

DI-1986.07



Ministerio de Desarrollo Económico

artesanas de colombia s. a.

8 ABR. 1986

2681

PARA : DRA. MARIA CRISTINA PALAU L.
Gerente General

DE : DR. JOSE ELIAS AWAD M.
Subgerente Comercial

REF : Envío Informe sobre las Actividades y Problemas de
la Subgerencia Comercial y Sugerencias para un -
mejor desarrollo de la misma.

Bogotá, D.E. Abril 8 de 1.986

Con el presente le estoy enviando el Informe de la Referencia. Espero haber satisfe
cho sus deseos en relación a darle un enfoque a los problemas y soluciones fundamen
tales sobre la Subgerencia Comercial.

Cualquier aclaración sobre el mencionado Informe con mucho gusto estoy dispuesto
a darla cuando estime conveniente.

Cordialmente,



JOSE ELIAS AWAD M.
Subgerente Comercial

/lcv.-



Ministerio de Desarrollo Económico

artesañas de colombia s. a.

**INFORME SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROBLEMAS DE LA
SUBGERENCIA COMERCIAL
Y SUGERENCIAS PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LA MISMA**

Por :

**JOSE ELIAS AWAD M.
Subgerente Comercial**



1. INTRODUCCION .-

Las funciones fundamentales que tiene asignadas la Subgerencia Comercial son la planeación, diseño y dirección de las políticas de compras de productos artesanales en todas las regiones del país, así como la programación y promoción de venta de productos artesanales a nivel nacional e internacional.

Dentro de estos conceptos debe desplegarse toda la actividad de la Subgerencia Comercial, con objetivos muy concretos a corto y mediano plazo, y con la elaboración de políticas muy claras que encuadren dentro de los lineamientos generales de la Empresa, teniendo en cuenta que es una Sociedad Anónima del Estado, de Economía Mixta. Por lo tanto, sus objetivos básicos son promover en todos sus órdenes el desarrollo del artesano y de su producción, con un criterio nacionalista y respeto de sus tradiciones. Para llevar a cabo lo anterior, no sólo basta que el Estado -a través de la Empresa y otras instituciones- sufrague y subsidie los gastos necesarios, sino que a través de la actividad comercializadora de la Empresa, que no se opone a las acciones de fomento y desarrollo del artesano y de las artesanías, apoye, ayude y genere en parte recursos, que redundarán en última instancia en beneficio del bienestar y progreso del Artesanado Nacional. Esta



2.

actividad de mercadeo de la Empresa, de ayudar al artesano a promocionar y vender sus productos, y en gran medida comprándoselos directamente, para venderlos en sus Almacenes o en el mercado externo, sin menospreciar la actividad comercializadora del mismo (estamos en una economía de mercado), supone, como se dijo anteriormente, establecer políticas muy serias, ya que podría resultar contraproducente cometer errores en tales actividades, ya sea en la fijación de precios de compra o venta, falta de una orientación en la calidad, etc. *pleno*

Aquí se presenta el primer criterio que se debe tener muy claro : A qué precio se debe comprar y a qué precio se debe vender ?. No hay que perder de vista que la Empresa se mueve entre dos conceptos paralelos : la supervivencia de la misma y defender y promover la actividad artesanal en el país. La comercialización de la Empresa debe tener una concepción social, es decir, ayudar a generar más empleo en la actividad artesanal, comprando al artesano a precios justos, razonables y remunerativos, y vendiendo con un margen de ganancia no muy elevado, que den lugar a una tendencia a medio plazo a la autosuficiencia o autofinanciamiento de la Empresa o al me- nos de la Subgerencia Comercial, y que permita paralelamente que los productos tengan una rápida rotación. Esto supone cambiar y mejorar sustancialmente los métodos, mecanismos e instrumentos de comercialización de las artesanías, agilizar todos los trámites burocráticos inherentes a la misma, - ?



