse en cooperativas, han demostrado habilidades emprendedoras y se han adaptado a distintas

circunstancias, aprovechando diversas oportunidades y diversificando sus actividades empresariales.

Las cooperativas adquieren un sentido mas profundo cuando se reflejan en el contexto de las vidas de las personas que la integran, los seres humanos han encontrado la forma eficaz de gestionarlas y organizarlas dentro de una diversidad de circunstancias, sistemas políticos y económicos.

Ejemplos de esta diversidad de cooperativas se pueden mencionar que en Japón los niños nacen en hospitales cooperativos, en Colombia los niños aprenden informática en escuelas especiales gestionadas por una cooperativa agrícola, en Suecia las familias viven en cooperativas de vivienda, en Alemania las gentes hacen sus compras en tiendas cooperativas, en Nueva Delhi la leche se compra en maquinas suministradas por mujeres cooperativistas de lácteos una cooperativa muy poderosa y rentable, los ingresos de la gente de Rankin's, una comunidad inuit del ártico canadiense depende en gran parte de los productos artesanales que vende por medio de su cooperativa, en Belice, los pescadores venden sus productos del mar mediante una poderosa cooperativa.

A medida que amanece el siglo XXI, el movimiento cooperativo se enfrenta a algunos de los retos mas grandes de su historia, dentro de los mas dificiles tenemos a los cambios que están transformando a las empresas capitalistas y modificando el papel de los gobiernos en todos los campos.

La ultima década del siglo XX ha sido testigo de una amplia reestructuración de la economía mundial, una de sus características era la forma en que se movían las empresas capitalistas en el mundo, muchas ya lo hacían, pero hoy en pleno siglo XXI son muchas las que tienen esta capacidad de llevar sus productos a lugares tan lejanos en donde anteriormente no llegaban tan rápido y fácilmente, animadas en muchos casos por los gobiernos estas empresas comenzaron a buscar las mejores oportunidades financieras y a menudo dictando las condiciones bajo las cuales llegarían a funcionar en otros países.

A la vez en las zonas industrializadas viejas y nuevas del mundo, los cambios en la comunicación y la teoría empresarial han revolucionado el lugar de trabajo, La revolución industrial iniciada en el siglo XVIII hasta el presente, ha pasado varias fases y actualmente hace hincapié en producción a gran escala, cuadrillas masivas, equipos directivos jerárquicos en mandos altos, medios y base. Las economías emergentes nuevas, en gran parte a causa de las mejoras en los

sistemas de comunicación y el fácil movimiento de las mercancías por todo el mundo, hacen hincapié en sistemas flexibles de producción que requiere del suministro de recursos baratos, de estructuras de gestión racionalizadas y menos burocráticas, los costos sociales de esta transformación no están completamente claros, lo que si es visible es que la mayoría piensa que el futuro lo tienen con exclusividad las empresas capitalistas lo que en realidad es una amenaza pero también puede ser una oportunidad para las empresas cooperativas.

Los papeles de los gobiernos han cambiado notablemente, debido a los cambios o reestructuración de las economías que en casos como en América del sur han sido desastrosas, en algunos casos los gobiernos han dejado de ayudar a las cooperativas, sin embargo la mayoría se han adaptado pero otras no, y esto ha hecho pensar en el futuro del movimiento cooperativo. El caso es que muchas cooperativas que confiaban en la ayuda incondicional de los gobiernos ya no lo tienen, y el reto es que ahora mas que nunca deben ser mas independientes.

En todas partes del mundo las cooperativas se han visto obligadas a examinar lo que están haciendo y por que lo están haciendo, han buscado nuevas formas de atraer capital, y reorganizándose para

servir a sus miembros mas eficazmente han desarrollado nuevas formas para el mercadeo local e internacional.

En muchos casos han cambiado su actividad principal para adaptarse, han formado alianzas empresariales con otras cooperativas, incluso fuera de las fronteras, sin embargo el reto mas grande no viene del espacio infinito, como ha sido en el pasado, ocurre en el presente y ocurrirá en el futuro, en el pasado la amenaza mas grande no estaba en la competencia o en el mercado, ni en el alterado orden político de los países, sino que estriba principalmente en el animo de los cooperativistas que se afectan con la certidumbre de lo que el movimiento cooperativista es capaz de ofrecer al mundo.

Las cooperativas son organizaciones practicas; por lo mismo sus miembros se preocupan por cubrir sus necesidades inmediatas, lo que no los obliga a tener una visión hacia el futuro, prefieren ir cambiando al ritmo que las necesidades se presentan y no anticipan en los cambios que les permita estar a la vanguardia, comprender como podrá unirse la gente para ayudarse en una forma que nunca se imaginan, es necesario examinar los puntos débiles y fuertes de las organizaciones para poder enfrentar el futuro, en el caso extremo soñar como enfrentar el futuro y hacer atractivo el movimiento cooperativo a los jóvenes y prepararlo para responder a las siguientes

preguntas: ¿cómo pueden las cooperativas hacerse mas eficientes y eficaces? y ¿cómo puede el movimiento cooperativo responder a los cambios sociales y económicos?.

Estas no son preguntas nuevas, se han hecho desde la antigüedad del movimiento cooperativo, sin embargo debido a los cambios de los sistemas económicos y políticos en la actualidad es mas difícil darle respuesta a las mismas por lo complejo de las estructuras políticas, sociales y económicas que nos afectan.

Sin embargo, la reestructuración de la economía global presenta grandes oportunidades al movimiento cooperativo confiado y eficiente, en la prestación de servicios, alimentos y financieros que han crecido grandemente aprovechando estos cambios estructurales, pero también hay otros tipos de cooperativas que se ven afectadas y no ven la posibilidad que tiene a un corto plazo de hacer una actividad que les permita hacerse eficientes por la falta de visión y anticipación a los cambios futuros que nos afectan.

Casi todas las cooperativas deben funcionar dentro del mercado, por lo tanto el primer reto es medir su eficiencia en el medio donde se desarrollan, al igual que las empresas capitalistas, deben hacer una gestión eficaz y eficiente que permita generar riqueza, es decir

beneficios y excedentes, también deben conocer bien los negocios en que se involucran y funcionar dentro de los contextos, legislativos, competitivos, sociales propios del entorno en el cual funcionan. Deben generar cambios tecnológicos, estructuras organizativas, procesos productivos, maximización de los recursos económicos, y sobre todo acumulación de riqueza como lo hacen las empresas privadas capitalistas, y principalmente fortalecer al capital humano capacitándolo adecuadamente para que desarrollen sinergias competitivas en el movimiento cooperativo.

Esto se debe enfocar a la población joven para que tome protagonismo dentro del movimiento cooperativo, imitar a la empresa capitalista sin perder el sentido cooperativo y los principios que las rigen.

En algunos casos los dirigentes de las cooperativas y sus miembros han permitido que la adhesión decaiga, como consecuencia del rápido crecimiento y el gran número de miembros activos además de ser fácil atraer a nuevos, se cae en una pasividad dañina cuando en realidad se requiere un esfuerzo, recursos y compromiso para fomentar las relaciones crecientes con los miembros. Es en la expansión de esas relaciones donde las cooperativas aseguran su crecimiento más estable y su crecimiento a largo plazo.

Una forma de entender la importancia de la adhesión es entendiendo que los miembros de la cooperativa se relacionan de tres formas: 1) son propietarios, deben asistir a las reuniones, a las votaciones y toman decisiones que sus dirigencias deben acatar, 2) son patrocinadores de su cooperativa, promocionándola, sugieren cambios positivos y aprecian los beneficios que se obtienen, 3) y son inversionistas, de acuerdo a sus posibilidades y esfuerzo tienen participación en los beneficios.

Es obvia la necesidad de optimizar los recursos, el cambio tecnológico es inevitable, pero es caro, si las cooperativas pretenden asegurar su existencia frente al avance tecnológico, deben contemplar la forma de unir esfuerzos, para el logro de sus fines individuales que beneficien a la colectividad, invirtiendo conjuntamente en forma estratégica.”⁵

⁵ Declaración sobre la identidad y los principios cooperativos, adoptada por la II asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional el 23 de septiembre de 1995, en Manchester CD ROM Multimedia edición de lujo.

CAPITULO III
FUNDAMENTOS FILOSOFICOS Y LEGALES DE LAS
COOPERATIVAS EN GUATEMALA

INTRUDUCCION

Las cooperativas al igual que otras organizaciones humanas están orientadas a favorecer el bienestar de sus miembros, es por ello que se hace necesario un espíritu orientador para su acción, este espíritu lo encontramos en la orientación filosófica y legal.

De manera que a nivel mundial la filosofía cooperativa se sustenta en valores y principios, los cuales se incluyen en este trabajo:

VALORES: Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

PRINCIPIOS: Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

Primer principio: Adhesión Abierta y Voluntaria, las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo principio: Control Democrático de los Socios, las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: Participación Económica de los Socios, los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una

parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

Cuarto principio: Autonomía e independencia, las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, Entrenamiento e Información, las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas, las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad, la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. **Aprobadas en Manchester, 23 de septiembre de 1995.**

Los valores y principios antes anotados son posibles para las cooperativas guatemaltecas, al ser respaldados legalmente por la Constitución Política de la República de Guatemala en su Título II, Capítulo II, Sección Segunda- Cultura en sus artículos 57,58,59,60,61,62,63,64 y 65; y en el Decreto Numero 82-78 Ley General de Cooperativas, Título I, Capítulo I, Artículo 1,2,3,4,5,6,7 y 8. Como podemos darnos cuenta, en Guatemala, es posible Organizar en cooperativa, pues se cuenta con el respaldo institucional para hacerlo; y sobre todo, la población encuentra en estas organizaciones el apoyo para forjar un futuro, prospero y digno que les permita su desarrollo económico y social.

