



Bienvenido a la Oficina Virtual de Asociaciones de Negocios y Cámaras de Comercio

Esta es una herramienta en línea que contiene importante información para el mejoramiento de asociaciones no gubernamentales. En ella encontrara ideas, documentos modelo y otros recursos provenientes de cinco departamentos directivos de compañías exitosas.

Visite las oficinas virtuales de:

Director Ejecutivo (Chief Staff Officer, “CSO”)
Gerente Financiero (Financial Manager)
Jefe de la oficina de Comunicaciones (Communication Manager)
Gerente de Membresías (Membership Manager)
Director de Políticas Públicas (Public Policy Director)

Oficina del Jefe de la Oficina del Director Ejecutivo

“Bienvenido a la Oficina del Director Ejecutivo. Mi responsabilidad es proveer el liderazgo para lograr el cumplimiento de las metas tanto de los miembros como de la Junta Directiva y además administrar la Asociación”

El “CSO” tiene diversos títulos

En los diferentes países y asociaciones, el Director Ejecutivo también es conocido como gerente, gerente general, presidente, jefe oficial ejecutivo (CEO por sus siglas en ingles), vicepresidente ejecutivo, secretario, secretario general, administrador, director, director general, y muchos otros títulos, todos ellos hacen referencia a la persona encargada de operar día a día lo negocios de una asociación.

Para Considerar

¿De quién es la Asociación?
¿Quiénes son los clientes?
¿Quién trabaja en ella?
¿Quién la dirige?
¿Quién decide las políticas?



¿Cuáles son las funciones principales de la Junta Directiva?

¿Qué hace a la junta ineficiente?

Consejos para un nuevo integrante de la Junta

Preguntas para Autoevaluar la Junta Directiva

La herramienta más popular de las comunicaciones: Reuniones

¿Qué hace que un comité sea efectivo?

Características del Director Ejecutivo Exitoso

Los Directores deben evaluar al Director Ejecutivo anualmente

¿Cuáles son los deberes y la autoridad del Director Ejecutivo?

¿Cuál es la definición de Planeación Estratégica?

¿Qué involucra la Planeación Estratégica?

¿Cómo ayuda la Planeación Estratégica en el largo plazo a la compañía?

Términos útiles en el proceso de planeación Estratégica

¿Cuáles son los beneficios de la Planeación Estratégica?

¿Qué resultados pueden esperarse de la Planeación Estratégica?

Estructuras legales para Cámaras de Comercio

Usted descubrirá en esta oficina una nueva filosofía de gerencia y las últimas técnicas para una asociación. Igualmente encontrará las claves para desarrollar una relación entre el Director Ejecutivo y los Directores: aprender a preparar una agenda para agilizar las reuniones y hallar las verdaderas soluciones a los retos de la compañía.

¿A quién pertenece la Asociación?

Sin miembros la Asociación no existe. Los miembros de una cámara de comercio voluntaria o una asociación de negocios son los que proveen la mayor cantidad de dinero para su operación, y por eso son considerados los dueños y se les inviste de autoridad. Legalmente tienen el derecho y el deber de decidir el rumbo del grupo. Igualmente poseen el derecho de escoger y despedir a los directores, soportados por el marco legal previamente convenido. Para todos los propósitos prácticos, los miembros son la asociación. Estos términos realmente son sinónimos.

¿Quiénes son los clientes?

Además de ser considerados dueños, los miembros son los principales clientes en la mayoría de las asociaciones. Los Directores y el personal mantienen a los miembros satisfechos al proveerles programas, actividades y servicios. Un miembro invierte voluntariamente dinero a través de un pago cada determinado tiempo y a cambio recibe un mayor valor percibido de su asociación. Por lo anterior los miembros son dueños y clientes al mismo tiempo.



¿Quién hace el trabajo?

Teniendo en cuenta que nunca se tiene suficiente dinero en tesorería para contratar la cantidad de personal necesario para realizar el trabajo, se organizan grupos de voluntarios, llamados comités.

¿Quién opera la asociación?

Puesto que es extremadamente difícil poner de acuerdo a todos los miembros, la responsabilidad de operar la asociación generalmente recae en ciertas personas, denominadas Directores. La totalidad de los miembros vota para seleccionar y aprobar decisiones pasadas, Incluso la mayoría de las asociaciones le otorga mucho poder de decisión a la Junta para que decida las políticas y la operación.

Las Asociaciones están organizadas para cumplir las metas de los miembros.

¿Quién toma las decisiones sobre las políticas?

Las Asociaciones están organizadas para cumplir con las metas de sus miembros. Para lograr este fin, deben establecer políticas y seguir los procedimientos establecidos. Las políticas son principios guía que son adoptados por la Junta. Los procedimientos son metodologías de trabajo que pueden ser adoptados por la junta y normalmente son desarrollados por el Director Ejecutivo de la asociación. Las políticas son más amplias que los procedimientos ya que son principios guía que deben reflejar los puntos de vista y prioridades de los miembros.

Principales funciones de la junta directiva

- Establecer y mantener la entidad legal como persona jurídica, conocer los estatutos y suscribir contratos en nombre de la asociación
- Actuar como administrador de los intereses de los miembros, asegurándose que los activos estén seguros y que la calidad de servicio, los programas, las actividades, el prestigio y la voluntad de la organización se mantengan
- Debe asegurarse que los propósitos, objetivos, metas y políticas sean actualizadas y cumplidas
- Evaluar las instalaciones y los recursos principales
- Proporcionar los requisitos de funcionamiento para la gerencia calificada, los recursos financieros y generar apoyo para la comunidad



- Asegurarse que se celebren las reuniones sobre productividad de la junta y las del comité. Prevenir las acciones no autorizadas
- Hacer informes sobre revisiones, funcionamiento del personal, y estándares
- Proveer a los miembros de los informes mencionados arriba

¿Que hace que una junta sea ineficiente?

- Una posición poco o nada clara
- Falta de Previsión
- Concentrarse en detalles pequeños
- No contar con gobernabilidad en su estructura

Concejos para el nuevo Presidente de la Junta

- Estimular las buenas relaciones entre la junta y el personal
- Comprender que el Director Ejecutivo. Están trabajando en el mismo equipo
- Forjar una comprensión con el JRH sobre sus respectivas responsabilidades
- Respetar la diferencia entre estrategia y tácticas (la estrategia es para la junta y las tácticas son para el personal)
- Conocer a todo el personal
- No olvidar que la cooperación debe ser de ambos lados
- Conocer a fondo las finanzas
- Mantener sus ojos abiertos en los asuntos de más presión
- Saber que la planeación estratégica no es un evento
- Entender y aprender sobre la cultura de la sociedad
- Conocer las obligaciones y expectativas de la sociedad que lidera, así como también las de sus afiliados
- Aprender a grandes rasgos como funciona la membresía
- Nunca olvidar que los miembros, afiliados y los clientes no son “solo” miembros de la junta
- Estar pendiente permanentemente de la competitividad
- Sobreponer la posición de la sociedad sobre asuntos relevantes a la misión de esta



- Tratar de aprovechar al máximo cada reunión
- Entregar la retroalimentación de la junta de la mejor forma

—Por Elizabeth Allan,
MANEJO DE LA SOCIEDAD en CAE,
Enero 2000, paginas 107-109

Preguntas para el autoevaluación de la junta directiva

- ¿Están las metas de la Junta claras para usted?
- ¿Está claro su papel dentro de la Junta?
- ¿Cómo calificaría su capacidad para darle solución a problemas de la Junta?
- ¿Los conflictos de la Junta son resueltos de manera productiva?
- ¿Qué tan efectivos son los procesos de toma de decisión de la Junta?
- ¿Qué tan efectiva es la comunicación de los miembros con la Junta?
- ¿Qué tan efectiva es la comunicación del líder con los miembros?
- ¿Qué tan efectiva es la comunicación del líder con el comité?
- ¿Qué tan efectiva es la comunicación de los miembros con el líder?
- ¿Qué tan efectiva es la comunicación de la Junta con el personal?
- Si usted pudiera cambiar tres cosas de cómo los miembros de la Junta trabajan en equipo. ¿cuáles serían y por qué?

—Por William G. R. Partridge, CAE
en MANEJO DE LA SOCIEDAD,
Enero 2000, Página 61

La herramienta más popular para la comunicación: Las Reuniones

Uno de los métodos más aceptados para comunicarse con los miembros y aliados es “la reunión”. Las Asociaciones usan las reuniones muchísimo ya que uno de los medios de comunicación más efectivos son las discusiones cara a cara en una mesa de reuniones.

¿Qué hace efectivo a un comité?

Un comité efectivo:

- Tiene una declaración escrita de la misión, que todos los miembros conocen bien.
- Es presidido por un individuo que dirige el proceso del comité.



- Consiste en miembros cuidadosamente seleccionados que están interesados y calificados y son compatibles.
- Un miembro del personal actúa como consejero y administrador.
- Planea cuidadosamente su agenda.
- Se toma sus asignaciones un paso a la vez.
- Tiene sentido en sus prioridades y en la sincronización de estas.
- Archiva minutas y expedientes cuidadosamente.
- Se comunica periódicamente con los nuevos miembros.
- Evalúa regularmente sus actividades con su declaración escrita de la misión de la asociación.

Características de un Director Ejecutivo Exitoso

Un Director Ejecutivo Exitoso tiene una buena capacidad de comunicación

- Tiene un alto grado de ética y moral además de lealtad.
- Tiene la habilidad para evaluar los programas y problemas de los miembros y conoce la importancia de la planeación para el cambio.
- No solamente se lleva bien con la gente, sino que también es capaz de analizarla, predecirla e influenciarla al igual que a los eventos.
- Tiene liderazgo, talento con el cual logra convencer a otros sobre las metas deseables, logrando que voluntarios le sigan por sus habilidades e ideas.
- Tiene buenas capacidades de comunicación.
-

Evaluación del Director Ejecutivo

Los directores deben evaluar anualmente el desempeño del Director Ejecutivo. Deben basarse en el desempeño de los deberes establecidos en la descripción del empleo. La revisión debe ser realizada por un grupo pequeño de directivos clave. Desafortunadamente los voluntarios ponen al Jefe de Recursos Humanos en una situación muy incómoda y muchas veces ignorando la revisión de desempeño. Sin este tipo de examen el Director Ejecutivo tiene pocas oportunidades para incrementar su salario o de saber cómo mejorar su desempeño.