3.

capacitar en la mejor forma al personal involucrado en ella. De esta manera -y en la forma en que se cambien los obstáculos que imposibilitan una comercialización moderna no automática ni espontáneamente- se podrán -conseguir más ventas, en el mercado nacional y externo, que hará posible una autofinanciación de la Subgerencia, y mayores ventas del artesano, en beneficio de su bienestar personal y de su capacidad de creación.

Con la generación de mayores recursos -en esta forma- por parte de la Empresa, se podrán tener stocks suficientes y disponibles, tanto en los Almacenes como en Bodega, lleváudo hasta donde sea posible un récord mensual de la producción de artesanías -por lo menos en las más significativas para la Empresa, con un registro pormenorizado de la lista de proveedores y -Centros Artesanales.

De lo anterior se deduce, que de un análisis de las actividades y problemas de la Empresa, se podrán hacer sugerencias para un cumplimiento urgente, inmediato y mediano, que de cumplirse, beneficiarán, a no dudar, en un mejor desempeño de la comercialización de las artesanías de la Empresa, a nivel doméstico e internacional.

Se siguió para desarrollar este trabajo, un contacto diario con las personas



de la Subgerencia Comercial, oyendo permanentemente a ^{las} ~~las~~ personas de ^{4.} responsabilidad en tales labores, asistiendo a algunos Comités, y finalmente, pidiendo por escrito a las mismas, sus apreciaciones y sugerencias. De lo anterior se deduce, que este tipo de informes no se pueden hacer a la ligera ni en forma apresurada, a riesgo de caer en evaluaciones imprecisas y formulaciones erróneas. Además, mal podría recomendar planes concretos -como de ventas nacionales o exportaciones-, mientras que no cambien las condiciones en que actualmente se desarrollan.

Solo me resta estampar en esta introducción, el profundo agradecimiento - a las personas tanto de la Subgerencia Comercial, como de la Empresa en general, por el apoyo dado para el desarrollo de mis labores y de este trabajo. Ese calor humano de las personas con las cuales he trabajado me ha hecho sentir en Artesanías de Colombia como en mi casa, a pesar del frío de la bella y antigua sede de la Empresa.



Secretaría de Economía

5. 2: Du

2. ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA COMERCIAL .-

Las funciones y actividades de la Subgerencia prácticamente se delinearón anteriormente, en líneas generales, y nos referiremos en forma particular, a medida que hablemos de las Oficinas, Divisiones o Secciones.

No están claramente delimitadas las funciones de la Jefe de la Oficina de Ventas, que parecen confundirse con la Jefe de la División de Ventas Nacionales. En parte atribuyo a esto las diferencias que se han presentado entre las mencionadas funcionarias, que entorpece el buen desenvolvimiento de las actividades.

Se debe mejorar la coordinación y comunicación

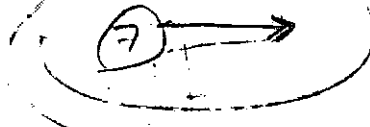
aquí porque no se encuentra en la of de personal ??

En cuanto a la Jefe de Coordinación de Eventos, en relación a sus actividades inherentes, -"no hay nada escrito según información suministrada por la Oficina de Personal"- lo que hace pensar que no se encuentran asignadas las funciones a la mencionada funcionaria.

→

Dentro de la nueva estructura de la Empresa, tres Subgerencias, debería existir una mayor correlación e intercambio entre las mismas, para coordinar mejor el trabajo y muchas veces acelerarlo. Al mismo tiempo, se hace necesario una mayor comunicación entre la Subgerencia Comercial y la Ge

propose lo lo ha hecho



7.

6.

rencia General.

Se estableció el Comité Coordinador de la Subgerencia, que se reúne los Lunes, para planear y coordinar las labores de la misma.

Excesivo burocratismo, y pasividad en la toma de decisiones a todos los niveles. Frente a esto, faltan dos secretarías y un mensajero en la Subgerencia Comercial, lo que hace que las funciones de estos se hagan por personal de más alto nivel. Casos : Permanentemente la Jefe de Exportaciones debe hacer trabajos de mensajería, inclusive la Jefe de Oficina de Ventas. De no hacerse esto, el trabajo de la Subgerencia se paraliza, inclusive con grandes perjuicios para la Empresa.