CAPITULO IV

PLANEACION ESTRATEGICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

1. EVOLUCION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Cuando “**Aníbal Barca** (en fenicio *Hanni-baal*, que significa «quien goza del favor de Baal y *Barqa*, «rayo»), conocido generalmente como

Aníbal o **Hanibal**, nacido en 247 a.C. en Cartago (al norte de Túnez) y fallecido en 183 en Bitinia (cerca de Bursa, en Turquía), fue un general y estadista cartaginés considerado por muchos como uno de los más grandes estrategas militares de la historia,⁶ planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

“Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador los hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisión. La

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Aníbal>

investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una Mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

2.PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

- Primero: la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- Segundo: la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse,

cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- Tercero: la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

- Cuarto: un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”⁷

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro>

para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

“3.MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas De Planeación: Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada análisis de situación, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada

organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación De Planes: en cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación Y Revisión una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión

Los flujos de información, simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".⁸

"La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios

⁸ JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.p.55

profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca

metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Planeación Estratégica: la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y

productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones , pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo . Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se

enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.”⁹

4.” ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#biblio>

constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica: el Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la

adquisición, uso y organización de estos recursos; y Chandler define una estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las Estrategias, para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas: La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas: En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente: En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos Y Finalidades de la planeación: La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La estrategia serán los cursos de acción que se implantan después de

haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas De Estrategias: La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de sub estrategias. Todas las estrategias deben dividirse en sub estrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo De Los Planes Tácticos: A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio Del Entorno: El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal

vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

La Empresa En El Medio: Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón

de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la

empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno: El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos que encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad

técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Análisis Gerencial Específico Y De Impacto: La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación y el conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

Técnicas No Cuantitativas Más Antiguas: Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Método Cuantitativos Más Antiguos: En este tipo son sobresalientes los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de resultados, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo, controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos Basados en la Computación: Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencia usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

Matriz FODA (Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado) La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores

internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortalezas; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades

externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

Examinar los Ciclos Vitálicos del Producto: Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado: Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con

un precio para los consumidores que no lo puedan resistir. Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar: Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de Computadoras: Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial: Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta ¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?. La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición: Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte: Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema? Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: ¿Cuál es el problema?. No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente: Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación: La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por Sinergia: Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros Enfoques: Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

Evaluación de Estrategias: Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no

estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación.: Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico.

Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas
La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias: En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio: Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosas no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio.

Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.”¹⁰

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro>

CAPITULO V

LA ESTRATEGIA FINANCIERA COOPERATIVA.

Pensar estratégicamente significa, asegurarse que las organizaciones cúpula sirvan a las cooperativas como voceras, dándoles el apoyo que necesitan y la atención que se merecen, muchas cooperativas se afilian a dichas organizaciones por medio de inversiones financieras, pero no se integran a las perspectivas económicas de las mismas y por lo tanto dicha inversión no brinda los resultados esperados tanto para la organización cúpula como para la cooperativa, siendo esta una forma de darle mal uso a los recursos financieros.

La Administración Cooperativa

Muchas veces se mantiene la idea de que la administración de una cooperativa incluye únicamente el administrador contratado y su personal clave. Esto está lejos de la verdad.

Se debe considerar la gerencia cooperativa como un equipo que consiste de cuatro elementos – socios (dueños), la junta directiva (electos), el administrador (contratado), y otro personal de empleados (pagados). Cada parte del equipo tiene sus propias obligaciones y responsabilidades para ejecutar sus funciones gerenciales dentro de la cooperativa.

Esto les concede unos derechos definidos en la posesión y control del negocio. Estos derechos importantes les permite el privilegio de tomar participación activa en la dirección del negocio. Para ser efectivo, cada uno debe ejecutar estos derechos; porque de otro modo no tendrán voz en la dirección.

La dirección exitosa de una cooperativa se basa, por lo tanto, en la cooperación activa e inteligente de los socios con la directiva, la administración, y el personal empleado. Cada grupo tiene que llevar su responsabilidad a lo mejor de su capacidad.

EL ANÁLISIS FODA

“FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado,

producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

**TABLA I
MATRIZ FODA**

	Fortalezas	Debilidades
	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

FUENTE: Gerencia de Mercadeo, Ciencias Económicas y Administrativas, apuntes de clase por Luis Eduardo Ayala Ruiz, Profesor.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes:** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su

industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas: Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene? ¹¹

¹¹ <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

CAPITULO VI

CONDICIONES ACTUALES DE LAS COOPERATIVAS.

Este documento describe el resultado final del Diagnóstico realizado a las organizaciones participantes que forman parte de la del Sector Artesanal y que deberá ser utilizado como la herramienta inicial para formular el Plan Estratégico.

Se menciona brevemente la situación macroeconómica del país y la actual estanflación que está atravesando la economía nacional y su implicación en todos los sectores económicos incluyendo la Artesanía Nacional. Además, se hace énfasis en el proceso de la Globalización del cual Guatemala no escapa y programas regionales como el Plan Puebla Panamá (PPP) y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) así como el DR-CAFTA y como presión extra las barreras NO arancelarias, pero también teniendo otras instancias que prometen ventajas como el Acuerdo de Asociación con la Comunidad Europea como lo Cita documentación de la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica CCC-CA que distinto a la negociación que llevó al Tratado de libre comercio de los países de Centroamérica y República Dominicana con los Estados Unidos, conocido como DR-CAFTA, que fue un acuerdo netamente comercial, la negociación con la Unión Europea considera 3 componentes:

- Diálogo político – sucede al conocido Diálogo de San José suscrito en el 2003
- Cooperación – seguimiento al mismo Diálogo Político y de Cooperación del 2003 con programas de cooperación técnica y financiera.
- Libre comercio – que pretende establecer una zona de libre comercio más allá del llamado sistema de preferencias generalizadas plus (SPG+).

De ninguna manera puede repetirse la historia de la negociación del TLC con los Estados Unidos, en que la sociedad civil estuvo excluida de los procedimientos y nunca hubo una real y efectiva consulta.

Ahora que se plantea la necesidad y conveniencia de participación de la sociedad civil, que incluye al cooperativismo, es urgente adelantar y consolidar mecanismos de concertación reales y efectivos que aseguren la defensa de nuestros legítimos intereses.

Eso incluye la toma de decisiones de forma inmediata y la definición impostergable de estrategias, más importante aún en cuanto a relaciones económicas que tendrán impacto significativo para el futuro, haciendo un breve recorrido por la situación de las artesanías en la actualidad y sus principales características y ventajas.

El diagnóstico FODA que sirvió para diagnosticar al sector artesanal de las empresas que forman parte del Sector Artesanal, se realizó en dos momentos, el primero sirvió para enseñar los parámetros conceptuales del FODA y la Globalización, Neoliberalismo, ALCA, P.P.P., etc., permitiendo crear un marco referencial amplio, el segundo momento permitió desarrollar todo el proceso de análisis grupal para conocer la situación real en que se encuentran las asociaciones participantes en un momento determinado.

Para cada una de las variables internas o externas se acordó previamente incluir cinco aspectos: administrativos, producción, recursos humanos, comercialización y financiero, lo cual permitió ampliar y profundizar en cada una de las áreas internas de la organización, obteniendo un primer acercamiento con el FODA tradicional de enlistar cada una de las ideas surgidas, el cual se previó iba a ser muy generalizado y contradictorio debido a lo disímil de las organizaciones en su estructura organizativa para lo cual se contempló una segunda fase.

La cual constituyó en realizar el FODA cuadrático el que permite realizar valoraciones cualitativas y cuantitativas interrelacionando de forma directa cada uno de los aspectos de las variables internas y externas. Cada variable se formó por 10 aspectos, formando 4

matrices de 10*10 lo que permitía interrelacionar de forma directa 100 aspectos en cada una, al final fueron 400 aspectos interrelacionados y como la valoración se hizo en dos vías (cuali-cuanti) se obtuvieron 800 valoraciones directas. También se indica la forma de poner valores numéricos a cada relación directa y como funciona la valoración cualitativa, en ambos casos el punteo máximo es 10 y el mínimo es 1.

De esta manera se pudieron obtener las Ventajas Comparativas al interrelacionar las variables Fortalezas versus Oportunidades, las Desventajas Comparativas al relacionar Debilidades versus Amenazas, la matriz Fortalezas versus Amenazas permitió visualizar como usar las fortalezas para minimizar las amenazas y la última matriz nos permite analizar nuestras Debilidades y tratar de aprovechar las Oportunidades, las dos últimas permiten fortalecer el diagnóstico FODA, para mejorar y proyectar más objetivamente las Estrategias que son indicadas al finalizar el documento, las cuales deben accionarse por medio de planes estratégicos.

CONTEXTO ENTORNO MACROECONÓMICO

Nuestro país está inmerso en la era de la Globalización, por lo mismo todas sus actividades productivas, comerciales o de servicio de cualquier área o sector económico están siendo afectadas por este

sistema mundial de política neoliberal; no escapando de ella por supuesto, la **Artesanía Nacional**, la cual está siendo embestida desde hace varios años, con productos extranjeros de buena calidad a precios muy accesibles, incluso por debajo de los precios de venta de los productos nacionales.

Actualmente, Guatemala está inmersa en una estanflación (inflación más recesión), la cual está provocando que la actividad económica formal e informal en la mayoría de los sectores productivos, comerciales y de servicios vean disminuido considerablemente sus ingresos, provocando despidos (desempleo) y un casi nulo acceso a nuevos empleos, lo cual está induciendo una fuerte presión interna en la población económicamente activa para cubrir sus necesidades básicas. Lo anterior, repercute empresarialmente en todos los sectores económicos debido a la disminución del mercado interno por la contracción del poder de compra y la priorización del gasto familiar.

Además, como presión externa se debe tener presente el comienzo de programas regionales globalizados como el Área de Libre Comercio de las Américas **ALCA** (que inició a finales del año 2005) que involucra a 34 países de toda América Latina y que hará uno de los mayores mercados globalizados, en una sola área geográfica, el cual involucra a 800 millones de potenciales consumidores, el 14% del PIB

equivalente a 9.7 billones de dólares USA, este acuerdo será congruente con las reglas y disciplina de la Organización Mundial del Comercio (OMC); también del Plan de Puebla Panamá (PPP), éste ya fue firmado el 15/06/2001, el cual fue preparado por el BID y el Banco Mundial visualizando la integración económica regional, este proyecto abarca desde el Sur de México a Panamá incluyendo Belice y que tiene como objetivo la realización de la iniciativa Mesoamericana para alcanzar el desarrollo sustentable y mejorar la calidad de vida de los habitantes de los ocho países participantes. Actualmente se está en la fase de financiamiento, e instituciones como Bancomex, BCIE y el BID tienen previsto invertir en cartera, una fuerte cantidad de dólares para otorgar en préstamos en cada uno de los programas ya definidos.