¿Cuáles son los deberes y autoridad asignada al Director Ejecutivo? Parte I

- Administrar programas aprobados por la junta para promover y proteger el bienestar de los miembros
- Preparar los reportes y la agenda de las reuniones de la junta, de la reunión anual de miembros y de otras conferencias o reuniones especiales solicitadas por la junta
- Responsable de tener grabaciones de todas las reuniones de la junta directiva o de otras reuniones entre áreas de la asociación.
- Desarrollar y recomendar nuevas políticas o proponer el cambio de éstas a la junta y a los miembros
- Preparar y remitir para la consideración de la junta un presupuesto de operación para la organización del siguiente año fiscal, manteniendo y administrando procedimientos de contabilidad apropiados para el recibo y distribución de los fondos

¿Cuáles son los deberes y autoridad asignada al Director Ejecutivo? Parte II

- Recolectar y diseminar la información apropiada que pueda beneficiar a los miembros o a sus actividades profesionales.
- Contratar el personal necesario para sacar adelante los programas y servicios de la asociación
- Informar a la junta de cambios inesperados que afecten la industria, la profesión o a la comunidad
- Asumir total responsabilidad por la compra de equipos y provisiones necesarias para mantener y llevar a cabo la operación de la asociación.
- Originar y llevar a cabo un programa para atraer nuevos miembros y mantener los actuales
- Tener un conocimiento comprensivo de las políticas legislativas, administrativas y técnicas además de las regulaciones gobiernan la operación de la asociación.
- Planear, dirigir y organizar programas beneficiosos para los miembros en los campos técnicos y de gerencia

¿Cuáles son los deberes y autoridad asignada al Director Ejecutivo? Parte III

- Mantener contacto con funcionarios del gobierno y monitorear los desarrollos legislativos, así como las operaciones y acciones de las oficinas gubernamentales
- Preparar y remitir a los miembros el reporte anual de las actividades y metas cumplidas de la asociación



- Preparar el reporte financiero anual
- Establecer actualizaciones regulares del manual de políticas externas e internas de la asociación como referencia de liderazgo
- Establecer las descripciones de los puestos de trabajo para la planta de empleos
- Preparar el manual de políticas de personal que refleje todas las políticas internas de la organización
- Mantener una relación cercana con todos los medios de comunicación
- Ejercitar el buen juicio, inspirar asociación y comportarse con un alto grado de ética y moral

Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso para determinar la situación actual de una compañía, definiendo a donde quiere ir y cómo conseguirá llegar allí. Las Cámaras de Comercio han encontrado que la planeación estratégica es una herramienta valiosa para la compañía. Este proceso caracteriza y distingue a una compañía exitosa.

La planeación estratégica es un proceso para determinar la situación actual de una compañía.

¿Qué involucra la Planeación Estratégica?

La Planeación Estratégica implica la evaluación de las fortalezas, debilidades y oportunidades de una compañía, al igual que de los posibles riesgos que la puedan afectar. Para identificar las necesidades del afiliado es necesario incluir dentro del proceso de planeación estratégica, el futuro económico, las tendencias políticas, sociales, y tecnológicas. Considerar diversas opciones y respuestas organizacionales debe estar también dentro de este proceso. La planeación contiene una metas que la compañía debe perseguir, generalmente las mismas se deberían cumplir en un periodo de tres (3) a cinco (5) años. El resultado: un consenso entre los líderes de la compañía sobre qué debe hacerse para conseguir las.



¿Cómo ayuda la Planeación Estratégica a las Cámaras de Comercio en el largo plazo?

Muchas veces un nuevo líder persigue una agenda personal. Y muchas organizaciones se resisten al cambio regular de sus gerentes y de los miembros de la junta. Lo anterior, a menudo resulta en variaciones de las prioridades y de la dirección organizacional. La Planeación ayuda a mantener la consistencia organizacional dando a los líderes presentes y futuros unas prioridades que los mantienen concentrados a largo plazo, en este sentido, los cambios de un grupo de líderes a otro no debería desviar a la organización en la búsqueda de sus objetivos comunes.

Términos útiles en el proceso de Planeación Estratégica

Fortalezas: Los activos organizacionales son valiosos. La compañía debe trabajar para mantener o mejorar sus fortalezas.

Debilidades: Las áreas dentro de la compañía que se determine necesitan más atención, deben ser reforzadas, mejoradas o corregidas. La organización debe trabajar para convertir en fortalezas sus debilidades.

Amenazas: Son problemas serios que requieren mayor atención. Las amenazas impiden a la compañía lograr su misión y deben ser localizadas para enfrentarlas mejor.

Oportunidades: Son las áreas que están sin explotar, subdesarrolladas, o que ofrecen crecimiento y desarrollo. La compañía debe enfocar su trabajo para explotar estas oportunidades.

¿Cuáles son los beneficios de la Planeación Estratégica?

La buena Planeación Estratégica, anima a la innovación y a la flexibilidad, ayudando a mejorar la comunicación organizacional y auspiciando el trabajo en equipo y la confianza entre directivos. El proceso fuerza a la compañía a tratar con problemas complicados y a la toma de decisiones difíciles. A través de la planeación, los líderes deben responder a la realidad que la compañía no puede hacerlo todo. La planeación requiere la asignación de recursos limitados, lo cual conduce a entender que pueden ser necesarios más recursos para alcanzar los objetivos. El proceso de planeación ayuda a prever y evitar problemas disminuyendo el impacto de una crisis y de los cambios.



La Planeación ayuda a que haya previsión y no reacción frente a los cambios.

Clases de estructuras legales para Cámaras de Comercio

*Las Cámaras pueden tener una de tres clases de estructura legal: Continental
Anglosajona o Mixta*

El Modelo Continental: Las Cámaras son creadas basándose en la legislación nacional. La ley de cámaras determina la creación de cámaras como empresas públicas. Este estatus legal permite al gobierno delegar en la cámara ciertas funciones que normalmente asignaría a entes públicos (Ej. Educación, exámenes, registro de negocios entre otros) La membresía es obligatoria para todas las empresas.

El Modelo Anglosajón: No existe una regulación legal específica para estas cámaras. Normalmente las Cámaras se adhieren a la ley local de sociedades del lugar donde están registradas. Estas Cámaras también son denominadas como cámaras de derecho privado. Contrario al modelo Continental, la membresía es voluntaria. Como consecuencia, la base de miembros es generalmente más pequeña y esta no necesariamente incluye todas las empresas de su región.

El Sistema Mixto: Estas Cámaras están reguladas por la legislación pública pero la membresía es voluntaria. Todo trabajador independiente o persona jurídica que tiene un negocio en el área de influencia es elegible para ser miembro

DESARROLLO INTERNACIONAL

Las Cámaras de Comercio y su lugar en el mercado Global

La globalización es el nuevo objetivo para todo sistema basado en las reglas de comercio mundial. Es la fuerza impulsora detrás de los países que están reformando sus instituciones, para adherirse a los valores del mercado. Ahora más que nunca es vital que



las Cámaras de Comercio se involucren en el comercio internacional. El mercado global puede crear nuevos puestos de empleo, aumentar el desarrollo económico, acrecentar los estándares de vida y llevar a la excelencia productos y servicios a través de la competencia.

“En los últimos años, se han producido movimientos rápidos de la economía que nos han llevado a centrarnos en la globalización – el incremento de la interdependencia y la integración cada vez mayores en la vida económica del mundo, que afecta durante el proceso a distintas áreas y a cada vez más personas día a día.”

—Proverbio de un Gerente

Para Considerar

- ¿Cuál es el lugar de las Asociaciones de Negocios en el Mercado Global?
- ¿Cómo las Asociaciones de Negocios pueden iniciar mercados en un programa de intercambio internacional?
- ¿Está su asociación lista para exportar?
- Financiación para exportaciones

¿Cómo las Cámaras de Comercio pueden abrir un programa para el Comercio Internacional?

1. Forme un Comité de Dirección de Comercio Internacional con los exportadores, los importadores, y los hombres de negocios experimentados que han estado relacionados con la inversión extranjera y el fomento a la exportación.
2. Escoja tres o cuatro asuntos de Comercio Internacional que beneficie a los miembros de la Cámara; consiga la aprobación de la junta directiva y desarrolle un plan para el acompañamiento de dichos asuntos. Se debe intentar que algunos de esos asuntos beneficien tanto a los negocios pequeños como a los grandes.
3. Inicie un pequeño proyecto piloto con los nuevos servicios para cinco o diez miembros de la Cámara, con el fin de asegurarse de la calidad del servicio prestado. Es necesario demostrar con ejemplos el éxito de los mismos.
4. Utilice los recursos de la Cámara, incluyendo los boletines de noticias, las reuniones, las conferencias, los seminarios, y los medios públicos para anunciar los nuevos servicios.



5. Publique los resultados obtenidos, escribiendo artículos para los diarios locales y difúndalos a través de los medios electrónicos. Incluya los servicios del Comercio Internacional en la página electrónica de Cámara.

¿Están listos los miembros de su Cámara de Comercio para exportar?

Pregúnteles lo siguiente:

- ¿Quiénes son sus clientes más importantes en estos momentos?
- ¿Tiene ventas de exportación en estos momentos? ¿Si es así, dónde? ¿Si no, por qué no?
- ¿Cuáles son las ventajas y las características de sus productos en el mercado nacional?
- ¿Puede cubrir nueva demanda de su producto?
- ¿Podrían sus canales de distribución actuales utilizarse internacionalmente?
- ¿Ha seleccionado usted mercados específicos y reales?
- ¿Ha obtenido la información de mercadeo necesaria sobre dichos mercados?
- ¿Puede probar a sus socios capitalistas que en los mercados elegidos, realmente hay espacio para sus productos?
- ¿Está dispuesto a confiar en una estrategia de inversión de largo plazo para capturar sus mercados elegidos?
- ¿Son sus políticas de fijación de precios realistas para sus mercados de elegidos?