Mensajero

Administrativa

Debe de corregirse el hecho, de que los reemplazos del personal deben hacerse en forma más acelerada, para no causar daños en el normal funcionamiento de las dependencias.

Se necesita mayor vigilancia en el Almacén de Las Aguas.

2.1 SOLUCIONES O SUGERENCIAS .-



7.

? a) Creación del Comité de Coordinación de la Empresa (reunión semanal), asistirán Subgerentes y Jefes de División que considere la Gerencia General. Se coordinarán labores generales de la Empresa y se evaluarán actividades de cada Subgerencia.

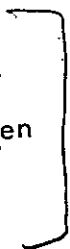
? b) Buscar fórmulas para acabar el burocratismo, y acelerar las actividades de la Empresa.

c) A signar por escrito las funciones específicas de cada cargo - de la Subgerencia Comercial, para evitar duplicaciones y malos entendidos en el trabajo, fundamentalmente en la Oficina de Ventas y Coordinación de Eventos.

d) Se hace necesaria una política salarial y laboral más consecuente y justa con el personal antiguo, que consulte mejor los ascensos y remuneración frente al personal nuevo. Esto evitará fricciones y disgustos en los mismos.

e) Nombramiento inmediato de dos Secretarias y un Mensajero para la Subgerencia Comercial, de aprovechamiento general y para todas las dependencias.

Al comienzo de
subs





8.

f) Nombramiento de un Vigilante para el Almacén de Las Aguas y ^{un cambi} ~~una~~ Secretaria Kardixa. *ya se tiene*

3. INFRAESTRUCTURA DE LAS DEPENDENCIAS DE LA SUBGERENCIA .-

Existen una serie de inconvenientes que hay que corregir inmediatamente para el mejor funcionamiento de la actividad comercializadora y del personal de la Empresa en general.

a) En la Oficina donde funciona la Subgerencia Comercial y la Oficina de Exportaciones, permanentemente se perciben malos olores, como consecuencia de que los baños e inodoros lindan con dicha oficina, lo cual requiere una solución inmediata, con mejor dotación para dichos servicios sanitarios.

b) Sería conveniente la construcción de las divisiones en dicha oficina, y hacer los arreglos acordados con los responsables que estuvieron tomando las medidas hace más de un mes. Se debe atender público en general y artesanos permanentemente, lo cual quita la privacidad a la oficina y no permite el trabajo concentrado ni ordenado.



9.

- c) Se deben hacer urgentemente reparaciones locativas necesarias en la Bodega y el Almacén San Diego para evitar los efectos nocivos de las goteras y la humedad, tanto para el personal como para las artesanías.
- d) Instalación de teléfono directo tanto en la Oficina de la Subgerencia como en la de Compras, para agilizar el trabajo, ya que a través del conmutador las comunicaciones son muy demoradas y difíciles.
- e) Se instaló el Computador, lo cual resolverá muchos problemas como una información inmediata, una referencia unitaria y veraz sobre las artesanías, datos sobre los productos de Almacenes y Bodega, una codificación moderna, etc. Se está trabajando en esa dirección.
- f) Se han dado los pasos pertinentes para la adquisición inmediata de un télex, que agilizará los contactos internacionales y fomentará las exportaciones.
- g) Se hace necesario un aviso atractivo que oriente al público hacia el Almacén de Las Aguas, fundamentalmente a los visitantes del Restaurante contiguo.



4. ASUNTOS FINANCIEROS .-

Dentro del funcionamiento de la Subgerencia hemos notado permanentemente la falta de stock en la Bodega y Almacenes, no tanto para atender al público diario y minorista, sino ventas para atender exportaciones o pedidos especiales para empresas o eventos. Tenemos varios casos, por ejemplo, la participación en la Feria Internacional de Florencia, o un pedido para Miami, que no se pudieron atender en su totalidad por falta de las artesanías indicadas. Esto hace que se pierdan ventas o exportaciones o envíos de muestras a Ferias.