También, se deben de indicar todas las barreras y condicionantes de exportación catalogadas como no arancelarias, que son limitantes a superar para poder ingresar nuestros productos a países como los Estados Unidos de América, la Comunidad Económica Europea, Australia, etc., limitantes que van desde controles de calidad en cada producto, hasta el uso de productos libres de contaminantes azoícos ni aminas cancerígenas, además que los precios de venta de los productos de exportación artesanales son cada vez más bajos y los costos de producción son cada vez más elevados, lo cual ha reducido

dramáticamente las utilidades netas y ha reducido las cantidades exportadas.

Todo lo anterior, nos indica nuevos parámetros mundiales que debemos tener presentes y que por lo tanto, se deben evaluar las condicionantes actuales macroeconómicas internas y externas, para poder crear objetivamente estrategias de mercado que nos permitan competir en el extranjero con relativo éxito y romper paradigmas internos que nos han limitado y nos han hecho perder ventajas comparativas y competitivas con las cuales anteriormente contábamos como sector artesanal.

SITUACIÓN GENERAL DE LAS ARTESANÍAS.

Los artesanos de la región del altiplano occidental guatemalteco producen sobre todo en el área rural, regularmente son campesinos, ésta región es una de las tres zonas más destacadas en Guatemala en producción artesanal. En términos formales, la mano de obra de la artesanía tiene un nivel bajo de escolaridad. Sin embargo, no se puede sostener, como en el caso de la microempresa, que la mano de obra esté poco calificada, al contrario, aunque el trabajo artesanal se base en una tecnología rudimentaria, implica largos procesos de aprendizaje, muchas veces los futuros artesanos y artesanas se van

iniciando en su formación en su arte tradicional desde la edad de niños.

La actividad artesanal puede tener carácter de complemento a la agricultura y ser ejercida prácticamente por toda la familia. Pero también encontramos gran cantidad de artesanos quienes en primer lugar viven de su ingreso de artesanos y después tienen la agricultura como complemento.

La artesanía guatemalteca es muy rica, bella y variada y la podemos encontrar en tejidos de lana y algodón principalmente, en cerámica, en cestería o jarcia, en madera que incluye muebles, juguetes, imágenes, instrumentos musicales, etc., en palma o cerería, en cuero o en metales que incluye oro, plata, cobre, hierro, en jícaras, en tul, en juegos pirotécnicos o en materiales de construcción.

En la gran mayoría de los hogares de nuestro país hay algo por pequeño que sea, de la artesanía nacional, puede ser de carácter utilitario como un mantel, servilletas, una alfombra típica, una prenda de vestir, un poncho de Momostenango, una librería de madera o una simple paleta de madera made in Nahualá. O bien de carácter decorativo, como unos adornos de cobre o bronce de Huehuetenango,

una paloma de Chinautla, aretes de plata de las Verapaces, telares decorativos alusivos a determinada ocasión o evento.

La artesanía normalmente va reflejando momentos de la historia vivida por las diferentes comunidades, por eso se dice que la artesanía es la fuente de la historia. Además que es una expresión del folclore de un determinado pueblo, también llamado folclore ergológico, lo cual a creado una barrera natural que impide la comercialización de los productos artesanales, bajo el argumento que la satisfacción de los mercados nacionales o mundiales requiere de las adaptaciones y ajustes que le hacen perder parte de sus características.

Según el último censo artesanal existen aproximadamente más de cincuenta mil talleres artesanales, dispersos en toda la República, pero además habría que contar a muchísimos guatemaltecos, sobre todo en el área rural, que elaboran artesanías como actividad secundaria, los cuales no poseen un taller formal.

Dentro de las ventajas naturales de la actividad artesanal se podrá indicar que se constituye en la principal fuente de ingresos de varias decenas de miles de personas del área rural, especialmente mujeres y niños y fuente secundaria de ingresos a muchos habitantes del área rural que no pueden emplearse a tiempo completo en las tareas del

campo o no pueden vender su mano de obra. Sin embargo, la siguiente pregunta sería si estos ingresos que son generados por la actividad artesanal son suficientes y continuos como para que estén los artesanos lo suficientemente motivados para seguir produciendo, en sus respectivas áreas artesanales y que permitiera generar nuevos empleos siendo atractivo el ingreso y la actividad ocupacional para la población joven, con la finalidad primordial de prolongar dicho arte.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que la artesanía tradicional regularmente satura el mercado con productos similares o idénticos por años, como ejemplo podemos citar la calle Santander en Panajachel, Sololá, que desde hace por lo menos, hace 20 años se venden los mismos productos, con las mismas características: mala calidad, diseños tradicionales, pésimos acabados, tela que destiñe, materia prima inadecuada, malos cortes en todos los productos, etc. Lo anterior, impide evolucionar, desobedeciendo a las tendencias y gustos de los demandantes, por lo que es necesario visualizar una etapa de cambio que permita adoptar los productos a lo que el comprador necesita y pide, buscando éste, un artículo artesanal que conlleve el componente de identificación cultural del grupo humano que lo elaboró, pero además que le responda a sus necesidades y preferencias en gustos. Necesitamos partir de esta premisa para rediseñar o adecuar algunas artesanías, si se tiene la meta de mejorar

los ingresos a este sector, debiendo mejorar los niveles de productividad lo cual nos lleva a promover una artesanía más tecnificada, además de implementar estrategias exitosas en el desarrollo de nuevos productos, por medio de diseños que sean probados o testeados en ferias especializadas nacionales e internacionales en las que se determinan cuales diseños son atractivos a los clientes y por lo tanto tienen demanda para posteriormente producirlos entre los artesanos contra pedidos concretos.

ANÁLISIS F.O.D.A.

Para poder introducirnos en el ejercicio FODA del Sector Artesanal debe entenderse que las variables internas y externas que fueron sometidas a análisis son propias actualmente de las organizaciones individuales participantes que conforman dicho sector artesanal, y hasta que éste sea conformado e integrado operativamente en alianza estratégica, no se podrá conceptuar este análisis como propio.

Además se insertó en cada variable interna y externa cinco (5) aspectos diferentes: 1) Administrativo, 2) Producción, 3) Recurso Humano, 4) Comercialización y 5) Financiero, dichos aspectos nos permitieron mejorar y profundizar en el diagnóstico FODA de cada una de las variables (internas y externas) y aún más cuando éstas

variables se interrelacionaron para determinar las ventajas y desventajas competitivas a nivel del Sector Artesanal.

A cada aspecto interno de las variables internas se le denominó elemento, mientras que cada aspecto de las variables externas se le llamó factor solamente para su fácil identificación al momento de hacer la descripción del análisis.

FODA TRADICIONAL.

Al realizar el Análisis Interno de las cooperativas que forman parte del Sector Artesanal que se pretende consolidar, previa capacitación a los participantes de ¿QUÉ ES UN FODA? ¿POR QUÉ SE LLAMA FODA?, ¿PARA QUE SIRVE? e indicarles que con esta herramienta de la administración se pretende descubrir problemas y convertirlos en oportunidades, iniciar el proceso de convertir el recurso humano en capital humano, sensibilizar a las organizaciones participantes en la importancia de fortalecer el gremio y de analizar nuestra realidad actual y potenciar nuestra actividad futura por medio de diferentes estrategias que se formularán en base a los datos obtenidos, obteniéndose los siguientes resultados:

TABLA II
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE ADMINISTRACION

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Estructura Organizativa. -Personalidad Jurídica. -Equipo y mobiliario adecuado. -Infraestructura adecuada y propia. -Controles contables y financieros al día. -Adecuada coordinación. -Ubicación adecuada de Oficinas. -Reglamentos y controles internos. 	<ul style="list-style-type: none"> -No se cuenta con plan estratégico. -Falta de mobiliario y equipo. -Falta personal administrativo. -Los dirigentes no se reúnen con frecuencia. -Desconocimiento de leyes tributarias. -Poco acceso a telecomunicaciones por parte del artesano. -Falta de materia prima seleccionada. -Falta de información gerencial actualizada. -Falta de ética en la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad del personal. -Bajo salario. -No se ejecutan los proyectos. -Sujetos a multas fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejoramiento del sistema administrativo por medio de la unidad del sector artesanal -Capacitación del personal en general. Apoyo interinstitucional. -Agremiarse como sector artesanal.

FUENTE: Investigación de campo.

TABLA III
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE PRODUCCION

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Stock de materia prima.	-Impuntualidad en la entrega de pedidos, fecha y calidad.	-Competencia desleal.	-Nuevos diseños.
-Convenio de pedidos de artesanos y cliente.	-Falta de disciplina laboral.	-Materia prima no adecuada.	-Conocer y trabajar sobre costos reales.
-Diversidad de productos.	-Falta de materia prima seleccionada.	-Productos artesanales de otros países.	-Incrementar la capacidad productiva.
-Maquinaria adecuada para producir.	-Falta de equipo.	-Baja aceptación en el mercado nacional e internacional.	-Exposición y ventas en ferias nacionales e internacionales.
-Adecuado proceso de producción.	-Baja capacidad de producción.	-Altos costos de materia prima nacional e internacional.	
-Puntualidad en la entrega.	-Baja calidad de los productos.		
-ISO 9002 (hilo certificado libres de azo).	-Falta de estandarización de calidad, medidas y productos.		
-Nuevos diseños.	-dificultad en la comunicación.		
-Productos de calidad.			
-Bilingüismo nacional.			