Preguntas sobre financiación para exportar

- Asegúrese que cada uno de los miembros que puedan estar interesados en exportar, conozcan las respuestas a las siguientes preguntas:
- ¿Qué clase de financiación para exportar está disponible en su país?
- ¿Hay bancos especializados para financiar exportaciones?
- ¿Qué nivel de riesgo estarían dispuestos a asumir los miembros?
- ¿Tiene el miembro un plan financiero que le permita mostrar cuanta financiación necesitará en cada etapa de la exportación?



- ¿Tiene el miembro suficiente capital de trabajo para exportar?
- ¿Tiene el miembro todos los documentos necesarios para que el banco le conceda un préstamo para exportar?
- ¿Conoce el miembro el criterio que el banquero usará para juzgar la viabilidad de otorgarle un préstamo?
- ¿Entiende el miembro el mecanismo de pago que podría ser usado?
- ¿Entiende el miembro qué es una Carta de Crédito?
- ¿Necesita el miembro de un seguro de crédito?

Documentos Modelo

Los siguientes documentos les ayudarán en el manejo de su asociación.

Modelo de Agenda para realizar una reunión

Agenda de Trabajo

Cámara de Comercio

Orientación del nuevo director

8:30 AM, sala de juntas

Fecha, ciudad

Orden del Día por el Presidente de la Junta

1. La importancia del liderazgo...presidente
2. Programas de la cámara...JRH
3. Recursos Financieros...Gerente financiero
4. Responsabilidades Legales...JRH
5. Relaciones entre Director y personal...Presidente
6. Estructura de la Organización... JRH
7. Desarrollo de las políticas...JRH
8. Relaciones de las membresías...JRH

Foro abierto

Se levanta la sesión 10:00AM.



Contenido de los estatutos

Según un modelo publicado por el Departamento de Asociaciones de la Cámara Comercio de los EE.UU., los estatutos deben contener:

- Nombre de la asociación o cámara de comercio y su finalidad o propósito
- Requisitos para ser miembro, incluyendo clases de membresías tales como asociado, afiliado, suscriptor honorario, etc.
- Requerimientos y procedimientos para votar y calidades necesarias para hacer uso de un poder.
- Políticas fiscales y estructurales sobre cuentas pendientes (sin el monto de estas) deben ser determinadas por la junta directiva, y no deben estar listadas en los estatutos
- Listado de los directivos, términos, poderes, deberes y las reglas para llenar una posición vacante.
- Definición de la función del Director Ejecutivo.
- Cronograma de reuniones, reuniones quincenales de la junta, reunión anual de miembros, etc.
- Descripción del Comité de Acompañamiento
- Enmiendas y procedimientos de disolución

Preguntas para la encuesta de membresía

1. ¿Por qué se unió a la Asociación?
2. ¿Qué espera que la Asociación haga por usted?
3. ¿Ha llenado la Asociación sus expectativas?
4. Enumere todos los programas y servicios de la Asociación, luego pregunte, “Por favor califique cada uno de los siguientes programas y servicios en una escala del uno al cinco donde cinco es excelente y uno es pobre”
5. ¿Cuáles son las situaciones más importantes que está enfrentando su negocio?
6. ¿Tiene usted alguna sugerencia de cómo la Asociación debería ayudarlo a enfrentar estas situaciones?
7. ¿Por qué se unió a la Asociación?
8. ¿Qué espera que la Asociación haga por usted?
9. ¿Ha llenado la Asociación sus expectativas?
10. Enumere todos los programas y servicios de la Asociación, luego pregunte, “Por favor califique cada uno de los siguientes programas y servicios en una escala del uno al cinco donde cinco es excelente y uno es pobre”
11. ¿Cuáles son las situaciones más importantes que está enfrentando su negocio?



12. ¿Tiene usted alguna sugerencia de cómo la Asociación debería ayudarlo a enfrentar estas situaciones?

-Por Gary A. LaBranche, CAE

La Misión de una Cámara de Comercio

La misión de una Cámara de Comercio es servir a las personas de negocios y por consiguiente a todos los ciudadanos, promoviendo el desarrollo económico de la región y ayudando al avance del sistema de libre empresa.

-Gary A. LaBranche, CAE

Ejemplo - La Misión de Fedecámaras (Venezuela)

Fortalecer al sistema empresarial venezolana, sobre la base de los principios de la libertad económica y la democracia.

Preguntas que deben hacerse para escribir la Misión

- ¿Al tener recursos limitados cómo podemos hacer la diferencia?
- ¿En qué creemos realmente? ¿Estoy haciendo un buen trabajo?
- Toda Misión debe reflejar las oportunidades, competencias y compromiso, si ésta no los contiene, no podrá movilizar los recursos humanos que la organización requiere para hacer las cosas bien.

-Peter Drucker

Gestionando una empresa sin ánimo de lucro

Puntos Clave para un contrato de un cargo Ejecutivo:

1. Salario
2. Cargo
3. Plazo del acuerdo incluyendo la fecha de inicio
4. Deberes generales del cargo
5. Deberes específicos, como la representación de la sociedad frente al gobierno y al público en general; contratar y despedir otros empleados y la dirección financiera y administrativa de la organización
6. Estipulación de que la el empleado volcara sus esfuerzos tiempo completo a la asociación.



7. Limitaciones razonables para tomar una posición competitiva en el mercado
8. Beneficios especiales, tales como gastos de reubicación, vacaciones, incapacidad por salud pagadas, seguro, membresías y cuenta corporativa
9. Cláusulas para la terminación, incluyendo el plazo de notificación previo.
10. Cláusula de indemnización
11. Cláusula de renovación de contrato

Oficina del Gerente Financiero

“Bienvenido a la Oficina del Gerente Financiero. ‘¿Qué están haciendo con mi dinero? Debo estar disponible para responder a sus preguntas rápida y acertadamente cuando un miembro pregunte. ”

Para Considerar

- ¿Qué están haciendo con mi dinero?
- ¿Qué debe saber un director sobre contabilidad?
- ¿Qué debe saber el Director Ejecutivo sobre contabilidad?
- ¿Cómo resolver un Flujo de caja Negativo?
- Teniendo estados financieros claros
- Teniendo estados financieros en tiempo
- ¿Qué preguntas financieras debe hacerse un director?
- ¿Qué métodos de contabilidad son usados en la mayoría de países?
- Contabilidad del efectivo
- Contabilidad acumulada
- Dónde encontrar dinero para financiar programas y grandes proyectos
- Los diez mandamientos de la Gerencia Financiera
- Por qué la gente da dinero a las Asociaciones

Una obligación Legal y Moral

Un apropiado manejo financiero no es opcional. El gerente financiero, la junta y el Director Ejecutivo tienen un rol sobre esto, el cual incluye la responsabilidad de asegurarse que los activos de la organización están protegidos, que las operaciones son rentables y que los estados financieros reales y está disponible cuando sea requerida.

¿Qué hacen con el dinero?

Muchos gerentes han perdido sus empleos porque fueron incapaces de responder concisa y comprensiblemente sobre el estado financiero de la(s) compañía(s) bajo su



administración. Cuando un gerente administra el dinero de la gente, cada dólar, yen, franco, peso o libra debe ser gastado sabiamente y debe llevar las cuentas por escrito de forma matemática.

Lo que deben saber los directivos sobre contabilidad

La mayor parte de los directores no son contadores y no llevan una contabilidad formal por falta de entrenamiento en gestión financiera. En esta situación, la junta directiva tiene la responsabilidad de educarlos en:

- (1) Gestión financiera básica
- (2) Ser capaz de reconocer los problemas existentes
- (3) Conocer dónde encontrar ayuda de ser necesario
- (4) La toma de acciones correctivas
- (5) En el Plan de crecimiento para el futuro financiero y desarrollo de la compañía.

¿Qué debe saber un Director Ejecutivo sobre contabilidad?

¿Qué debe saber un Director Ejecutivo sobre contabilidad? Si el jefe de recurso humano no tiene conocimiento previo sobre contabilidad tendrá que capacitarse en reportes financieros básicos de una asociación. Entender los reportes financieros no es opcional para un ejecutivo de la asociación.

Tener estados financieros comprensibles

Los documentos financieros de la organización incluyen (1) Hoja de Balance; (2) Estado de ingresos; (3) estado del flujo de caja y (4) un presupuesto. Esto provee a los directores y al Director Ejecutivo con lo necesario para poder controlar la organización. Los estados comparan la actual situación financiera con la información de desempeños financieros anteriores. Los reportes deben ser comprensibles para gente que no es contadora y fáciles de interpretar, además los estados deben ser breves y no tener detalles innecesarios.



Los documentos financieros de la organización incluyen la hoja de balance, el estado de ingresos, el flujo de caja y un presupuesto

Tener los estados financieros actualizados

Los estados financieros deben ser preparados y distribuidos mensualmente, preferiblemente dentro de los diez días hábiles después del cierre del mes anterior y tan pronto este completa la conciliación del efectivo. Cuando otros reportes distintos a los mensuales están listos y toman más de diez días en ser distribuidos, los directores deben tomar acciones correctivas del problema. Sin embargo, las decisiones se basarán en información desactualizada y los problemas podrían empeorar y perderse tiempo precioso que pudo usarse para hacer correcciones.

Preguntas que el Gerente Financiero debe hacer

- ¿Podrá la Junta pagar sus cuentas y su nómina durante el próximo mes y el año que viene?
- ¿Se ha gastado el dinero consecuentemente?
- ¿La ganancia ha sido más o menos que en períodos de contabilidad anteriores?
- ¿Están los costos de la organización explicados correctamente?
- ¿Los gastos varios están conforme al presupuesto?
- ¿Cuál es la razón para las variaciones?
- ¿Están las variaciones en los costos comparadas con los períodos de contabilidad anteriores?
- ¿Existen reservas que se están acumulando para el futuro?
- ¿El Jefe de personal y el personal de la Junta entienden realmente la verdadera situación financiera de la organización?
- ¿Cuáles son las asunciones que se han hecho en cualquier figura proyectada?
- ¿Cuándo fue la última auditoria profesional hecha a los libros de la Junta?

Los dos métodos de contabilidad más usados

Contabilidad efectiva

Los estados financieros preparados con base en el efectivo es muy simple de hacer. Las entradas son reconocidas cuando el dinero ha sido físicamente recibido y los gastos se reconocen cuando se ha distribuido ese dinero.