Si se hacen pedidos a los artesanos o Centros Artesanales, demoran un tanto.

La solución sería tener un stock suficiente y bueno para aquellos productos de buena rotación.

Se argumenta que no hay fondos suficientes o los Centros Artesanales no están dotados de los Fondos Financieros o Rotatorios suficientes para atender tales pedidos.

Habría que buscar correctivos inmediatos para solucionar este problema, y cumplir con los giros correspondientes, ya aprobados, en relación a los Fondos Rotatorios.



5. OFICINA DE VENTAS .-

5.1 Problemas :

*hay venta
de productos...*

*6 meses
de un mes...*

a). Desconocimiento de la localización de los Almacenes por parte de los turista, hoteles, Agencias de Turismo o público en general,

b). En general, los precios son bastante elevados (cerámica y cestería, fundamentalmente), en relación a otros establecimientos similares.

c). No hay concordancia -en muchos casos- en las referencias de compras de Almacenes y Bodega. Se han efectuado algunos arreglos a medida que se van detectando. El computador aquí llevará a cabo una labor de unificación y concordancia.

d). Hay productos con diferentes precios de venta en los Almacenes.

e). Falta de un empaque pequeño para la cerámica, tanto para los Almacenes como para la exportación.

*separar
estudio de mercado*

5.2 Soluciones o Sugerencias :

a). Se hace necesario una mayor y mejor publicidad, y al mismo tiempo hacer llegar tarjetas con la dirección y horarios de



12.

los Almacenes, a hoteles, agencias de turismo, conferencias inter_nacionales, y eventos similares.

debe ser en realidad un estudio para

b). Desarrollar trabajos para determinar y ajustar gastos reales de la Empresa en el ámbito comercial, procediendo por grupos. Se está trabajando sobre esto, y ya se entregó a la Gerencia General el análisis sobre los costos en productos de cerámica.

???

c). La Jefe de Oficina de Ventas está trabajando sobre dos inves_tigaciones : Programa tentativo para el desarrollo y crecimiento de las ventas de Artesanías de Colombia en 1.986 y Análisis de Costos y estudio de mercadeo para los productos a nivel nacional e internacional.

d). A través de la Oficina de Compras se están unificando las re_ferencias.

e). En relación con la unificación de los precios de venta, se tra_ta de corregir las diferencias por medio del intercambio de entra_das de las mercancías entre los Almacenes. Cuando comience a funcionar el computador, se hará llegar a los Almacenes un listado (mensual) con precios de venta actualizados.

Se está pidiendo?

f). Se está tratando de conseguir un empaque standard para cier_tos productos de cerámica. Se espera las cotizaciones solicitadas.



6. DIVISION DE VENTAS NACIONALES .-

Esta División tiene actividades y funciones similares a la Oficina de Ventas, dedicándose más a lo operativo e inmediato.

6.1 Problemas :

?
a). Hace un tiempo se hizo un análisis de costos y fijación de precios para los productos de los dos Almacenes que es preciso reconsiderar. Sucede que los presupuestos de venta establecidos para 1.986 a los dos Almacenes han resultado un tanto inflados, ya que apenas se ha logrado conseguir la meta de la primera columna de las tres establecidas, en los dos primeros meses. Esto por la razón de que se fijaron metas demasiado elevadas (para conseguir el autofinanciamiento de la Subgerencia Comercial), sin introducir medidas que realmente hiciesen aumentar las ventas en aproximadamente un 50% sobre el año 1.985.

??
b). Existen algunos impedimentos para efectuar ventas de Bodega.