FUENTE: Investigación de campo

TABLA IV
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE RECURSO HUMANO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>-Especialización en elaboración de productos.</p> <p>-Suficiente mano de obra disponible (rec. Humano.)</p> <p>-Personal bilingüe en idiomas nacionales.</p> <p>-Apertura en relaciones humanas.</p>	<p>-No todo el personal está capacitado en su área de trabajo.</p> <p>-No se capta gente nueva para trabajar.</p> <p>-Especialización en grados académicos.</p> <p>-Falta participación de socios.</p> <p>-Falta de comunicación.</p> <p>-Emigración del artesano a los Estados Unidos.</p> <p>-No hay acceso a la toma de decisiones.</p> <p>-Falta de especialización.</p>	<p>-Personal bien capacitado de la competencia.</p> <p>-Falta de interés en las nuevas generaciones.</p> <p>-Otros trabajos son más llamativos.</p> <p>-Cuesta mucho aprender el trabajo.</p> <p>-No siempre hay trabajo.</p>	<p>-Asesoría y capacitación en diferentes niveles y áreas para mejorar el recurso humano.</p> <p>-Asistencia técnica.</p> <p>-Aprender técnicas nuevas de producción.</p>

FUENTE: Investigación de campo

TABLA V
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE COMERCIALIZACION

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Clientela establecida. -Venta de productos al consumidor final. -Departamento de comercialización. -Poseer páginas web. -Poseer catálogos. -Ingreso a internet (las 3 anteriores = poseer tecnología en telecomunicación) -Personal bilingüe. -Participación en ferias nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de organización grupal. -Desconocimiento de mercados potenciales. -Mala calidad de producto ofertado. -Falta del departamento de comercialización. -Poca diversidad de diseños. -Poca innovación de productos. -No existe plan de mercadeo. -No hablar otros idiomas extranjeros. -Mal manejo de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> -La Globalización. -No consumen el producto local. -Precios bajos de la competencia. -Bajo volumen de ventas. -Existencia de productos sustitutos. -Falta de conocimientos de mercados. -Competencia desleal. -Inestabilidad del mercado mundial. -Reducción del mercado alternativo. -Economía mundial y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional. -Actualización de páginas web y catálogos vía satélite. -Crear catálogos. -Buscar pedidos en el extranjero.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA VI
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE FINANCIERO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Organizaciones a diferentes niveles de auto sostenimiento. -Inversión en otros proyectos. -Costos bajos.	-Falta de capital propio y externo. -Fuente financiera con intereses inadecuados. -Falta dinero para contratar personal. -Mal manejo de costos. -No sujetos de crédito. -Poca ganancia.	-Créditos a intereses altos. -Requisitos de los donantes. -Incremento de impuestos. -Fluctuación de divisas. -Devaluación. -Inflación. -Inseguridad nacional.	-Ampliación de capital de trabajo. -Contar con fondos rotatorios con intereses bajos a socios. -Aumentar la rentabilidad de los Recursos financieros. -Exoneración IVA en la exportación. -Obtener financiamiento necesario. -Optimizar al 100% los recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

FODA CUADRÁTICO.

De acuerdo a los parámetros previamente seleccionados para el diagnóstico FODA del Sector Artesanal y visualizando que las organizaciones participantes son disímiles en todas y cada una de las áreas internas de la organización se previó que algunas actividades y procesos administrativos (elementos y factores) en general resultarían fortalezas para unos y debilidades para otros por lo mismo se debían de depurar y consolidar las más importantes en cada una de las áreas administrativas pre diseñadas para el estudio (administración, producción, recurso humano, comercialización y financiera) de cada una de las variables internas (fortaleza y debilidades) y variables externas (oportunidades y amenazas). Al realizar la depuración las variables quedarán de la siguiente manera:

TABLA VII
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE DEPURADA ADMINISTRACION

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
a. Estructura Organizativa. b. Personalidad jurídica.	A Desconocimiento de leyes tributarias. B Falta de un Plan Estratégico. C Poco acceso a telecomunicaciones	I. Inestabilidad laboral. II. Bajos salarios.	i. Mejoramiento del sistema administrativo del sector artesanal. ii. Agremiarse como miembro del sector artesanal.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA VIII
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE DEPURADA PRODUCCION

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
c. Encargado de producción. d. ISO 9002.	D Impuntualidad en entregas. E Baja calidad del producto. F Materia Prima inadecuada.	III Competencia desleal. IV Productos artesanales extranjeros.	iii. Conocer los costos reales. iv. Exposición y ventas en ferias nacionales. v. Creación de nuevos diseños.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA IX
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE DEPURADA RECURSO HUMANO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
e. Socios especializados en la elaboración de productos. f. Apertura en relaciones Humanas.	G Resistencia al cambio. H Emigración y no sustitución de artesanos.	V Fuga de capital humano.	vi. Asesoría y capacitación en diferentes niveles para mejorar el capital humano.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA X
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE DEPURADA COMERCIALIZACION

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
g. Cartera de clientes. h. Departamento de comercialización. i. Poseer tecnología en telecomunicaciones.	I Desconocimiento de marketing.	VI Reducción del mercado alternativo. VII Economía nacional y mundial. VIII La globalización	vii. Buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional. viii. Actualización de páginas web y catálogos vía satélite.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA XI
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR ARTESANAL
FODA DE LA VARIABLE DEPURADA FINANCIERO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
j. Diferentes niveles de auto sostenibilidad.	J. No ser sujeto de crédito.	IX Incremento de impuestos. X Inseguridad nacional.	ix. Contar con un fondo rotatorio. x. Optimizar los recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

Al depurar cada uno de los conceptos vertidos en cada variable con características internas pre establecidas como: la administrativa, producción, recurso humano, comercialización, financiera, todas ellas fueron diagnosticadas y se pudo profundizar en sus análisis, concretizando y reduciendo el campo de acción para poder realizar las **matrices cuadráticas**, donde interrelacionan las variables internas (fortalezas y debilidades) versus las externas (oportunidades y amenazas), para lo cual se utilizaron matrices de 10*10, al final del ejercicio se analizaron 400 variables distintas interrelacionadas, las cuales se evaluaron en dos vías: cualitativa y cuantitativamente, lo cual nos indica que se realizaron en su totalidad 800 diagnósticos interrelacionados, permitiendo presentar un análisis **FODA** como herramienta administrativa bien depurada y consensuado por toda la base participante de las organizaciones que integran el Sector Artesanal.

FORTALEZAS VERSUS OPORTUNIDADES (TABLAS No. 12 Y 13)

Esta interrelación de variables nos permite visualizar las **VENTAJAS COMPETITIVAS** que permitirán al sector artesanal el usar sus Fortalezas para poder sacar el máximo provecho de las Oportunidades existentes en el mercado nacional o internacional.

Las cantidades asignadas son resultado “directo” de analizar el primer elemento de la variable Fortaleza versus cada factor de la variable Oportunidad, si el elemento Fortaleza tiene una fuerte opción u oportunidad de desarrollarse ante el factor de la variable Oportunidad se otorgará una cantidad alta que oscile entre 1 (mínimo) y 10 (máximo), caso contrario el punteo será cada vez menor pero nunca menor que 1, en caso de que ambos elementos sean incompatibles o no se puedan definir claramente se utilizará el número 5, posteriormente se realizan las sumas horizontales y verticales y se determinan los primeros lugares del máximo al mínimo.

Para la variable fortaleza el máximo punteo es para el elemento “a” debido a que todas las organizaciones participantes tienen una Estructura Organizativa definida y debido a ello la mayoría de las Oportunidades son viables y con bastante potencial de poderse desarrollar.

El segundo elemento con mayor punteo es el “h” por contar como Fortaleza el Departamento de Comercialización y debe indicarse que no todas las organizaciones participantes tienen este tipo de departamento, sin embargo, se pudo comprobar la injerencia directa en el proceso de mantener o incrementar las ventas del mismo

departamento en las organizaciones que si lo tienen, por lo mismo obtuvo un punteo alto, ya que se potencializa su importancia ante todas las oportunidades que son viables al formalizar la cohesión del Sector Artesanal.

El tercer puesto fue para el elemento "d". ISO 9002 debido a que la mayoría de las organizaciones participantes utilizan en su proceso de producción el Hilo y en muchas de ellas es el principal elemento de su materia prima, por lo tanto, se vuelve una Fortaleza muy importante que concatena en perfecta forma con el Departamento de Comercialización y que ambos pueden obtener excelentes resultados ante las Oportunidades visualizadas.

Para los factores de la variable Oportunidades se obtuvo el mayor punteo en el ii. Agremiarse como sector Artesanal, debido a que se visualizó todas las ventajas y fortalezas que se adquieren al unirse y formar un solo gremio que tenga capacidad de por ejemplo: el comprar materia prima en cantidades tales que permitan hacer economías significativas y por lo mismo sus costos disminuyan, o bien, poder ofrecer altos volúmenes de producción y beneficiar directa e indirectamente a cientos de artesanos y sus respectivas familias. Sin embargo, al analizar esta variable tiene la condicionante que

alcanzarla es relativamente fácil, debido a que es decisión de todos los participantes el agremiarse.

El segundo factor con mayor puntaje fue el iv. la exposición y venta en ferias nacionales e internacionales que se concatena en buena manera con la primera oportunidad debido a que se puede ofrecer productos a menor costo y volúmenes altos.

En tercer lugar quedan dos factores que son: vi. la asesoría y capacitación en los diferentes niveles para mejorar el capital humano, lo cual es muy importante debido a que es necesario promover cambios reales y significativos cualitativa y cuantitativamente (administrativos, operativos, de producción, etc.) en un sector que se caracteriza por su tradicionalismo y romper con paradigmas que por años han impedido despegar económicamente al sector y el vii. de buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional, que es una necesidad tácita reflejada en otros factores de ésta y otras variables, por lo mismo, estos factores se concatenan de perfecta forma para potencializar excelentes resultados.