Contabilidad Proyectada

Los estados financieros basados en proyecciones son mucho más difíciles de preparar y usualmente requieren de capacitación contable. Sin embargo ésta es mucho más informativa y provee una mejor planificación del dinero. En la contabilidad proyectada, las entradas son reconocidas cuando se ganan, incluso cuando la organización no haya recibido aún el dinero. Los gastos son reconocidos cuando se ha incurrido en ellos incluso si la organización aún no ha pagado los gastos, esto es conocido como el principio de encaje.

¿Dónde encontrar dinero para programas y grandes proyectos?

Una enorme cantidad de dinero es dado a las asociaciones a través de donaciones por parte de instituciones privadas. En Internet, más de tres millones de grupos alrededor del mundo donan dinero a proyectos viables. El proceso no es sencillo, estas fundaciones son una posible fuente de recursos, asegúrese de revisar la ley de su país en cuanto a donaciones provenientes de fundaciones.

Las donaciones son vistas como inversiones toda vez que pretenden mejorar la calidad de vida de la gente.

Para obtener una donación de una fundación, la donación solicitada debe encajar con el ámbito y el objetivo de la fundación. Estos donantes tienen unos valores específicos que los creadores del grupo tienen en mente. Las donaciones son vistas como inversiones toda vez que ayudan a mejorar la calidad de vida. Los que toman la decisión no entregan dinero como un regalo o simplemente porque el peticionario merece recibirlo. La decisión no se basa solamente en que quien lo solicita encaje en el propósito e intención de una fundación específica. Si nuestra petición encaja con el ámbito de la fundación nos

darán la donación. Escribir una solicitud para recibir una donación es un algo muy especializado. Llenar una solicitud de donación exitosa toma bastante tiempo de investigación. Comience por escribir una carta dirigida a la persona específica encargada de revisar las solicitudes. La propuesta para recibir una donación debe ser escrita en forma positiva, breve y documentada con hechos.

Los diez mandamientos de la Gerencia Financiera

1. Hacer al cuerpo de gobierno responsable de la supervisión
2. Adoptar políticas financieras por escrito
3. Requerir sólidos controles internos



4. Hacer el plan búsqueda de recursos para el presupuesto anual
5. Vigilar el dinero en efectivo muy de cerca
6. Plan para lograr rentabilidad
7. Estar activo y en permanente desarrollo
8. Desarrollar un sistema de contabilidad orientado a la toma de decisiones
9. Contener los costos financieros
10. Requerir una auditoría anual

¿Por qué la gente da dinero a las asociaciones?

Para involucrarse con los colegas: es el más importante motivo. Todos los eventos de caridad profesionales saben que la gente le da a la gente, por eso el éxito depende de saber quién está dando lo pedido.

Compromiso con la causa: la mayoría de la gente da porque creen firmemente en la misión de un grupo.

Involucrarse personalmente: aproximarse a la gente cercana a la organización. Su conexión directa los hace buenos prospectos para recibir de ellos.

Obligación: puede ser una poderosa razón para dar. Si el donante o los miembros de su familia han recibido beneficios de los servicios de la organización, no dudarán al momento de pedirles una donación.

Sentido de comunidad: mucha gente quiere devolver de alguna forma lo recibido de su comunidad o de su nación.

Reconocimiento: aunque muchas personas digan que no quieren reconocimiento, en realidad aprecian alguna forma de agradecimiento.

Incentivos tributarios: algunas naciones conceden a las organizaciones sin ánimo de lucro que las donaciones sean deducibles de impuestos. Revise las leyes de su país.

—Paulette V. Maehara,
ASSOCIATION MANAGEMENT, Enero 2000



Balance para Asociaciones

ACTIVOS	
<i>Operaciones en efectivo</i>	\$2,000.00
<i>Reserva</i>	2,000.00
Ingresos contables	
Tasas	5,000.00
Cartera de tasas	(500.00)
<i>Publicaciones</i>	625.00
Gastos Prepagados	1,600.00
Inventario	650.00
Activos Fijos	4000.00
Menos: <i>Depreciación acumulada</i>	<u>(875.00)</u>
ACTIVOS TOTALES	\$14,500.00
PASIVOS	
Cuentas por pagar	\$1,600.00
Ingresos Diferidos:	
Tasas	400.00
<i>Conferencias</i>	500.00
Deuda a largo plazo	<u>10,000.00</u>
PASIVOS TOTALES	<u>\$12,500.00</u>
TOTAL NETO	\$2,000.00

El Balance

También llamada al Estado de Posición Financiera de una asociación, la hoja de balance muestra la solvencia, comparando sus activos y pasivos. Una hoja de balance es una mirada rápida a una organización un día específico. La mayoría de los grupos publican sus balances el último día del año. Esta describe en términos contables el valor monetario que ha sido acumulado y la deuda en las que se ha incurrido en el año precedente. El Balance es preparado con cifras comparativas del año previo puestas estas en una columna al lado de las cifras actuales.



Estado de Ingresos para Asociaciones

Enero 1 a Diciembre 31

ENTRADAS

Tasas	\$10,000.00
Registros	500.00
Exhibiciones	1,000.00
Venta de publicaciones	565.00
Menos: Costos	<u>(365.00)</u>
Entrada Total	\$11,700.00

GASTOS

Salarios	\$5,000.00
Impresión de artículos de prensa	50.00
Teléfono	200.00
Alquiler	1,000.00
Varios	200.00
Servicios Públicos	350.00
Seguros	200.00
Alquiler de la sala de juntas	10.00
Compra de publicaciones	50.00
Depreciación	<u>(875.00)</u>
Gastos Totales	<u>\$6,185.00</u>

GANACIA (PERDIDA) \$5,510.00

Estado de Ingresos

También llamado *Estado de Actividades*, éste muestra la rentabilidad de la organización, detallando ingresos y gastos, es relativamente sencillo de entender. El estado de ingresos es una medida del desempeño financiero de la organización en el periodo de tiempo, usualmente un año. Igualmente se usa para comparar un periodo contable previo con otro actual, poniéndolos en columnas paralelas.



Flujo de Caja para una Asociación

Enero 1 a Enero 31

<u>Balance Inicial de Caja a 1/1</u>	\$5,515.00
Flujo Entrante	
Tasas	\$200.00
Registro	100.00
Exhibiciones	.00
Venta de publicidad	50.00
Menos: el costo de los bienes vendidos	<u>(40.00)</u>
Total Flujo de caja entrante	\$310.00
Flujo saliente	
Salarios	\$500.00
Impresión de periódico	50.00
Teléfono	50.00
Alquiler	84.00
Varios	20.00
Servicios	35.00
Seguro	0.00
Alquiler de sala de reuniones	5.00
Compra de publicidad	<u>0.00</u>
Total Flujo de caja saliente	\$744.00
Flujo de caja (Positivo o Negativo)	(\$434.00)
<u>Balance final de Caja a 1/31</u>	\$5,081.00

Flujo de Caja

Es sabido que el flujo de caja es la clave para operar una asociación exitosa. El reporte de flujo de caja monitorea cuidadosamente el flujo de caja de una organización. El flujo de caja se define como la cantidad de dinero proyectado por una asociación en que será recibido y la comparación del monto que se gastará en un el mismo periodo de tiempo, normalmente un mes. Esta comparación resultara en un balance positivo o negativo al final de dicho periodo. La principal razón por la cual las asociaciones salen del negocio es precisamente no entender el flujo de caja.



Presupuesto Anual para una Asociación

Enero 1 a Diciembre 31

Ingresos Proyectados

Tasas	\$11,000.00
Registro	1,000.00
Exhibiciones	2,000.00
Ventas de Publicaciones	1,000.00
Menos: Costo de los bienes vendidos	<u>(800.00)</u>
Total Ingresos	\$14,200.00

Gastos Proyectados

Salarios	\$10,000.00
Impresión de Periódicos	50.00
Teléfono	200.00
Alquiler	1,000.00
Varios	300.00
Servicios	350.00
Seguros	200.00
Alquiler sala de reuniones	50.00
Compra de publicidad	50.00
Devaluación	<u>(975.00)</u>
Total Gastos	<u>\$11,225.00</u>

Reserva Proyectada en la cuenta \$2,975.00

Presupuesto

¿Es su situación financiera diaria apretada? Sin importar sus esfuerzos normalmente su presupuesto actual es la mera reestructuración del de años anteriores ajustado a la inflación y otros factores y dividido por doce. Las responsabilidades financieras NO deben llevarlo a la miseria. Siga este concejo del sentido común – aprenda a leer y producir apropiada y exactamente los balances de ingresos. Descubra cómo manejar su flujo de caja. Aprender estas técnicas le permitirá presupuestar, su tiempo y su dinero dándole la información de que usted necesita



Proceso de decisión para un Producto Nuevo

Para considerar el lanzamiento de un Nuevo producto se deben tener en cuenta los siguientes factores:

El Producto Propuesto

¿Qué es? Describa el producto. ¿Qué beneficios obtiene el comprador - usuario? Describa la competencia, si existe. ¿Qué hace a este producto especial, único y deseable?

Los compradores

¿Quiénes son? ¿Cuántos hay? ¿Pueden ser localizados, y en dónde?

La Decisión de los compradores

¿Qué criterios son usados para la compra de este tipo de producto? Especifique los procedimientos de compra. ¿El comprador es el usuario? Haga un listado de los factores de temporada y cíclicos. ¿Cómo será pagado el producto?

Plan de Mercadeo

¿Qué medio de comunicación se usará? Especifique que demanda será priorizada y cuál será el cronograma. Indique todas las actividades planificadas.

Donald Ethier, *Principios de Gerencia de Cámaras de Comercio*

Creación de productos y servicios para asociaciones

La decisión de crear un producto debe fluir naturalmente de aquellos que lo necesitan, pero una necesidad ajustada, no necesariamente garantiza que determinado producto vaya a ser un éxito. Para ser exitoso el producto o servicio debe ser accesible y práctico.

Cuando se toma la decisión de hacer un nuevo producto, es esencial considerar cómo el producto será comprado y usado, con el fin de maximizar las probabilidades de aceptación por parte de los usuarios potenciales.