??
*de ventas
esta debe ser parte por Sub.*

6.2 Soluciones o Sugerencias :

a). Hay que hacer una fijación de precios razonable, establecer presupuestos de venta ambiciosos, pero acompañados de medidas



14.

idóneas y amplias, para aumentar sustancialmente las ventas de los Almacenes en Bogotá, teniendo en cuenta las épocas de mayor movimiento. Por lo tanto, se deben revisar dichos presupuestos para 1.986 y elaborar los de los Almacenes de los Centros Artesanales de acuerdo a las políticas comerciales de la Empresa.

b). Unificar los costos de mercancías en los distintos puntos de venta de la Empresa.

subg.

c). Instrucciones precisas para efectuar ventas de Bodega, y de realización de los Almacenes, con cierta periodicidad, con determinación de precios, descuentos, cantidades, formas de pago, con el fin de incrementar ventas mayoristas y actualizar inventarios.

subg. de venta

d). Establecer pautas precisas para ventas en consignación o administración delegada, en el país o en el exterior, con formatos ya impresos, en varios idiomas, para incrementar las ventas por este medio.

e). Enviar circulares bien redactadas con el fin de promover las ventas, con folletos, catálogos, y propaganda en general, a Ministerios, Institutos Descentralizados, Gobernaciones, Municipios, Gremios Económicos, Bancos, Instituciones Financieras, Hoteles, Empresas y Fábricas en general. Para finales de año se podrán ha



15.

cer promociones especiales y alusivas a las Festividades Navideñas, así como para la llegada de su Santidad el Papa en Julio, - con artesanías orientadas, hasta donde sea posible, a ese evento.

f). Una efectiva vigilancia y supervisión de los Centros Artesanales en cuanto a su función comercial, para que sigan las políticas en relación a las ventas.

debe ser de
of.

7. DIVISION DE EXPORTACIONES.-

7.1 Problemas :

En líneas generales hay carencia de políticas y objetivos para el área internacional, como consecuencia de ello no se cuenta con:

- a). Un programa promocional ni publicitario que conlleve a un incremento en las exportaciones.
- b). Un catálogo o plegable que apoye tales programas.
- c). No se tiene definida una política de precios.
- d). No se tiene definida una línea de productos de exportación,



que por su calidad, cantidad y precios sean competitivos en merca
dos internacionales.

e). Además existen unos problemas operativos, como no contarse
con servicio de mensajería y no existe una línea telefónica directa.

7.2 Soluciones o Sugerencias :

a). Definir políticas y objetivos teniendo en cuenta que el área -
comercial es una consecuencia del área de Fomento y como tal de-
ben estar relacionados.

✓ b). Los nuevos productos deben partir de una necesidad en el mer
cado para luego producirlos.

c). Los objetivos de precios deben ser claramente definidos, es -
decir, si se quieren maximizar utilidades, lograrlas satisfactorias
o mantenerlas en los diferentes mercados. Por lo tanto, la fijación
de precios será diferente.

*Ha ocurrido
un error*

d). Establecimiento del Sello de Triangulación y participación en
Ferias Internacionales, incluyendo la Feria Internacional de Bogó-
tá.



17.

e). Contratos de ventas internacionales en consignación; ventas en Almacenes In Bond; penetración en mercados que resulten de interés para nuestra línea de productos, como consecución de representantes en el exterior, apoyo en las Embajadas y Agregados Comerciales de Proexpo y los núcleos de colombianos en el extranjero.

f). Evitar hasta donde sea posible, préstamo de productos para eventos internacionales o nacionales, ya que traen problemas para el trámite futuro de exportaciones, por problemas de reintegros.

recuerd En todo caso debe hacerse una reglamentación estricta para estos préstamos, de obligatorio cumplimiento por Bodega y Almacenes.

*oferta exportable ??
plan de ferias*

8. DIVISION DE COMPRAS .-

Se está trabajando en el proyecto de sistematización, aclarando algunas dudas e inquietudes, para darlo al servicio.

Se necesita inmediatamente reestructurar la parte administrativa, a fin de adecuar y actualizar la información que permita operar de manera ágil y práctica.