TABLA No. 12

FODA CUADRÁTICO
VENTAJAS COMPETITIVAS

**MATRIZ FORTALEZA VERSUS OPORTUNIDADES
DEL SECTOR ARTESANAL**

F O	i.	ii.	iii.	iv.	v	vi	vii	viii	ix	x	TOTAL
a.	9	10	8	10	10	10	8	7	10	10	92*
b.	6	6	6	10	5	7	9	5	10	5	69
c.	5	6	10	2	3	9	3	2	1	9	50
d.	4	10	10	9	9	9	10	9	2	9	81***
e.	5	8	9	10	6	5	6	4	1	9	63
f.	8	9	2	10	2	8	3	3	2	2	49
g.	8	10	5	9	10	4	9	10	2	5	72
h.	10	10	7	10	10	6	10	9	3	8	83**
i.	9	9	3	9	9	8	9	9	2	3	70
j.	8	10	10	8	7	7	6	6	5	10	77
TOTAL	72	88*	70	87**	71	73***	73***	64	38	70	

Nota: Para FORTALEZA y OPORTUNIDADES se califican los mejores punteos.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA No. 13

FODA CUADRÁTICO
VENTAJAS COMPETITIVAS

**MATRIZ FORTALEZA VERSUS OPORTUNIDADES
DEL SECTOR ARTESANAL**

FORTALEZA HORIZONTALES		OPORTUNIDADES VERTICALES	
a. Estructura organizativa	f. Apertura en Rel. Humanas	i. Mej. Sist. Administ. P.A.	vi. Asesoría y Capacitación A diferentes Niveles.
b. Personalidad jurídica.	g. Cartera de clientes.	ii. Agremiarse como Miembro del Sector Artesanal	vii. Buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
c. Encargado de producción.	h. Depto. Comercialización	iii. Conocer costos reales	viii. Actualización
d. ISO 9002.	i. Poseer tec. En telecom.	iv. Exposicion Y vtas en ferias.	ix. Contar con fondo rotatorio
e. Socios espec. Elab. Prod.	j. Dif. Niveles. De autosost.	v. Creación de nuevo diseño	x. Opt. Recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

DEBILIDADES VERSUS AMENAZAS

(TABLAS No. 14 Y 15)

Estas variables interrelacionadas nos manifiestan las desventajas competitivas a las cuales se enfrentará el sector Artesanal. Sin embargo, se deben proyectar estrategias que permitan reducir al mínimo las debilidades y evitar o disminuir las amenazas.

La tabla No.14 nos permite analizar los principales elementos o factores de cada una de las variables interrelacionadas como lo son las Debilidades y Amenazas, sin embargo, aquí los primeros lugares serán aquellos que punteen la menor cantidad, debido a que el parámetro utilizado es inverso, con relación al anterior cuadro, entonces se refleja que a mayor debilidad versus una amenaza la cantidad otorgada será menor, si el elemento de la variable Debilidad (variable interna) no tiene ninguna relación con el factor de la variable Amenaza (variable externa) se le concederá un puntaje alto (mínimo 1, máximo 10) y si los elementos o factores de ambas variables no se pueden determinar con precisión en su análisis se otorgará un número 5.

El primer lugar para la variable Debilidades fue para el elemento identificado con la literal I. Desconocimiento del Marketing y aunque

parezca contradictorio debido a que un elemento escogido en la variable Fortaleza fue el tener un Departamento de Comercialización, sin embargo esto es congruente, debido a que no todas las organizaciones participantes conocen los conceptos básicos de mercadeo y los que lo dominan desean profundizar sus conocimientos sobre el tema, reconociendo todas las organizaciones participantes la importancia del tema en la actualidad.

El segundo punteo mínimo fue para el elemento B. que indica que se carece actualmente de un Plan Estratégico, lo cual es común en la mayoría de las organizaciones participantes, y actualmente hacia esa herramienta administrativa encamina sus pasos el Sector Artesanal. Sin embargo, esta debilidad es relativamente fácil de superar debido a los componentes de capacitación que están inmersos en la formación del sector artesanal.

El elemento A. Desconocimiento de leyes en general (impositivas, de exenciones legales, de exportación, de importación, zonas francas, etc.) que obtuvo el tercer puesto, a limitado al momento el aprovechamiento de obtener beneficios legales y por lo tanto de obtener ventajas comparativas y competitivas, este factor deberá ser abordado y capacitar al personal administrativo y dirigentes líderes para cambiar los parámetros actuales.

Los factores que se indicaron en la variable Amenazas y que se manifiestan como desventajas competitivas se mencionó en primer lugar el factor VIII. La Globalización, la cual rige en nuestro país como cualquier otro país del sistema capitalista, sin embargo, la poca especialización y capacitación de la mano de obra en todas las áreas administrativas y niveles de las organizaciones participantes provoca un problema mayor que deberá ser profundamente planteado para reducir al mínimo esta debilidad y convertir al recurso humano que abunda en capital humano eficiente y productivo.

En el segundo lugar fue mencionado el siguiente factor identificado con el I: Inestabilidad Laboral la cual es un factor determinante para el abandono del gremio del sector artesanal y a su vez para poder captar gente joven en el sector, lo cual está interrelacionado con uno de los dos factores mencionados como tercera opción que son los bajos salarios en relación a otras actividades económicas, conjugándose ambas como limitantes o barreras, por lo que el sector artesanal actualmente está conformado por personas de edad avanzada en su mayoría.

El tercer factor mencionado, fue el IV. ingreso de Productos artesanales extranjeros al país, los cuales son de mejor calidad

regularmente, con mejores acabados, mejores presentaciones y a menores precios o precios competitivos. Lo anterior está provocando serios problemas al Sector Artesanal más tradicional, debido a que prácticamente lo está sacando del mercado local o regional, lo anterior nos demuestra las desventajas competitivas a las que está sometido el Sector Artesanal y que debe de superarla con creatividad, innovación constante y mucha capacitación para convertir el recurso humano en capital humano.

TABLA No. 12

FODA CUADRÁTICO
VENTAJAS COMPETITIVAS

**MATRIZ FORTALEZA VERSUS OPORTUNIDADES
DEL SECTOR ARTESANAL**

F O	i.	ii.	iii.	iv.	v	vi	vii	viii	ix	x	TOTAL
a.	9	10	8	10	10	10	8	7	10	10	92*
b.	6	6	6	10	5	7	9	5	10	5	69
c.	5	6	10	2	3	9	3	2	1	9	50
d.	4	10	10	9	9	9	10	9	2	9	81***
e.	5	8	9	10	6	5	6	4	1	9	63
f.	8	9	2	10	2	8	3	3	2	2	49
g.	8	10	5	9	10	4	9	10	2	5	72
h.	10	10	7	10	10	6	10	9	3	8	83**
i.	9	9	3	9	9	8	9	9	2	3	70
j.	8	10	10	8	7	7	6	6	5	10	77
TOTAL	72	88*	70	87**	71	73***	73***	64	38	70	

Nota: Para FORTALEZA y OPORTUNIDADES se califican los mejores punteos.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA No. 13

FODA CUADRÁTICO
VENTAJAS COMPETITIVAS

**MATRIZ FORTALEZA VERSUS OPORTUNIDADES
DEL SECTOR ARTESANAL**

FORTALEZA HORIZONTALES		OPORTUNIDADES VERTICALES	
a. Estructura organizativa	f. Apertura en Rel. Humanas	i. Mej. Sist. Administ. P.A.	vi. Asesoría y Capacitación A diferentes Niveles.
b. Personalidad jurídica.	g. Cartera de clientes.	ii. Agremiarse como Miembro del Sector Artesanal	vii. Buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
c. Encargado de producción.	h. Depto. Comercialización	iii. Conocer costos reales	viii. Actualización
d. ISO 9002.	i. Poseer tec. En telecom.	iv. Exposicion Y vtas en ferias.	ix. Contar con fondo rotatorio
e. Socios espec. Elab. Prod.	j. Dif. Niveles. De autosost.	v. Creación de nuevo diseño	x. Opt. Recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

FORTALEZAS VERSUS AMENAZAS **(TABLAS No. 16 Y 17)**

Esta variable nos permitirá usar las Fortalezas (internas) para desarrollar estrategias que permitan evitar o minimizar las Amenazas (externas), esta variable nos permitirá consolidar el análisis y fortalecer las estrategias a tomar por parte del Sector Artesanal para que sea utilizada posteriormente en el Plan Estratégico.

La ponderación para este cuadro deberá tomarse en cuenta que para los principales elementos de la variable Fortaleza deberán promediar los máximos punteos, mientras que los primeros factores de la variable Amenazas deberán puntuar hacia la baja, en esta matriz se contraponen variable interna (hacia el alza) versus variable externa (hacia la baja) y la que predomine indicará hacia donde se inclina la cantidad, en el caso particular que ninguna de las dos predomine o bien que el análisis cualitativo no tenga la claridad necesaria se deberá calificar con un 5, si el predominio es leve hacia una y otra variable será ponderado con 6 y 4.

Al interrelacionar estas variables el primer lugar para el elemento Fortaleza fue para la a. Estructura Organizativa que repitió y vuelve a manifestar que se cuenta con años de experiencia acumulada que, sin embargo, debe modificar

sus lineamientos, objetivos y metas, incluyendo una visión empresarial que deje de lado el paternalismo actual.

El segundo puesto fue para el elemento d. ISO 9002 para el proceso del teñido del producto Hilo en diferentes calibres y colores y que permite una proyección de productos con materia prima de primera calidad libre de azoicos y aminos cancerígenos, lo cual permite entrar en el mercado de la Comunidad Económica Europea, y otros, eliminando barreras NO arancelarias, además que el precio de compra (para los miembros del Sector Artesanal) será a menor costo que el producto estrella de la competencia de similares características.

El siguiente punteo fue para el elemento i, que, la mitad de organizaciones posee tecnología en telecomunicaciones, entiéndase como línea telefónica, computadora, que les permite tener internet, páginas web. Poseer catálogos, etc., lo cual permite tener un mercado virtual internacional y comunicaciones directas entre comprador y vendedor.