—Donald Ethier
Principios de Gerencia de Asociaciones



OFICINA DEL JEFE DE COMUNICACIONES

"Bienvenido a la Oficina del jefe de comunicaciones. Mi tarea es difundir el mensaje esencial de la asociación a sus miembros y al público en general"

Lo que los miembros deben saber

Una asociación puede alcanzar su máximo potencial y tener un futuro brillante, solamente cuando su audiencia objetiva cree en su efectividad y eficiencia y también haciendo una contribución positiva a la economía nacional.

Para Considerar

- ¿Cuál es el mensaje central de una Asociación?
- ¿Qué tan importante son las buenas relaciones públicas?
- ¿Cuáles son las clases de herramientas de comunicación?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir para el desarrollo de un plan de comunicaciones?
- ¿Cuáles son los principios para la publicación de un artículo?
- ¿Puntos para recordar sobre los artículos?
- ¿Cuáles son los principios de escritura para los lectores?
- ¿Cuáles son los elementos clave en una publicación de prensa?
- ¿Cuáles son algunos de las reglas para desarrollar un artículo?
- ¿Cómo tener su historia en los periódicos, en la televisión o en la radio?
- ¿Cuáles son los principios básicos de la dirección de una buena reunión?
- ¿Qué debe contener la agenda para una reunión de Administrativa y de políticas?
- ¿Qué debe contener la agenda para una reunión de solución de problemas?
- ¿Qué debe contener la agenda para proyectar la Planeación?
- ¿Qué debe contener la agenda para una reunión de Planeación a largo plazo?

¿Cuál es el mensaje “esencial” de la asociación?

El mensaje “esencial” de la organización, describe la visión de su dirección. La palabra mensaje se utiliza para hablar de las actividades y de los logros de los trabajadores voluntarios, o puede discutir un punto de vista particular o explicar un programa. El mensaje es el significado esencial, es el objetivo que una organización está intentando lograr, por lo tanto, la misión, los objetivos y el programa de trabajo deben estar estrictamente ligados al mensaje de la Asociación.



*Un buen programa de las relaciones públicas
aumenta el valor de la asociación.*

¿Cuán importantes son las buenas relaciones públicas?

La forma como el mensaje es enviado se ha convertido en algo críticamente importante en el mundo moderno. Un buen programa de relaciones públicas incrementa el valor de una asociación. Si los miembros perciben que la organización está realizando un buen trabajo, se sienten motivados para continuar dando su tiempo, capacidades y dinero. Los funcionarios del Gobierno que perciban la fortaleza de una asociación sobre específicas políticas públicas, tomará la posición de ese grupo en consideración cuando tome decisiones sobre éstas. Los posibles miembros se unirán a la asociación si esta tiene un buen nombre y es respetada. Los beneficios de una imagen favorable son infinitos.

¿Cuáles son los diversos tipos de herramientas de comunicación?

- Discusión cara a cara
- Cartas personales
- Notas de agradecimiento
- Cartas de recordación
- Discursos
- Entrevistas
- Tecnología
- Llamadas telefónicas
- Cuestionarios sobre opinión nacional
- Directorio de miembros
- Invitaciones
- Documentos con la estrategia a seguir en asuntos políticos.
- Reuniones con la junta editorial
- Conferencias de prensa
- Contactos en los medios de comunicación
- Informes sobre el perfil de los medios
- Entrevistas en noticieros televisados
- Artículos de carácter distintivo
- Cartas a los editores
- Página editorial con artículos de opinión
- Entrevistas en programas de radio
- Programas de radio
- Inserto con carta comercial
- Folletos



Insertos para sobres de pagos
Publicidad paga en medios masivos
Volantes
Artículos en revistas
La sección del periódico con noticias concisas.
Mapas
Libros
Reportajes especiales de investigación de tendencias
Lanzamientos en los medios
Avisos exteriores publicitarios
Directorios especializados
Cartas
Premios especiales
Publicaciones académicas y científicas
Guías para compradores
Fotografías
Discos y CDs para computadores
Videos
Tarjetas de presentación
Tarjetas tipo triangulo para centro de mesa
Tabla de anuncios
Acción de convocatoria por correo de requerimiento en la asociación.
Factura de cobro anual por membresía
Escarapelas
Página Web
Publicidad en páginas Web
Mensajes publicitarios

Éstas son algunas de las herramientas disponibles para el profesional en la comunicación.
Es importante mezclar nueva tecnología con métodos ya probados.

¿Cuáles son los pasos para desarrollar un plan de la comunicación?

- Repasar la misión para asegurarse que todas las comunicaciones reflejan la filosofía de la organización.
- Repasar el plan estratégico para asegurarse que todas las áreas están siendo tenidas en cuenta.
- Enumerar todos los problemas graves que enfrenta la asociación.
- Determinar los programas de todas las organizaciones asociadas.



- Hacer una comparación simple y objetiva de la imagen percibida por el público sobre las organizaciones asociadas.
- Establecer las prioridades para determinar cuáles son las actividades o los programas más importantes a promover.
- Identificar las audiencias objetivas que necesitan ser influenciadas.
- Considere cual es el medio de comunicación más práctico para usar con cada una de las audiencias objetivas.
- Determinar cuáles son los fondos disponibles
- Establecer un cronograma para la implementación del plan
- Obtener aprobación para el plan por parte de la junta de directiva.
- Coordinar el plan con todos los miembros de la asociación
- Si se tienen fondos disponibles, realizar encuestas y reuniones de grupo para determinar opiniones existentes de la audiencia objetiva.
- Implementar el plan
- Recibir la retro- alimentación
- Anualmente volver a evaluar, revisar, y continuar con el plan.

¿Cuáles son los principios para la publicación de un artículo de prensa?

La herramienta de comunicación más popular entre las asociaciones es el artículo de prensa. Es importante seguir el principio de que los miembros se vean en sus propias publicaciones. Los editores de artículos deben seguir este principio. Los artículos y las fotos deben mostrar los logros de los miembros y sus actividades. No debe informar que tan duro cree el personal que trabaja. Mantenga en mente que el lector solo necesita siete segundos para determinar si lee o no un artículo después de la primera mirada. A la gente no le gusta leer, sin embargo grandes titulares y fotos deben usarse para captar su atención.

Deje que sus miembros se vean en sus propias publicaciones

¡Haga de un Artículo de prensa una herramienta de ventas!

Recuerde que un artículo no necesita ser lujoso, caro etc. Asegúrese que los miembros vean fotografías de ellos mismos y lean acerca de su trabajo en las publicaciones de la organización. No deteriore la efectividad en la comunicación por tener la reputación de publicar la más extensa y aburrida prosa. Haga del artículo de prensa una herramienta de ventas para la asociación contándole al lector cómo unirse a la asociación. Incluya una aplicación y el número de teléfono de la persona encargada de las membresías.



Principios para escribir un artículo de prensa

Incluso si el mensaje está escrito de forma clara, concisa y simple, asegúrese de incluir la información necesaria completa para el lector o radioescucha. Una forma es revisar dos veces el material. Un escrito plagado de errores da la impresión de estar pobremente escrito y si contiene material sin fecha terminara muy pronto en el reciclaje. Haga que los lectores se sientan halagados de recibir el mensaje.

¿Cuáles son los elementos clave en el lanzamiento de una noticia?

- Escribirlo con el estilo de una historia nueva
- Tener una línea de tiempo
- Tener un Título apropiado
- Tener las anotaciones de la fuente de la noticia
- Tener identificada la asociación para futura información

Como el pescado, la noticia puede perderse muy rápidamente.

Editores de noticias dan la bienvenida a lanzamientos oportunos

Ellos quieren información provista por fuentes confiables, acertadas y sinceramente presentadas. No deben estar cargados de información innecesaria o contener datos que desinformen. Noticia es aquella que cubre mejor los intereses actuales de la mayor cantidad de lectores. Como el pescado, la noticia puede perderse muy rápidamente. Los editores buscan que la “noticia” este en sus manos antes, durante o inmediatamente después de que haya ocurrido el evento. Si esta fuera a llegarle a ellos tarde, ni se moleste en prepararla

—Hugh McCahey, Gerente, Departamento de Asociaciones, Cámara de Comercio de los Estados Unidos.
Guía de Comunicaciones de la Asociación de Relaciones Públicas. Washington, D.C.: pp 52-60

Alguna reglas para desarrollar un artículo de prensa

- Decida qué será lo primero que el lector va a ver y decida qué acción quiere usted que él tome.
- Escriba y subraye la información para una lectura rápida, no se enganche con bella prosa.
- Vaya al grano en el artículo. Deje que el lector decida si quiere completar la historia.
- Escriba como si estuviera enviando una carta personal a un amigo



- Mantenga la brevedad en los párrafos y en el artículo. El artículo debe ser posible leerlo en cinco o diez minutos como máximo.
- Utilice anotaciones de los líderes voluntarios, no del personal
- Varíe los tipos de letra y use la negrilla, pero no use más de tres tipos de letra Haga de la apariencia del artículo algo divertido de leer.
- Utilice la figura Z en el diseño de la primera página. Siga el mismo esquema en todas las páginas del escrito. En la parte superior de la Z ponga un titular, en la mitad ponga una fotografía y en la parte inferior ponga una acotación o noticia que cautive la atención del lector.

¿Cómo tener su noticia en los periódicos, en televisión o en radio?

La frustración podría aparecer cuando los medios fallan en publicar o sacar al aire historias que la asociación les ha enviado. Una advertencia – recuerde que los medios de comunicación públicos no son el departamento de medios de ninguna asociación en particular. Por lo tanto, entienda que los medios solo creen en noticias oportunas:

- Envíe material que verdaderamente garantice su publicación.
- Haga visitas personales a los medios.
- Tenga contacto personal con los reporteros y editores.
- Este disponible cuando los reporteros intenten obtener declaraciones sobre las actividades del negocio.
- Trate con respeto al personal de los medios de comunicación, con profesionalismo.
- No envíe material “vacío”, animado solamente para hacer lucir bien a la asociación y a usted mismo.
- Este al tanto de los plazos de los periódicos y ajústelos a sus necesidades.
- Asegúrese de escribir versiones de más cortas de la noticia para televisión y radio, en cambio de enviar las largas historias preparadas para los periódicos.