8.1 Problemas :

a). Falta de un Registro de Proveedores ampliado y actualizado.

b). Carencia de un fichero de productos con su correspondiente fotografía.

que es?

c). Falta de un funcionario que desempeñe el cargo de Analista de Compras, y que trabaje de tiempo completo. ??

d). Ausencia de control de calidad en los productos artesanales.

e). Dotación inadecuada de implementos y equipo de trabajo, - como : máquina de escribir en mal estado; falta de un teléfono -

0 con discado directo; falta de un radio teléfono para comunicación 050
con los Centros de Chamba y Ráquira; falta de estantería y armario para la custodia de los productos que se reciben como muestras.

que se ha hecho?

f). Necesidad de agilizar la sistematización de inventarios.

8.2 Soluciones o Sugerencias :

a). Necesariamente con la solución de los problemas enumerados, el trabajo de la División mejoraría fundamentalmente. Además, se solicita a la Gerencia General, ordenar, tal como se solicitó verbalmente, el cierre de la Oficina de Compras, por 15 días hábiles, con el fin de traspasar el libro de registro de productos, referencias y costos, que se encuentra en lamentable estado de dete_

es viable en 2 meses??



rioro y es el único documento que existe en la Empresa para obtener este tipo de información.

b). Buscar soluciones financieras, incluyendo el aumento de los Fondos Rotatorios, o establecer partidas especiales para fortalecer y aumentar las compras de los productos, montando un mecanismo de pagos eficiente y rápido para el artesano.

c). Unificación de referencias de productos.

la lista de proveedores (pre-cálculo de gastos)

9. OFICINA DE PROMOCION .-

Dentro de los objetivos específicos de la Oficina de Promoción que tocan directamente con la comercialización de las artesanías, podemos señalar la organización regular de eventos artesanales (festivales, exposiciones, entre otros), y el adelanto de campañas promocionales para el aumento de las ventas y apertura de nuevos mercados.

Naturalmente que todas las labores de promoción dinamizan y hacen más viables las labores de comercialización.

9.1 Problemas :



a). Nombramiento de una Secretaria permanente para el desarrollo de las labores propias de promoción, ya que esta oficina debe pedir la colaboración de otras dependencias de la Empresa.

b). Debe prestársele mayor colaboración a esta oficina, ya que tiene sin contestar memorandos dirigidos a la Oficina de Ventas - (para la iniciación del trabajo para la edición de un plegable promocional para la venta de Almacenes y el catálogo); no se le han definido algunos trabajos en la Gerencia General; la Subgerencia de Desarrollo no ha contestado un memorando para iniciar programas de televisión. ??

9.2 Soluciones o Sugerencias :

En líneas generales debe prestársele mayor atención por las otras dependencias de la Empresa a esta Oficina de Promoción, ya que es puntal preponderante para la difusión de sus programas, entre otros el de comercialización. En la medida en que se conozcan las labores de la entidad, mayor será la incidencia en las ventas y por ende en una difusión de las artesanías.

Hay que darle más impulso en sus labores de promocionar y orga__



21.

nizar encuentros artesanales y eventos de participación de los artesanos, como también en las labores de publicación de catálogos, guías, folletos en general, como también de avisos publicitarios, como vallas e indicaciones que informen al público en general y al turista de la ubicación y dirección de nuestros Almacenes.

10. OFICINA DE COORDINACION DE EVENTOS .-

Será necesario que la Oficina de Personal fijase por escrito las funciones y actividades a desarrollar por esta Oficina, de vital importancia para la Subgerencia Comercial.

Las actividades, como el nombre de la Oficina lo indica, son la de organizar y coordinar eventos relacionados con la actividad artesanal. Además, actualización de listas de Asociaciones Artesanales, en coordinación con el SENA, organización del Congreso Nacional de Asociaciones de Artesanos, organización del Encuentro Artesanal en la sede de la Empresa (19 de Marzo de cada año); coordinar y organizar la participación de la Empresa en Ferias Internacionales, etc.

10.1 Problemas :

Falta de una Secretaria permanente y de un teléfono con discado



22.

directo, y además, las otras dependencias de la Empresa mantienen poca comunicación con esta Oficina, para tenerla informada de los eventos.