El factor principal para la variable Amenazas relacionándola con las Fortalezas por mucho y con la menor cantidad puntuada posible fue para X. Inseguridad que afecta a todo el país y que es un factor imprescindible para el ingreso de mayores turistas al país, para vender en el mercado local y un

serio problema para la comercialización del producto. La inseguridad nacional fue un tema muy discutido y en la mayor Amenaza para el Sector Artesanal debido a la mala imagen internacional del país y a las consecuencias que limitan la libre locomoción con niveles de seguridad aceptables dentro del país.

El factor que tomó el segundo lugar fue para V. Fuga de capital Humano que es mencionado en otro ítem, el cual va en dos vías uno que es propiamente la Fuga de capital humano a otros sectores de la economía debido a mejores salarios y a que sus ingresos son constantes y otro conexo que es la migración a la capital del país o a los Estados Unidos de Ilegales.

El tercer factor ponderado muy cercano al anterior es la I. Inestabilidad laboral la cual es muy frecuente en el sector artesanal debido a que solo en ciertas ocasiones hay “pedidos” lo cual se concatena con la fuga de capital humano y a la vez limita el ingreso de artesanos jóvenes, debido a que a éstos no les es atractivo el ingresar a formar parte del gremio artesanal debido entre otros a la inestabilidad laboral y los bajos salarios.

TABLA No. 16

FODA CUADRÁTICO

**MATRIZ FORTALEZAS VERSUS AMENAZAS
DEL SECTOR ARTESANAL**

F A	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	TOTAL
A	6	6	5	7	6	8	9	10	9	1	67*
B	4	4	3	5	2	5	4	6	8	1	42
C	3	4	5	4	4	4	2	5	5	1	37
D	2	4	10	10	5	9	9	10	5	1	65**
E	5	7	5	4	3	5	5	7	4	1	46
F	3	3	3	3	3	2	2	5	4	1	29
G	5	5	4	4	4	5	4	3	5	1	40
H	4	4	4	3	4	5	3	3	5	1	36
I	5	5	6	8	5	6	4	8	3	1	51***
J	4	4	3	3	4	5	3	3	4	1	34
TOTAL	41***	46	48	51	40**	44	45	60	52	10*	

Nota: Para FORTALEZAS el máximo puntaje es la mayor.

Para AMENAZAS el mínimo puntaje es la mayor.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA No. 17

FODA CUADRÁTICO

MATRIZ FORTALEZAS VERSUS AMENAZAS

FORTALEZAS HORIZONTALES		AMENAZAS VERTICALES	
a. Estructura organizativa	f. Apertura en Rel. Humanas	I. Inestabilidad laboral.	VI Red. Mercado alternativo
b. Personalidad jurídica.	g. Cartera de clientes.	II Bajos salarios.	VII Economía nac. Y mundial
c. Encargado de producción.	h. Depto. Comercialización	III Competencia desleal	VIII La Globalización
d. ISO 9002.	i. Poseer tec. En telecom.	IV Prod. Art. Extranjeros	IX Incremento de impuestos
e. Socios espec. Elab. Prod.	j. Dif. Niveles. De autosost.	V. Fuga de capital humano	X Inseguridad nacional

DEL SECTOR ARTESANAL

FUENTE: Investigación de campo

DEBILIDADES VERSUS OPORTUNIDADES

(TABLAS No. 18. Y 19)

Esta matriz nos permite visualizar nuestras Debilidades y tratar de aprovechar al máximo las Oportunidades que son potencializadas en el Sector Artesanal. Hay que tomar en cuenta que al interrelacionar estas variables nos permite fortalecer el diagnóstico FODA, así como, mejorar y proyectar más objetivamente las estrategias que serán indicadas al final del documento.

La ponderación de la tabla No. 18 de las variables interrelacionadas Debilidades versus oportunidades se interpretará de la siguiente manera: para los elementos de la variable interna ponderarán hacia abajo cuando ésta predomine (4 hacia 1) y para el factor de la variable externa será de 6 hacia 10 cuando esta sea más determinante, se seguirá usando el número 5 cuando suceda que para ninguna de ambas se pueda tener un análisis claro y definido.

La mayor Debilidad encontrada fue para el elemento E. Baja calidad del Producto debido a que es una limitante el no poder producir con estándares de calidad que permitan ofrecer productos de exportación, además de no contar con supervisión de calidad en el proceso de

elaboración del producto, debido a que es habitual revisar el producto hasta que éste está terminado, lo cual tiene un alto costo en tiempo y dinero, al salir defectuoso el producto.

La siguiente debilidad también fue manifestada para el F. Desconocimiento del Marketing la cual ha sido una limitante para ofrecer sus productos e incrementar sus ventas. El último elemento fue considerado para E. Materia Prima inadecuada, lo cual se ha reflejado en la colocación del producto a nivel local o internacional, además de que también a sido una limitante con las barreras NO arancelarias principalmente en el mercado de la Comunidad Económica Europea.

El principal factor de la variable Oportunidades versus las Debilidades es la Asesoría y Capacitación en diferentes niveles para mejorar el capital humano, lo cual se repite y permite analizar, que es una necesidad que debe ser atendida y que está relacionada con otro factor de esta misma variable, como lo es el Mejoramiento del sistema de Administración de la Plataforma Artesanal, que ocupó uno de los segundos lugares.

El otro segundo lugar fue ocupado por el factor: Agremiarse como Plataforma Artesanal lo cual ya visualiza un fortalecimiento de sector y

excelentes perspectivas de mercadeo e ingresos. La tercera opción viene a manifestar una carencia común en todas las organizaciones participantes como lo es la carencia de fondos económicos para producir o comercializar, por lo tanto visualizan la creación de un Fondo Rotatorio que les permitiría contar con capital propio a excelentes tasas de interés.

Al terminar de analizar las cuatro matrices interrelacionadas de variables internas (Fortalezas y Debilidades) versus las variables externas (Oportunidades y Amenazas) se comprueba la concatenación de elementos (internos) y factores (externos) entre ellos mismos y mezclados entre variables lo cual demuestra la correlación de causa y efectos y viceversa, debiéndose fortalecer ciertos aspectos y minimizar o eliminar otras deficiencias. A continuación se indicará las Estrategias propuestas a seguir de acuerdo a todo el diagnóstica FODA realizado.

TABLA No. 18

FODA CUADRÁTICO

**MATRIZ DEBILIDADES VERSUS OPORTUNIDADES
DEL SECTOR ARTESANAL**

D O	i	ii	iii	lv	v	vi	vii	viii	ix	X	TOTAL
A	7	8	6	7	7	8	9	9	5	5	71
B	6	4	4	5	5	4	5	5	4	3	45
C	5	5	5	6	5	8	5	5	5	5	54
D	2	2	2	2	3	5	3	3	4	4	30*
E	6	6	5	3	3	5	2	2	5	5	42***
F	7	8	5	3	3	7	3	4	5	4	49
G	5	5	4	6	4	6	4	6	5	5	50
H	5	5	5	6	7	5	5	4	6	4	52
I	2	2	5	2	2	6	3	3	5	5	35**
J	7	7	5	6	6	6	7	7	5	7	63
TOTAL	52**	52**	46	46	45	60*	46	48	49***	47	

.Nota: Para DEBILIDADES el máximo punteo es la menor.

Para OPORTUNIDADES el máximo punteo es la mayor.

FUENTE: Investigación de campo

TABLA No. 19

FODA CUADRÁTICO

MATRIZ DEBILIDADES VERSUS OPORTUNIDADES

DEBILIDADES HORIZONTALES		OPORTUNIDADES VERTICALES	
A. Desc. De leyes en gral.	F. Materia Prima inadecuada.	i. Mej. Sist. Administ. P.A.	vi. Asesoría y 114capacitación A diferentes Niveles.
B. Falta de Plan Estratégico	G. Resistencia al cambio.	ii. Agremiarse como Miembro del Sector Artesanal	vii. Buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

DEL SECTOR ARTESANAL

C. Poco acceso a telecomunic.	H. Emigración y no sustitución	iii. Conocer costos reales	viii. Actualización
D. Impuntualidad entregas	I. Desconocimiento marketing	iv. Exposición Y vtas en ferias.	ix. Contar con fondo rotatorio
E. Baja calidad del producto	J. No sujeto de crédito.	v. Creación de nuevo diseño	x. Opt. Recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

CONCLUSIONES

- En el análisis realizado con el FODA CUADRATICO, se puede detectar la situación de las cooperativas artesanales desde los 5 componentes analizados, llegando a las conclusiones siguientes:

1. ADMINISTRACION:

- La estructura organizativa es débil, debido a que en ocasiones las Cooperativas existen desde hace algún tiempo y no han concluido con su proceso de agremiarse, lo que conlleva a no tener acceso a la capacitación en las áreas administrativas que los fortalezca frente al fenómeno de la Globalización.
- El cooperativista artesanal sigue viviendo y viendo el mundo antiguo, como artesano tradicional pobre, sin visión ni misión y sin pensar como empresarios de éxito.

2. PRODUCCION Y RECURSO HUMANO.

- Las cooperativas y por ende los cooperativistas, hacen sus productos con diseños de hace 20 años y sin cambio alguno, además de hacer productos artesanales pero con el concepto de que por ser artesanales no importa como queden. No tienen noción de la importancia de la aplicación de normas Internaciones de Producción como las ISO 9001/2004 si bien es cierto que son productos

artesanales que en algunos casos son de material rústico deben dejarlo bien terminado, libre de contaminantes azoicos y aminos cancerígenas.

- Como consecuencia de no tener capacitación ni visión de empresarios no tienen una variedad de productos que respondan a las tendencias mundiales del mercado potencial de estos artículos, lo que provoca que las cooperativas artesanales no tengan pedidos que puedan sostener a los artesano en un empleo estable y con ingresos que les permitan desarrollarse, provocando migración tanto de la mano de obra artesanal a otros oficios, como de los artesanos a otros departamentos de Guatemala y en la mayoría de casos a los Estados Unidos de América, lo que ha producido escasez de mano de obra calificada en artesanía haciendo difícil la situación productiva cuando la oportunidad de producción se presenta.