En general, si su redacción es Profesional, sus historias valdrán la pena y si toma su tiempo para construir buenas relaciones con los reporteros, recibirá un tratamiento favorable.

¿Cuáles son los principios básicos del buen manejo de reuniones?

- Preste especial atención incluso a detalles como el arreglo de la sala, iluminación sistema de sonido, calefacción o aire acondicionado, disponibilidad de libretas y lápices, equipo de ayuda audiovisual, apariencia de la sala de reuniones y todos los detalles necesarios en la preparación para hacerla más confortable y centrada.



- Envíe con anticipación la convocatoria a la reunión y hágale seguimiento telefónico a los participantes para recordarles el lugar y la hora
- Comience a tiempo y termine a tiempo. No penalice a aquellos que llegaron temprano haciéndolos esperar la llegada tarde de los demás. Gane reputación entre los miembros que creen que la reunión empieza con el llamado del presidente al orden
- Establezca una hora para terminar y apúntele a eso. Si los presentes saben que la duración se supone es de una hora, ellos se comportaran de manera que pueda cumplirse dicha meta.
- Informe al comienzo de la reunión que existe una agenda formal que está disponible para todo aquel que quiera verla. Una agenda es una herramienta que permite al moderador sacar adelante la reunión sin pérdida de tiempo y energía o en puntos irrelevantes.

¿Qué debe incluir la agenda de una reunión de administración y de políticas?

Las reuniones de políticas y administrativas es la primera de cuatro tipos de reunión. Esta agenda debe incluir los siguientes elementos:

- Un llamado al orden por el moderador
- Aprobación del acta de la reunión anterior
- Presentación de los invitados
- Resoluciones, nuevos negocios
- Negocios pendientes
- Foro abierto
- Cierre

Los cuatro tipos de reunión de políticas y administración son: Políticas y Administración, Solución de Problemas, Planeación, Reuniones de Planeación a Largo Plazo.



¿Qué debe incluir la agenda de una reunión para Proyectar la Planeación?

Otro tipo de reunión es en la que se proyecta la Planeación para eventos o proyectos específicos.

- Una meta específica debe acordarse para el proyecto o evento
- Toda actividad o evento debe ser exitoso, así que el proyecto debe dividirse en tareas específicas.
- El orden de la secuencia para completar cada tarea debe determinarse y establecerse como un diagrama de flujo en un cuadro de proyección.
- La fecha para completar cada tarea debe determinarse y establecerse en el calendario.
- Las asignaciones y responsabilidades para cada tarea deben establecerse en el cuadro.
- Los ingresos y gastos de cada tarea deben constar en el cuadro.

Existen actualmente muchos programas de computadora para asistir la plantación y programación de proyectos y eventos. Las asociaciones exitosas toman ventaja de la tecnología.

¿Qué debe incluir la agenda de una reunión de Planeación a largo plazo?

Las reuniones de Planeación del largo plazo son llamadas también Reuniones de Planeación Estratégica, sus sesiones deben incluir todo aquello que pueda contribuir a la futura dirección de la asociación.

- Cada reunión debe tener una agenda formal para facilitar la sesión.
- Las profundas discusiones filosóficas son parte de un proceso de planeación.
- La investigación de éxitos y fracasos anteriores de la organización deben estar disponibles.
- La visión, misión, fortalezas y debilidades de la asociación deben ser examinadas.
- Los riesgos para la viabilidad del grupo deben ser discutidos a fondo.
- Las oportunidades para mejorar deben ser identificadas.
- Deben determinarse las metas a corto, mediano y largo plazo,
- El resultado final debe ser un documento contentivo de las nuevas directrices por los siguientes tres años.



Ejemplo del lanzamiento de una noticia de la Asociación

Para publicación inmediata

[NOMBRE DEL CONTACTO PRINCIPAL]

Confécamaras

[TELEFONO/CONTACTO]

CONFECAMARAS FIRMA CONVENIO CON REGISTRADURIA EN BENEFICIO DE LOS EMPRESARIOS

Bogotá, 2 de julio de 2015. En su propósito de brindar cada vez mayores servicios de valor para los empresarios, el día de hoy Confecámaras firmó un convenio con la Registraduría Nacional del Estado Civil, que permitirá a la Red de Cámaras de Comercio del país acceder y consultar la base de datos de la Registraduría que contiene la información biométrica de los colombianos. Este convenio hará posible verificar en tiempo real la identidad de quien realice inscripciones o modificaciones en los registros que llevan las Cámaras de Comercio, lo que agilizará los procesos para los empresarios.

Según el Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras -, Julián Domínguez, "el país ha logrado descongestionar y eliminar trámites innecesarios que han sumado eficiencia y agilidad a la actividad empresarial. Con esta importante herramienta seguimos agregando valor a la información de los empresarios con el fin de contribuir a la competitividad del sector productivo".

El sistema implementado cotejará en tiempo real la huella dactilar de la persona que adelante alguno de los actos que impliquen modificar la información contenida en los registros que llevan las Cámaras de Comercio, como la constitución de una empresa o el nombramiento de representantes legales o miembros de juntas directivas, con la base de datos de información biométrica de IIMAG0381 1a Registraduría Nacional del Estado Civil.

Durante la firma del convenio el Registrado Nacional, Carlos Ariel Sánchez, señaló que "para nosotros es muy satisfactorio poner al servicio del comercio y la industria el sistema biométrico". El Registrador agregó que es una acción de respaldo "a la actividad que adelantan entidades que guardan la fe pública como las Cámaras de Comercio".

Tras la firma del convenio, se adelantarán las pruebas técnicas para la implementación del sistema de verificación en las Cámaras de Comercio del país, cuyo operador tecnológico será la empresa Certicámara, quien también hace parte del convenio.



La figura de un artículo se ve como un carrete de hilo

Introducción. Cuerpo. Conclusión = General. Específico. General

1. Gancho: Atraer al Lector
2. Introducción: Lista de temas cubiertos
3. Transición: Fluye hacia el Cuerpo
 - Punto Uno
 - Punto Dos
 - Punto Tres
 - Punto Cuatro
4. Sumario: Declaración General
5. Frase Tema: Reafirmación
6. Final: Debe ser fuerte.

Escriba un título inteligente - todos los puntos deben estar relacionados con éste.

Concentración, concentración, concentración.

—Susan Titus Osborn

El manejo de las relaciones públicas ayuda a conocer los intereses de las personas o del público en general, comparar las políticas y procedimientos de una organización con los intereses del público colabora para desarrollar programas de acción que sirven para ganar comprensión y aceptación de su parte

Encuentre más información y ordene libros por Internet

Center for International Private Enterprise
www.cipe.org

American Society of Association Executives
www.asaenet.org

U.S. Chamber of Commerce
www.uschamber.org

National Center for Nonprofit Boards
www.nonprofits.org

International Bureau of Chambers of Commerce
www.icc-ibcc.org



OFICINA DEL JEFE DE MEMBRESIAS

"Bienvenido a la oficina del jefe de Membresías. Miembros activos y entusiastas son la base para una asociación exitosa"

No ignore la membresía

Descubrirá porqué la gente se une a las asociaciones, cómo manejar la membresía, cómo usar el telemercadeo y otras técnicas para atraer nuevos miembros y mantener los que ya tiene. Igualmente, aprenderá un nuevo método para aumentar el dinero.

Lo que encontrará en esta oficina

En los tableros de esta oficina encontrara una nueva filosofía de gerencia y las últimas técnicas para una asociación. También las claves para desarrollar buenas relaciones entre el Director Ejecutivo, y los directores, aprenda a preparar una agenda para agilizar reuniones y conocer soluciones reales para los retos de la organización.

Para Considerar

¿Cuáles son las razones por las que la gente se une a la asociación?

¿Cómo una asociación atrae nuevos afiliados?

Método 1: Comité de afiliados

Método 2: Oferta de Afiliaciones

Método 3: Telemercadeo

Método 4: Vendedores Profesionales

Método 5: Publicidad en medios masivos de comunicación

Método 6: Correo Directo

Método de Mercadeo de una Asociación en diez pasos

¿Cuáles son los diferentes tipos de Asociación?

Asociaciones nacionales e internacionales

Estructura de aliado o afiliado

Estructura federal con capítulos

¿Por qué se une la gente a una asociación?

- Reconocimiento Profesional y Personal
- Ganancia monetaria por el contacto con nuevos clientes y aliados
- Ambición personal por cumplir metas individuales



- Red de oportunidades con otros asociados
- Programas educativos
- Mejoramiento de la imagen corporativa y personal
- Involucrarse con la industria y la comunidad
- Invaluable fuente de información
- Crecimiento y desarrollo profesional y personal
- Contactos políticos
- Proyectos que ayudan a mejorar la comunidad y la industria
- Publicaciones
- Servicios y beneficios tales como salud seguro de responsabilidad
- Información sobre la última tecnología
- Función Social

¿Cómo atraer nuevos miembros a la asociación?

Método 1: Comité de Membresías

- Establecer un comité formal para asegurar nuevos miembros y retener los existentes
- Utilizar miembros voluntarios para formar equipos de ventas con 10 o 20 miembros
- Reclutar nuevos miembros por medio de contactos personales
- Seleccionar miembros que muestren interés en reunir nuevos miembros para sus propios negocios
- Destinar un tiempo considerable del personal para manejar el Comité de Membresías
- Asignar los deberes e identificar miembros proactivos del personal
- Asignar el personal para manejar la logística de las reuniones y la producción de folletos

Atraer y mantener a los miembros es la vida de una organización.

Método 2: Bombardeo de Membresías

- Similar al método 1, aunque difiere en tamaño y tiempo comprometido.
- Realiza en 2 o 3 días la solicitud de membresía utilizando de 25 a 100 voluntarios.
- Crea un sentido de intensidad y urgencia.
- Patrocina una reunión entusiasta.



- Divide a los voluntarios en equipos competitivos quienes desde la primera reunión ya tienen una lista de posibles futuros miembros.
- Un reporte al final del “bombardeo” reconocerá premios al equipo más exitoso.