10.2 Soluciones o Sugerencias :

a). Sería conveniente que esta Oficina trabaje con más coordinación con la de Promoción, para organizar mejor los eventos.

OK
b). La Oficina debe diseñar por escrito un programa de actividades anual, incluyendo Ferias Nacionales e Internacionales, Encuentros de Artesanos, Eventos de este tipo, etc. y presentarlo a la Gerencia General.

✓
c). Hacer una investigación conducente a los Eventos Internacionales o Nacionales importantes (de carácter científico, económico, político, etc.) a realizarse en Bogotá en 1.986, para que la Empresa con anticipación, oriente su propaganda y promoción de ventas frente a tales eventos, y los Almacenes se preparen para ello.



11. SECCION DE BODEGA .-

La Bodega se encarga de recibir los productos artesanales que adquiere la Empresa, se referencian, se clasifican, y se ubican en su respectivo sitio. En base a los requerimientos de los distintos puntos de venta, se elaboran listados de despacho, de acuerdo a lo solicitado y a las existencias de Bodega.

11.1 Problemas :

*Casaca
Ther*

a). Por ser diferente el nivel de la calle, en relación con la Bodega, hay un problema grave en la pared, pues la humedad se filtra y esto no sólo afecta la salud de los empleados que laboran allí, sino que los productos se dañan por la misma.

b). El techo de la oficina y la pequeña bodega, se encuentran en mal estado, y más ahora por el fuerte invierno, lo cual representa un riesgo para la protección de los productos.

c). La Bodega no cuenta con un sitio apropiado para guardar el retal de papel para empaque, guacales de madera y cajas de cartón usados, elementos estos útiles nuevamente para empaque.

11.2 Soluciones o Sugerencias :

a). Se debe dar prioridad a la reestructuración del área, haciendo la zona de materiales.

b). Debe procederse inmediatamente a hacer las reparaciones locativas anotadas en el punto anterior.

c). Establecer políticas para hacer periódicamente ventas al por mayor que salen por Bodega.

d). Que la Gerencia General, como único ordenador del gasto, autorice donar o dar de baja, innumerables objetos y productos artesanales inservibles, recibidos de los diferentes puntos de venta.

12. ALMACENES SAN DIEGO Y LAS AGUAS .-

Las actividades de los dos Almacenes, como su nombre lo indica, se centran en la venta de las artesanías que compra y pone a su disposición la Empresa, luego de estudiarse por el Comité de Compras o la oficina respectiva la importancia de tales adquisiciones. Dichos Almacenes tienen también diversas funciones, a saber : supervisar la referenciación de los productos que llegan y organización de los mismos; establecer los recibos de caja; revi -



sión diaria de los documentos y envío a la Jefatura de Ventas de informes sobre ventas diarias y movimiento de mercancías, elaboración de pedidos.

12.1 Problemas :

a). Existen problemas con las permanentes goteras en el Almacén San Diego, que dificultan las actividades y pueden dañar las mercancías.

b). La registradora del Almacén San Diego es bastante vieja y la cifra máxima que registra es de \$9.000.00.

*Colejar
Aguas*

c). Los avisos de los Almacenes están en mal estado, lo mismo - que las pinturas de las paredes, como también la carpa del Almacén San Diego.

d). La greca del Almacén San Diego es bastante deficiente y vieja.

e). El Almacén Las Aguas tiene los siguientes problemas : inseguridad, falta de un vendedor, la registradora bastante vieja, falta baño dentro del Almacén, gavetas kárdex viejas.