3. COMERCIALIZACION Y FINANCIERO.

- La comercialización de los productos artesanales es baja, debido a la mala producción, a la carencia de mercadeo adecuado, que permita la apertura de nuevos mercados en los nichos nacionales e internacionales, de forma directa de las cooperativas hacia los compradores, dejando esta actividad a intermediarios que son los que en la actualidad obtienen buenas rentas de esta actividad de intermediación.

- Los Cooperativistas creen que es obligación de sus cooperativas comprarles el producto que producen sin importar la calidad de los mismos, el incumplimiento en las fechas de entrega, los diseños no son exclusivos, generando competencia desleal entre ellos, el precio de venta a la cooperativa es muy alto lo que no deja buena renta a la misma, en cambio cuando se enfrentan a un intermediario, éste les condiciona la calidad, cantidad, tiempo de entrega y diseños exclusivos, el precio lo fijan los intermediarios, por lo tanto son estos los que obtienen las mayores ganancias en contraposición a la situación de las cooperativas.
- Financieramente las cooperativas no son competitivas, no son buenos sujetos de crédito para financiamiento, no tienen un buen control contable, financiero y administrativo que les permita estar en una situación financiera saludable, esto se vincula a la baja capacitación del personal en estas áreas y no es atractivo para el personal que si tiene esas capacidades por los bajos salarios que ofrecen. Si el componente de comercialización de los productos se mejora, en la medida que esta se eleve, así se elevara la situación financiera de las cooperativas, se eleva el nivel de capital humano, y se obtiene una referencia crediticia fuerte.
- La filosofía y principios cooperativos, así como la ley que rige el cooperativismo en Guatemala, permiten una adecuación en las cooperativas para convertirlas en una empresa de éxito con la intención de obtener ganancias. Si embargo se debe pensar que lo que atrae a todo individuo es la obtención de beneficios personales

directos que contribuyan a su desarrollo lo que en la actualidad no se logra debido a que no generan excedentes por su pobre eficiencia y eficacia administrativa, productiva, financiera y comercial.

- La hipótesis que se planteo al iniciar esta investigación es que las actividades de las cooperativas de Producción Artesanal del Altiplano Guatemalteco sin una planeación estratégica Inciden negativamente en su productividad frente a la Globalización, ha sido aceptada. Los resultados obtenidos del análisis FODA de los elementos internos y factores externos (administración, producción, recurso humano, comercialización y financiero) confirman dicha afirmación.

RECOMENDACIONES

El análisis FODA CUADRATICO realizado, define las estrategias que deben ser accionadas en cada uno de los 5 componentes que fueron previamente seleccionados: 1) Administración, 2) Producción, 3) Capital Humano, 4) Comercialización, y 5) Financiero, y de los cuales se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. COMPONENTE:ADMINISTRACION

- Deberá fortalecerse la Estructura organizativa para viabilizar y potenciar de mejor manera las Oportunidades que obtendrá el Sector Artesanal.
- Concluir el proceso de agremiarse como miembro del sector artesanal.
- Asesoría y capacitación a diferentes niveles en todas las áreas Administrativas de las organizaciones participantes.
- Permanecer integrados en el sector artesanal para hacer frente a la Globalización con éxito.
- Crear el Plan Estratégico del Sector Artesanal.
- Talleres de capacitación para dar a conocer las leyes en general que permitan mejorar la estructura administrativa.
- Mejorar las condiciones tecnológicas en telecomunicaciones a las organizaciones participantes.

- Crear un plan de contingencias de seguridad para las organizaciones participantes para minimizar los riesgos administrativos por la creciente inseguridad nacional.
- Promover el cambio dogmático de artesano a empresario a todo nivel en las organizaciones participantes.

2. COMPONENTE: PRODUCCION.

- Los productos textiles deberán contar con procesos certificados en Hilo ISO 9001/2004.
- Diseñadores permanentes para diversificación del producto.
- Mantener la producción en forma constante durante todo el año.
- Transformar la artesanía tradicional a nuevos diseños de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- Información continua de tendencias del mercado internacional.
- Crear un sistema de supervisión de calidad durante el proceso de producción.
- Información, capacitación y adecuación de estándares de calidad para los artesanos miembros del Sector Artesanal.
- Evitar fuga de capital humano a otros sectores económico o por migración nacional o internacional.
- Mejorar la puntualidad en la entrega de pedidos.
- Mejorar la calidad del producto artesanal por medio de capacitaciones y uso de mejores materias primas.

- Información, capacitación y adecuación constante de estándares de calidad para los productos de exportación.
- Campaña de concientización para la implementación de sistemas de calidad.

3. COMPONENTE: RECURSO HUMANO O CAPITAL HUMANO.

- Realizar capacitaciones a diferentes niveles en todas las áreas de productividad.
- Mejorar la estabilidad laboral para atraer nuevo personal y evitar la fuga de capital humano.
- Capacitar al recurso humano para convertirlo en Capital Humano para hacerles frente a la Globalización con eficiencia, eficacia y productividad.
- Capacitar al recurso humano en el tema de Marketing.
- Capacitar en estándares y parámetros de calidad y barreras NO arancelarias que demanda el mercado internacional para poder exportar productos artesanales.

4. COMPONENTE: COMERCIALIZACION

- Se deberá formar el Departamento de Comercialización exclusivo del Sector Artesanal para buscar y conocer los canales de distribución.
- Capacitación en mercadeo y comercialización a las organizaciones miembros.
- Deberá ser promocionado el HILO certificado ISO 9001/2004.

- Promover la exposición y venta de los productos en ferias nacionales e internacionales.
- Buscar nuevos mercados por medio de la investigación.
- Testear nuevos productos en ferias nacionales e internacionales.

5. COMPONENTE: FINANCIERA.

- Buscar fuentes de financiamiento locales o internacionales.
- Crear el ente administrativo que maneje un fondo rotatorio de créditos.
- Mejorar los Salarios (ingresos) para incentivar a los artesanos.
- Promover cambios para combatir la inseguridad e incentivar el turismo.
- Otorgar créditos con bajas tasas de interés y facilidad en la obtención del préstamo.

BIBLIOGRAFIA.

Declaración sobre la identidad y los principios cooperativos, adoptada por la II asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional el 23 de septiembre de 1995, en Manchester CD ROM Multimedia edición de lujo.

Constitución Política de la República de Guatemala, 1986.

Decreto Numero 82-78 Ley General de Cooperativas, Guatemala.

Sidney y Beatrice Webb, *El movimiento cooperativo de los consumidores*, 1930, P. 5

<http://es.wikipedia.org/wiki/Aníbal>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro>

JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.p.55

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#biblio>

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

Gerencia de Mercadeo, Ciencias Económicas y Administrativas, apuntes de clase por Luis Eduardo Ayala Ruiz, Profesor.
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065>.

ANEXOS



La presente encuesta propocionara informacion de imprtancia para la investigacion que permita realizar un F.O.D.A. del sector Artesanal del Altiplano Guatemalteco para determinar la situacion real, tomando aspectos internos y externos de importancia, rogandoles responder de manera clara y precisa cada una de las preguntas.

COOPERATIVA _____

FECHA _____

ADMINISTRATIVAS

1 CUENTAN CON ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA?

SI NO NR OTRO _____

2 TIENEN PERSONALIDAD JURIDICA?

SI NO NR OTRO _____

3 CUENTAN CON MOBILIARIO Y EQUIPO ADECUADO?

SI NO NR OTRO _____

4 LA INFRAESTRUCTURA ES PROPIA?

SI NO NR OTRO _____

5 LA INFRAESTRUCTURA ES ADECUADA?

SI NO NR OTRO _____

6 LLEVAN CONTROLES CONTABLES DE LA ENTIDAD?

SI NO NR OTRO _____

7 ESTAN AL DIA ESTOS CONTROLES?

SI NO NR OTRO _____

8 CUENTAN CON ADECUADA COORDINACION?

SI NO NR OTRO _____

9 LAS OFICINAS ESTAN BIEN UBICADAS?

SI NO NR OTRO _____

10 CUENTAN CON REGLAMENTOS Y CONTROLES INTERNOS?

NO NR OTRO _____

11 CUENTAN CON UN PLAN ESTRATEGICO?

SI NO NR OTRO _____

12 CUENTAN CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SUFICIENTE?

SI NO NR OTRO _____

13 CONOCE DE LEYES TRIBUTARIAS INHERENTES A LA ENTIDAD?

SI NO NR OTRO _____

14 TIENEN ACCESO A MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOS ARTESANOS?

SI NO NR OTRO _____

15 CUENTAN CON MATERIA PRIMA ADECUADA?

SI NO NR OTRO _____

16 LA ESTABILIDAD LABORAL DEL PERSONAL ES:

ALTA MEDIA BAJA

17 EL NIVEL DE SALARIO DEL PERSONAL ES:

ALTO MEDIO BAJO

18 LA EJECUCION DE PROYECTOS DE LA ENTIDAD SE REALIZAN?

SI NO NR OTRO _____

19 SE CAPACITA AL PERSONAL DE LA ENTIDAD

SI NO NR OTRO _____

20 RECIBEN APOYO DE OTRAS ENTIDADES

SI NO NR OTRO _____

CUALES _____



La presente encuesta propocionara informacion de imprtancia para la investigacion que permita realizar un F.O.D.A. del sector Artesanal del Altiplano Guatemalteco para determinar la situacion real, tomando aspectos internos y externos de importancia, rogandoles responder de manera clara y precisa cada una de las preguntas.