Método 3: Telemercadeo

Las asociaciones utilizan el teléfono como la técnica más efectiva de reclutamiento de nuevos miembros o para vender productos y servicios. Esta tecnología ha llegado a ser muy popular entre asociaciones europeas y en los Estados Unidos. Dos aproximaciones al telemercadeo:

1. Promociona un “bombardeo” telefónico exactamente igual al que opera el método 2, mencionado en el título anterior, excepto que a cambio de tener reclutadores visitando prospectos en sus lugares de trabajo, les llaman por teléfono. Con un libreto de ventas que se les entrega a los voluntarios se les provee de varios teléfonos en el mismo cuarto o edificio. La clave para que el “bombardeo” telefónico sea exitoso es la intensa competencia entre los voluntarios en busca de los premios ofrecidos por el éxito que se obtenga.
2. Se contratan telemercaderistas profesionales a quienes se les paga por cada Nuevo miembro reclutado o producto o servicio vendido para la asociación. Estos telemercaderistas están igualmente empleados por la asociación a tiempo completo como publicistas telefónicos o empleados por una compañía profesional de telemercadeo, que es contratada por la asociación para reclutar nuevos miembros. A los telemercaderistas se les paga usualmente por comisión.

El telemercadeo funciona solo en países donde el servicio telefónico es económico y confiable.

Método 4: Vendedores Profesionales:

Muchas asociaciones contratan vendedores profesionales. Este es probablemente el método más popular para asegurar nuevos miembros y vender servicios para las asociaciones grandes. El vendedor se convierte en un empleado de planta. A menudo un gerente de ventas es contratado para manejar el programa. El pago es por comisión, los vendedores aprenden rápido el mensaje de la asociación y sus productos, y podrán

reconocer y utilizar el “valor percibido” antes mencionado como motivo para persuadir a los prospectos a unirse a la asociación. Las asociaciones que utilizan personal de ventas por comisión suelen tener un gran número de potenciales nuevos miembros o lucrativos productos y servicios en orden a que estas contrataciones a tiempo completo sean factibles.



Método 5: Publicidad en los medios masivos de comunicación:

La publicidad es un efectivo pero costoso método de reclutamiento para la mayoría de las asociaciones. Solamente los grandes grupos acceden al reclutamiento utilizando los medios masivos de comunicación. El periódico, revistas, televisión y radio son baratos por persona reclutada, pero la mayoría de asociaciones tiene un grupo limitado de potenciales prospectos. Sin embargo, la publicidad en los medios no es económica ya que en la mayoría de los casos la asociación está gastando dinero en personas que no pueden utilizar sus servicios o comprar sus productos. Algunas asociaciones usan los medios masivos para construir su imagen y vender productos y servicios a los no miembros, pero muy pocas realmente utilizan este método para reclutar nuevos miembros.

Método 6: Correo Directo:

Utilizar el servicio postal para enviar aplicaciones de miembro es un método estándar usado por muchas asociaciones en muchas naciones.

La mayoría de prospectos toma menos de cuatro segundos para decidir si lo recibido llena sus expectativas. Si deciden ir más allá, se encontraran con una cantidad considerable de información antes de decidir convertirse en nuevo miembro. Cada elemento del correo directo debe ser parte del mensaje de venta.

La mayoría de prospectos toma menos de cuatro segundos para decidir si lo recibido por correo llenará sus expectativas.

Los cuatro elementos de un correo directo:

1. Un sobre promocional que determina que el receptor leerá su contenido
2. Una carta de venta
3. Un folleto a todo color que mencione los beneficios de ser miembro y aumente el interés del prospecto
4. Una tarjeta de respuesta para solicitar la orden de membresía.

-Asociaciones de negocios en el Siglo 21

Diez pasos para el mercadeo de una Asociación

Algunas asociaciones han encontrado una mejor forma de aumentar el dinero – Mercadeo individual. Esto es relativamente un nuevo sistema desarrollado por mercaderistas



profesionales alrededor del mundo y ha ido ganando popularidad rápidamente en las asociaciones. Para ser exitosa, una asociación diseña su programa de mercadeo para nuevos miembros construyendo una fuerte relación con un limitado número de posibles prospectos por un periodo extendido de tiempo usando cuidadosamente el plan y ejecutando aproximaciones de mercadeo. La comunicación de ventas debe ser enviada a individuos específicos teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

- Paso Uno: Compilar una lista especializada de objetivos.
- Paso Dos: Construir una base de datos.
- Paso Tres: Planear cómo construir una sólida relación.
- Paso Cuatro: Usar diferentes métodos de comunicación.
- Paso Cinco: Cerrar la venta a la menor oportunidad.
- Paso Seis: Ofrecer productos y servicios tangibles.
- Paso Siete: Crear oportunidades
- Paso Ocho: Mostrar el valor de su organización.
- Paso Nueve: Mantener archivos de los contactos.
- Paso Diez: No rendirse. Haga contacto al menos 5 o 6 veces.

-Asociaciones de negocios en el Siglo 21

¿Cuáles son las diferentes clases de asociación?

Nacional o Internacional con capítulos: los pagos son recolectados a nivel nacional y redistribuidos a los capítulos. La mayoría de los miembros se une a nivel nacional y la mayoría de las actividades son también a nivel nacional. Los mayores recursos económicos, personal y el control son a nivel nacional

Estructura de Aliada o Afiliada: Existe una relación no formal entre organizaciones locales, estatales, regionales y nacionales. Los miembros no tienen que pertenecer a una organización nacional en orden a pertenecer a una local o regional. Los pagos son recogidos por cada organización i no se sobreponen las estructuras de gobierno

Estructura Federal con capítulos: Los pagos son recogidos al nivel local. La primera elección de los miembros es a nivel local

Presupuesto, tamaño de la planta de personal y las actividades son mayormente a nivel local y las competencias están centradas allí.

—Wilford A. Butler, *CAE*



DOCUMENTOS MODELO

Ejemplo de Programación de obligaciones

Para el ejemplo de la programación de obligaciones en organizaciones voluntarias, favor remitirse a Internet y por medio de un buscador como Yahoo o Google localice una cámara de comercio cercana a usted o similar a la suya, en el website podrá localizar la estructuración de pagos y de paso podrá revisar los beneficios que ofrecen éstas a sus miembros. Este es un buen comienzo para examinar los esfuerzos de mercadeo de su propia organización.

OFICINA DE ACOMPAÑAMIENTO

“Bienvenido a la oficina de Acompañamiento. Uno de los mayores esfuerzos de la mayoría de asociaciones es que el gobierno colabore con el crecimiento de los negocios.”

Leyes justas para todos

Los hombres de negocios y los políticos alrededor del mundo han encontrado que la practica honesta de los negocios es lo mejor para todos. Avocar por leyes justas o ayudar a mejorar regulaciones pobres es una actividad propia y plausible de las asociaciones. El gobierno y el comercio deben trabajar juntos como colegas para mejorar las condiciones de vida de toda la gente creando nuevos y mejores empleos para la economía de la nación.

Lo qué encontrará en esta oficina

¿Qué es el acompañamiento, qué hace, qué no hace y por qué el acompañamiento debe ser un programa importante para una asociación y las cámaras de comercio? Éstas son algunas de las ininteresantes y emocionantes cosas que encontrará en esta oficina.

Ideas

- ¿Qué rol juega una asociación en la arena de las políticas públicas?
- ¿Cómo identificar obstáculos en la creación de empleo?
- ¿Cuál es el mejor camino para un acompañamiento exitoso?
- ¿Dónde encontrar información sobre acompañamiento?
- ¿Lo escuchan quienes toman las decisiones de gobierno?



¿Cómo enviar con impacto la información sobre políticas de acompañamiento?

Grupos de interés

¿Cómo aproximarse paso a paso a la política pública de acompañamiento?

¿Cuál es el papel de una Asociación en las políticas públicas?

En una economía democrática, enfocada en el mercado, el gobierno puede ayudar o vulnerar el desarrollo de los negocios; el papel de las asociaciones es asegurarse que el gobierno aliente el crecimiento de estos, para ello deben construir un programa que sea comprensible y que dirija su trabajo a identificar, analizar, y mejorar las leyes y las regulaciones que afectan a los miembros de las compañías.

¿Cuál es el papel de una Asociación en las políticas públicas?

En una economía democrática, enfocada en el mercado, el gobierno puede ayudar o vulnerar el desarrollo de los negocios; el papel de las asociaciones es asegurarse que el gobierno aliente el crecimiento de estos, para ello deben construir un programa que sea comprensible y que dirija su trabajo a identificar, analizar, y mejorar las leyes y las regulaciones que afectan a los miembros de las compañías.

¿Qué rol juega el juego de las coaliciones en el Acompañamiento?

Si el grupo de miembros de una asociación es pequeño o si es una gran asociación necesita un poco de fortaleza política adicional, las coaliciones con otros grupos de interés pueden crear un soporte para una posición específica de las asociaciones. Sorpresivamente, los enemigos naturales de la política se han convertido en socios del Acompañamiento. Por ejemplo, líderes laborales y gerentes de negocio han hecho equipo para apoyar temas que están siendo considerados por el cuerpo legislativo. Ya que en temas que relacionan la creación de empleo o la competitividad internacional, la mano de obra y la gerencia se han unido en muchos países para apoyar juntos las políticas que traen beneficios mutuos.

¿Cómo identifica una Asociación los obstáculos para la creación de empleo?

En muchos países los gobiernos inamistosos, sus funcionarios acostumbran poner obstáculos en el camino de la creación de empleo por parte del comercio. Incluso estos obstáculos son producto de la ignorancia, percepciones erradas o puntos de vista que difieren del mundo de los negocios con el de los asuntos de los líderes políticos. Cada desafortunado obstáculo puede causar desempleo.



Incluso estos obstáculos son producto de la ignorancia, percepciones erradas o puntos de vista que difieren del mundo de los negocios con el de los asuntos de los líderes políticos.

¿Cuáles son algunas áreas de negocio en las que abusa el gobierno?