Indicaciones



12.2 Soluciones o Sugerencias :

Las soluciones o sugerencias que se plantean, tienen como objetivo fundamental e inmediato, aumentar masivamente las ventas de los Almacenes y que estos produzcan las mejores ganancias para la Empresa, naturalmente como se ha dicho a lo largo del Informe, en base a precios razonables para el público, que los hagan competitivos frente a los Almacenes similares de este género.

a). Debe revisarse el presupuesto de ventas para 1.986, como también las comisiones a los vendedores. Sobre esto se ha estado trabajando.

b). Reemplazar los elementos a que se hizo alusión en los problemas, como también hacer las reparaciones locativas necesarias para una mejor presentación de los Almacenes.

c). Nombramiento del personal que se hace necesario en los Almacenes, o sea una secretaria kardixta y un vigilante para el Almacén Las Aguas.

d). Reemplazo oportuno del personal en vacaciones por personas preparadas para las actividades de ventas.



e). Fumigación mensual, uniformes para todo el personal, colaboración de un Decordador para una mejor presentación de los Almacenes, empaques apropiados para las mercancías, especialmente en joyería y cerámica, exhibidores adecuados para ciertos productos, papel de regalo.

*caso lo necesario
modificar el
recibo*

f). Solicitar por escrito el préstamo de mercancías y pago oportuno de las comisiones a los guías de turismo.

g). Llevar a cabo una mejor y más efectiva promoción y propaganda de los Almacenes, con buena señalización, indicación de sus direcciones y localización, y mejor utilización, con una propaganda ágil de los restaurantes contiguos.

*los pedidos
hab.*

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .-

A todo lo largo del Informe se han señalado una serie de problemas y obstáculos que realmente dificultan una verdadera labor de comercialización de las artesanías, de todo orden, desde la infraestructura de las dependencias de la Subgerencia, pasando por falta de personal, hasta la demora en la toma de decisiones y carencia de políticas adecuadas e idóneas, como también una mejor coordinación entre las diferentes oficinas. Ciertos obstáculos anotados se podrían remover inmediatamente.

*¿por que
has las respuestas?*



28.

Salta a la vista que hay tareas a cumplir a corto plazo, como otras que hay que planear, diseñar y cumplir a mediano plazo.

Las de corto plazo, que diseñaríamos como de fácil solución y que se pueden cumplir por órdenes emanadas de la Gerencia General, de diario cumplimiento, pueden enumerarse y analizarse en el Comité de Coordinación -que debería crearse adjunto a la Gerencia General- y el cual vigilaría el cumplimiento de tales órdenes.

??
¿una
usar sub?
o tener un
comité?

Esto traería inmediatamente una mejora en el funcionamiento general de la Subgerencia Comercial y un impacto sobre las labores normales de mercado y comercialización de las artesanías.

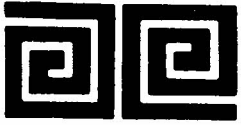
Como recomendaciones a mediano plazo, se podrían señalar :

a). Conformar una Planta de Personal completa y capacitada para la Subgerencia Comercial, con funciones claramente delimitadas y objetivos concretos.

recomente ??
b

b). Definir y establecer políticas y objetivos claros en el área comercial -delimitando frente nacional y externo- teniendo en cuenta que es una consecuencia del área de Fomento y no se puede cumplir sin el apo

La recomendación
debe ser
implicar a la unidad??



¿Por qué estas tres Subgerencias?

yo del área administrativa -financiera-. Es decir, las tres Subgerencias -
deben estar íntimamente relacionadas.

¿Por qué y cómo?

c). Establecer directrices en el sentido de que los nuevos productos
deben partir de una necesidad en el mercado para luego producirlos.

¿Por qué y cómo?

d). Los objetivos de precios deben ser claramente definidos, inclusive
diferenciándose los internos y externos.

e). Estudios completos sobre costos, que den base para una comercia
lización moderna de las artesanías, diferenciándolas por sus componentes,
grado de elaboración, orientación de las mismas, usos, etc.

f). Coordinar con otros organismos del Estado, incluso del sector pri
vado y gremial, mecanismos para una comercialización ágil de las artesa
nías, en el mercado nacional y externo.

¿Por qué y cómo?

g). Buscar sistemas crediticios para los artesanos y Centros Artesana
les, que redunden en una producción más eficiente, creativa, más ágil y
de mayores volúmenes.

¿Por qué y cómo?

h). Desarrollar una mejor y más dinámica promoción de las artesa
nías, a escala nacional e internacional.

Bogotá, D.E. Abril de 1.986.