COOPERATIVA _____

FECHA _____

PRODUCCION

1 CUENTAN CON STOCK DE MATERIA PRIMA?

SI NO NR OTRO _____

2 REALIZAN CONVENIOS DE PEDIDOS DE ARTESANOS Y CLIENTE?

SI NO NR OTRO _____

3 CUENTAN CON DIVERSIDAD DE PRODUCTOS PARA LA VENTA?

SI NO NR OTRO _____

4 CUENTAN CON MAQUINARIA ADECUADA PARA PRODUCIR?

SI NO NR OTRO _____

5 TIENEN ESTABLECIDO UN ADECUADO PROCESO DE PRODUCCION

SI NO NR OTRO _____

6 SON PUNTUALES CON LA ENTREGA DE PEDIDOS

SI NO NR OTRO _____

7 CUENTAN CON CERTIFICACION ISO 9002

SI NO NR OTRO _____

8 TIENEN NUEVOS DISEÑOS EN SUS PRODUCTOS

SI NO NR OTRO _____

9 LA DISCIPLINA LABORAL ES:

ALTA BUENA REGULAR OTRO _____

10 LA MATERIA PRIMA ES SELECCIONADA?

NO NR OTRO _____

- 11 LA CAPACIDAD DE PRODUCCION ES:
ALTA REGULAR BAJA OTRO _____
- 12 LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ES:
BUENA REGULAR MALA OTRO _____
- 13 LOS ESTANDARES DE CALIDAD EN MEDIDAS Y PRODUCTOS ES:
BUENA REGULAR MALA OTRO _____
- 14 LA COMUNICACIÓN ENTRE ARTESANOS PRODUCTORES Y EL CLIENTE ES:
FACIL REGULAR DIFICIL OTRO _____
- 15 LA COMPETENCIA ENTRE ARTESANOS PRODUCTORES ES:
LEAL NORMAL DESLEAL OTRO _____
- 16 LOS PRODUCTOS ARTESANALES CON LOS QUE COMPITEN ES:
LOCAL NACIONAL INTERNA-
CIONAL OTRO _____
- 17 LA ACEPTACION EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL ES:
ALTA MEDIA BAJA
- 18 LOS COSTOS DE LA MATERIA PRIMA NACIONAL E INTERNACIONAL ES:
ALTO MEDIO BAJO OTRO _____
- 19 CONOCE SUS COSTOS REALES DE PRODUCCION?
SI NO NR OTRO _____
- 20 TIENEN CAPACIDAD DE INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA?
SI NO NR OTRO _____
- 21 HAN EXPUESTO SUS PRODUCTOS EN FERIAS NACIONALES?
SI NO NR
- 22 HAN EXPUESTO SUS PRODUCTOS EN FERIAS INTERNACIONALES?
SI NO NR



La presente encuesta proporcionará información de importancia para la investigación que permita realizar un F.O.D.A. del sector Artesanal del Altiplano Guatemalteco para determinar la situación real, tomando aspectos internos y externos de importancia, rogándoles responder de manera clara y precisa cada una de las preguntas.

COOPERATIVA _____

FECHA _____

RECURSO HUMANO

1 CUENTAN CON PERSONAL ESPECIALIZADO EN PRODUCCION?

SI NO NR OTRO _____

2 CUENTAN CON SUFICIENTE MANO DE OBRA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCION?

SI NO NR OTRO _____

3 EL PERSONAL DISPONIBLE ES BILINGÜE EN IDIOMAS NACIONALES?

SI NO NR OTRO _____

4 LA RELACIONES HUMANAS EN LA ENTIDAD TIENEN UN NIVEL:

BUENO REGULAR MALO OTRO _____

5 SE CAPTA GENTE NUEVA PARA TRABAJAR?

SI NO NR OTRO _____

6 LA ESPECIALIZACION EN GRADOS ACADEMICOS DEL PERSONAL ES:

UNIVERSITARIO MEDIO PRIMARIO OTRO _____

7 LA PARTICIPACION DE LOS SOCIOS ES:

ACTIVO NORMAL PASIVO OTRO _____

8 LA COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ES:

BUENA REGULAR MALA OTRO _____

9 EL EFECTO DE LA MIGRACION DEL ARTESANO HACIA ESTADOS UNIDOS AFECTA LA ENTIDAD?

SI NO NR OTRO _____

10 HAY ACCESO EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LOS ARTESANOS DE LA ENTIDAD?

NO NR OTRO _____

11 LA CAPACITACION DEL ARTESANO DE LA ENTIDAD FRENTE A LOS DE LA COMPETENCIA ES:

MAYOR IGUAL MENOR OTRO _____

12 EL INTERES DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN EL TRABAJO ARTESANAL ES:

ALTO MEDIO BAJO OTRO _____

13 EL APRENDIZAJE DEL TRABAJO ARTESANAL LO CONSIDERA:

FACIL NORMAL DIFICIL OTRO _____

14 LA OFERTA DE TRABAJO PARA EL ARTESANO LE BRINDA ESTABILIDAD ECONOMICA?

SI NO NR POR QUE _____

15 HAN RECIBIDO ASESORIA Y ASISTENCIA TECNICA PARA MEJORAR EL RECURSO HUMANO

SI NO NR

16 EN QUE AREAS LE INTERESA LA ASESORIA TECNICA

PRODUCCION	<input type="checkbox"/>	OTRO _____
COMERCIALIZACION	<input type="checkbox"/>	
RECURSOS HUMANOS	<input type="checkbox"/>	
ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>	
FINANCIERO	<input type="checkbox"/>	



La presente encuesta proporcionara informacion de importancia para la investigacion que permita realizar un F.O.D.A. del sector Artesanal del Altiplano Guatemalteco para determinar la situacion real, tomando aspectos internos y externos de importancia, rogandoles responder de manera clara y precisa cada una de las preguntas.

COOPERATIVA _____

FECHA _____

COMERCIALIZACION

1 CUENTAN CON UNA CARTERA DE CLIENTES ESTABLECIDA?

SI NO NR

2 LA VENTA DE SUS PRODUCTOS ES A:

INTERMEDIARIOS CONSUMIDOR FINAL COOPERATIVAS OTRO _____

3 CUENTAN CON DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION?

SI NO NR OTRO _____

4 TIENEN ACCESO A TECNOLOGIA EN TOLECOMUNICACION?

INTERNET PAGINA WEB E-MAIL OTRO _____

5 CUENTAN CON PERSONAL BILINGÜE EN IDIOMAS INTERNACIONALES

SI NO NR OTRO _____

6 QUE IDIOMAS INTERNACIONALES

INGLES FRANCES ALEMAN OTRO _____

7 HAN PARTICIPADO EN FERIAS NACIONALES E INTERNACIONALES DE ARTESANIAS?

SI NO NR OTRO _____

8 POSEEN CATALOGO DE PRODUCTOS ARTESANALES?

SI NO NR OTRO _____

9 CONOCE LOS MERCADOS POTENCIALES DE ARTESANIA?

SI NO NR OTRO _____

10 LA DIVERSIDAD DE PRODUCTOS ARTESANALES ES:
MUCHA NORMAL POCA OTRO _____

11 LA INNOVACION DE SUS PRODUCTOS ARTESANALES ES:
MUCHA NORMAL POCA OTRO _____

12 CUENTAN CON UN PLAN DE MERCADEO?
SI NO NR OTRO _____

13 EL MANEJO DE COSTOS VERSUS SU PRECIO DE VENTA ES:
BUENA REGULAR MALA OTRO _____

14 EL MERCADO LOCAL COMPRA SUS PRODUCTOS?
SI NO NR OTRO _____

15 LOS PRECIOS DEL PRODUCTO ARTESANAL DE LA COMPETENCIA ES:
ALTO IGUAL BAJO OTRO _____

16 EL VOLUMEN DE VENTAS DE SU PRODUCTO ARTESANAL ES:
ALTO MEDIO BAJO OTRO _____

17 LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS AFECTA LA VENTA DE SUS PRODUCTOS?
SI NO NO SABE

18 LA COMPETENCIA EN EL MERCADO ES:
LEAL NORMAL DESLEAL OTRO _____

19 EL MERCADO ALTERNATIVO PARA LA ARTESANIA SE:
AMPLIO MANTUVO REDUJO OTRO _____

20 LA ECONOMIA MUNDIAL AFECTA EL MERCADO DE LAS ARTESANIAS?
SI NO NR POR QUE? _____



La presente encuesta proporcionara informacion de importancia para la investigacion que permita realizar un F.O.D.A. del sector Artesanal del Altiplano Guatemalteco para determinar la situacion real, tomando aspectos internos y externos de importancia, rogandoles responder de manera clara y precisa cada una de las preguntas.

COOPERATIVA _____

FECHA _____

FINANCIERO

1 EL NIVEL DE AUTOSOSTENIMIENTO DE SU ENTIDAD ES:

BUENO REGULAR MALO

2 SU ENTIDAD INVIERTE EN OTROS PROYECTOS?

SI NO NR OTRO _____

3 CUENTAN CON CAPITAL PROPIO?

SI NO NR OTRO _____

4 CUENTAN CON CAPITAL EXTERNO?

SI NO NR OTRO _____

5 CUENTAN CON CAPACIDAD FINANCIERA PARA CONTRATAR PERSONAL?

SI NO NR OTRO _____

6 EL MANEJO DE LOS COSTOS DE PRODUCCION EN SU ENTIDAD SON:

BUENO REGULAR MALO OTRO _____

7 AL PEDIR CREDITO, SON CONSIDERADOS SUJETOS DE CREDITO?

SI NO NR OTRO _____

8 CONSIDERA QUE LOS INTERESES POR CREDITOS OFERTADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO SON:

ALTOS MEDIOS BAJOS OTRO _____

9 LOS REQUISITOS DE LOS DONANTES LIMITAN EL APOYO FINANCIERO DE SU ENTIDAD?

SI NO NR OTRO _____

10 COMO AFECTA A LA ENTIDAD LA POLITICA FINANCIERA, FISCAL Y SOCIAL DEL PAIS? _____

11 CONOCE LAS VENTAJAS FISCALES QUE LA ENTIDAD PUEDE UTILIZAR PARA SU BENEFICIO

SI NO NR

12 CUENTAN CON UN PLAN FINANCIERO QUE LE PERMITA TOMAR DESICIONES?

SI NO NR OTRO _____

13 UTILIZA LAS EXONERACIONES DEL IVA EN LA EXPORTACION DE ARTESANIAS?

SI NO NO SABE OTRO _____

14 CUENTA CON PLAN DE FONDOS ROTATOROS PARA LOS SOCIOS CON BAJOS INTERESES?

SI NO NR

15 EL NIVEL DE GANANCIAS EN SU ENTIDAD ES:

ALTO MEDIO BAJO OTRO _____