- Altas tasas de impuesto en las importaciones y exportaciones y fuerte regulación tributaria para la actividad comercial
- Innecesaria regulación ambiental
- Leyes laborales injustas
- Regulaciones de No-competencia. (monopolios)
- Leyes no efectivas de salud y seguridad industrial
- Uso de políticas no realistas para el país
- Costosa regulación de servicios
- Leyes caprichosas de protección al consumidos
- Corrupción gubernamental en la contratación
- Poca protección a la propiedad intelectual
- Otras políticas anti comerciales

—Asociación de negocios en el Siglo 21

¿Cuál es el la mejor forma de tener un Acompañamiento exitoso?

Una de las maneras para cambiar exitosamente las políticas públicas es desarrollar una información extensa sobre “cómo la ley y las regulaciones afectan los negocios y a sus empleados, inversionistas, proveedores y clientes.”

¿Dónde encontrar información sobre Acompañamiento?

La información puede obtenerse por medio de encuestas a los miembros de una Asociación de negocios, utilizando la información estadística recolectada por organizaciones mundiales tal como las Naciones Unidas o pidiéndole a profesores universitarios que conduzcan una investigación sobre negocios. Las entidades Estatales, en la mayoría de naciones tienen información como ingresos por impuestos y tasa de impuestos, lo cual es útil para analizar las políticas gubernamentales y sus inconvenientes. Esta información se convierte en un punto de arranque para implementar cambios.



¿Lo escuchan quienes toman las decisiones de gobierno?

Como regla general, los políticos no afectan de manera intencional a los electores. Una acción fuerte que podría tomarse contra una particular política gubernamental, sería ilustrar el impacto que tienen determinadas leyes en una cadena de personas que se encuentran en el comercio. Es entonces cuando los políticos escucharán y tomarán decisiones basados en la información, esto, si realmente entienden las consecuencias de sus actos.

¿Cómo difundir con impacto la información del Acompañamiento en el terreno público?

Teniendo en cuenta que la mejor manera de superar obstáculos políticos es desarrollar información sobre cómo las leyes y las regulaciones afectan los negocios, entonces la difusión con impacto de esa información es igualmente importante. El sistema de difusión en una democracia se conoce como Acompañamiento, el cual se ha esparcido a través del mundo democrático.

En las alcaldías, ayuntamientos o casas municipales, en las capitales regionales y nacionales, los grupos de Acompañamiento son los mejores representantes de la democracia.

¿Es el acompañamiento también conocido como “lobby”?

No. El Lobby trata de influenciar las políticas gubernamentales para intereses privados. El Acompañamiento está en función de influenciarlas buscando el bienestar público. El Lobby y el Acompañamiento son hechos de la vida política en la mayoría de las democracias industrializadas. Aunque los medios de comunicación y algunos políticos se quejan de los Acompañantes, la realidad es que el Acompañamiento provee a los políticos de información que deben tener para tomar decisiones inteligentes. En las alcaldías, ayuntamientos o casas municipales, en las capitales regionales y nacionales, los grupos de Acompañamiento son los mejores representantes de la democracia. Uno o más grupos de Acompañantes están cada vez más cercanos ahora para representar a cada persona en la mayoría de naciones. Uniones y gremios de profesionales representan a empleados, mientras los comerciantes sirven de soporte a las cámaras de comercio y organizaciones de comercio. Inversionistas y consumidores tienen sus grupos. Las organizaciones de médicos, reporteros, abogados, pobres, la clase media, la clase alta, ricos, débiles, poderosos, organizaciones religiosas y civiles, tienen todos sus grupos de



presión que les representan sus puntos de vista en los pasillos del congreso. En una democracia con una economía de mercado las reformas legislativas o las nuevas ideas, deben ser vendidas en el mercado de la política, tal como un producto o servicio.

¿Existe un acercamiento paso a paso al Acompañamiento?

- El personal de la asociación investiga y hace recomendaciones de asuntos puntuales.
- El comité de Acompañamiento delibera, acepta, y realiza cambios a las recomendaciones hechas por la asociación.
- La junta directiva delibera y acepta o rechaza las recomendaciones dadas por el comité.
- Una vez adoptada la posición se convierte en un punto de la agenda del Acompañamiento y se trata como tema de trabajo en los esfuerzos que hace el comité de Acompañamiento por la Asociación.
- Se desarrolla una estrategia legislativa para ganar adeptos que apoyen la posición de la asociación.
- Se educa a los socios en la necesidad de un cambio y se moviliza para obtener apoyo público.
- Comunicarse con los socios enviándoles boletines de noticias, actualizaciones legislativas, y documentos de investigación legales con las razones que sustenten los cambios propuestos.
- Se deben escribir cartas para los representantes elegidos donde se explique la posición tomada sobre el tema.
- Se debe obtener contacto directo para explicar cómo la posición de la asociación es buena para la economía nacional.
- Suministrar testimonios ante cuerpos legislativos o reguladores en temas específicos que estén pendientes es de gran ayuda.



- Las notas de agradecimiento a los políticos implicados en el proceso; incluso a los que no votaron a favor. Siempre habrá una oportunidad futura donde sus votos serán necesarios.
- Es preciso dar continuidad a las propuestas durante todo el proceso legislativo para darle seguimiento adicional.

Documentos Modelo

Política de Fiscal y de tasación

La Cámara de Comercio, apoya el sistema de impuestos del país por ser equitativo, con base amplia y no regresivo, el cual fomenta un clima de negocios favorable y estimula el desarrollo económico.

Los impuestos deben ser pocos y fáciles de administrar con la distribución del gravamen principalmente entre el ingreso, las ventas y el impuesto a la propiedad y no basado en el proteccionismo.

El equilibrio debe mantenerse entre el crecimiento del impuesto, el crecimiento de la población y la actividad económica.

Ejemplo de un informe de asuntos por resolver

Asunto: El Mercado Libre

Los Americanos creen en mantener los esfuerzos que provean incentivos para nuevas iniciativas de negocios y en dejar a la gente volverse rica cuando trabajan para conseguir esa meta. La mejor manera de incrementar la posibilidad de todos es asegurándose que el “pastel” continúe creciendo. De las acciones gubernamentales, $\frac{3}{4}$ incluyen pesadas cargas tributarias para los ahorros e inversiones, aumento de impuestos, sobre-regulación al comercio y otras políticas que desalientan a los inversionistas y empresarios, pues a les impone serios obstáculos para tener un crecimiento más rápido.

A favor

El sistema económico de mercado, más que cualquier otro modelo económico en la historia, ha proveído el más alto estándar en calidad de vida. ¿Por qué meterse con lo



exitoso? Sin el prospecto de las ganancias económicas, la gente no tendría incentivos para prestar dinero o poner su energía y tiempo en nuevas inversiones que son la clave para expandir el pastel económico.

En contra

El crecimiento económico es insignificante para la mayoría de familias americanas en las cuales el ingreso no aumenta como resultado de la expansión económica. Un ingreso no equitativo, justificado en nombre de la eficiencia y de los incentivos se ha convertido en algo moralmente indefendible desde hace dos décadas

Position de la Asociación

Los miembros y la junta han respaldado el concepto de mercado libre.

Carta de Acompañamiento

Cámara de Comercio

Honorable Ali Abu
Cámara de Representantes
Edificio del Congreso
[ciudad, país]

Apreciado Representante Abu:

Por favor vote por el proyecto Numero 3, Reforma Tributaria de 1997. Tema agendado para discusión el martes en la mañana.

Los miembros de la Cámara de Comercio, apoyan la medida por un margen del 94% a favor contra un 6%, de acuerdo a una encuesta reciente entre los miembros.

Los negocios pagan actualmente una tasa efectiva de 62% del bruto de sus ganancias. Esto es extremadamente alto cuando se compara con otros países con cuyos negocios deben competir.

Por ejemplo, nuestra ciudad con el empleador más grande el “Great Building Parts Company”, pagó más de un millón de pesos en impuesto en 2006. Este dinero pudo



haberlo conservado la compañía, en vez de enviarlo al servicio de impuestos e invertirlo en adicionar más líneas de producción y por ende contratar más trabajadores. Con un desempleo del 25%, nuestro país necesita creación de empleo, no creación de más regulaciones e impuestos.

Esperamos contar con su voto en esta reforma.

Cordialmente,

Sam Brown
Presidente

CIPE

Uniendo las voces del Comercio para construir democracia

El Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE, por sus siglas en inglés), está afiliado a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, trabaja para construir democracia y economías de mercado alrededor del mundo. CIPE centra su trabajo en cuatro áreas principales: Un programa de donaciones que actualmente apoya a 90 organizaciones indígenas en países en vías de desarrollo, Una estrategia de comunicaciones, ganadora de premios, Programas de capacitación y asistencia técnica a través de oficinas decampo. Desde su creación en 1983, CIPE ha fundado más de 550 proyectos en 70 países y ha conducido programas de capacitación en todo el mundo. CIPE lleva a cabo sus programas con el apoyo monetario de la “National Endowment for Democracy” y “United States Agency for International Development” (Fundación Nacional para la Democracia y la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional”).

En las nuevas democracias nacionales, las organizaciones de negocios carecen de experiencia y de capacidad institucional para asistir a sus miembros o contribuir en el debate de políticas. Como respuesta a este problema, el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), desarrollo el Programa de Capacitación para Gestionar Asociaciones de Negocios (Business Association Management Training Program.)

Este programa ha sido diseñado para compartir las técnicas básicas de gerencia con las asociaciones ejecutivas de negocios en el mundo. La asociación aprenderá y aplicara de manera práctica cómo su organización puede apoyar a la pequeña empresa y a la comunidad en general promocionando la ética empresarial y los principios básicos de la planeación estratégica. Los participantes salen del curso con herramientas prácticas,



nuevas ideas y duraderas relaciones con otras organizaciones de negocios a nivel mundial.

Los programas de liderazgo de la Asociación, imparten las habilidades necesarias para mantener exitosamente viable la organización de negocio, concentrándose en el desarrollo de estrategias de Acompañamiento, apoyo y soporte al afiliado y gobierno corporativo.

Siempre mirando hacia el futuro, CIPE y su red de socios comparten un profundo compromiso para el avance tanto del sistema de la libre empresa, como de la democracia. Las organizaciones socias de CIPE envían un mensaje a sus gobiernos pidiendo reformas y crecimiento económico, convirtiéndose en la voz unificada de los negocios.

Si tiene preguntas, por favor escriba un correo a education@cipe.org