

D1-1993.07

pág 51

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

DIAGNOSTICO Y FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.

SEGUNDO DOCUMENTO : ESTRATEGIA.

CONSULTOR : FABIO NOVOA R.

OCTUBRE DE 1993.

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
I. INTRODUCCION.	1
II. LA MISION DE ARTESANIAS DE COLOMBIA.	4
III. VIABILIDAD A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA.	7
IV. PLAN PARA EL DESARROLLO DE LAS VENTAS.	11
V. POSICION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	15
VI. PLAN COMERCIAL.	19
VII. PLAN DE ACCION ACTIVIDAD DE FOMENTO Y DESARROLLO.	23
VIII. PLAN DE ACCION DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.	27
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.	31
IX. ANEXOS	

I. INTRODUCCION.

El presente es el segundo y último documento del trabajo que se ha denominado **"ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.: DIAGNOSTICO E IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA"**. El diagnóstico se entregó en la dirección de la empresa en el mes de Julio pasado y en consecuencia el presente trabajo se concentrará exclusivamente en la elaboración y desarrollo de la estrategia.

De la misma forma en que se trabajó la parte del diagnóstico, en el diseño de la estrategia tomaremos el enfoque de la Escuela de Negocios de Harward para su descripción y desarrollo.

Como se expresó desde el comienzo de esta consultoría, la presente estrategia fue diseñada en su mayor parte por funcionarios de Artesanías de Colombia y en una buena parte del desarrollo de este trabajo, el papel del consultor fue simplemente el de aportar algunas herramientas para el diseño de los planes de acción y el actuar como orientador en los análisis que efectuó cada uno de los funcionarios y en las reuniones en donde se discutieron aspectos claves del funcionamiento futuro de la entidad.

El consultor prefiere trabajar aplicando esta metodología, esto es, que sean los funcionarios encargados de poner en práctica la estrategia los mismos que la diseñen, ya que la utilización de este sistema le ha representado muchas ventajas en contraposición con el método mediante el cual es el consultor quien diseña la estrategia, toda vez que éste genera muchas resistencias y posiciones ambiguas e incrédulas por parte de los directivos de las organizaciones.

Vale la pena subrayar que la estructuración del presente documento se basa en el diagnóstico y trataremos de seguir un orden similar a efectos de dar más claridad a las políticas y planes de acción que se proponen. El desarrollo del contenido es el siguiente :

1. Definición de la MISION de Artesanías de Colombia. Al respecto se debe anotar que uno de los principales tropiezos que se encontró en el diseño del diagnóstico, fue precisamente la disyuntiva, no resuelta, respecto a si la empresa debía funcionar o nó, en condiciones de autosuficiencia económica y financiera.
2. Determinación del la VIABILIDAD a largo plazo de la empresa. Es obvio que, no se puede diseñar una estrategia con alguna posibilidad de éxito, si la empresa no tiene forma de funcionar en el largo plazo. Por lo tanto se incluye un capítulo al respecto, en donde se efectúa un

análisis del las perspectivas del Sector y las posibilidades de éxito que tiene la empresa funcionando dentro de ese contexto.

3. PLAN COMERCIAL y todas sus implicaciones. Aquí se analizan las alternativas que se tienen para potenciar los programas comerciales de las empresa así como la mejor estructura que debe tener el departamento comercial.

4. Plan de acción de las actividades de FOMENTO y de las operaciones ADMINISTRATIVAS. Ambos son de inmensa importancia, toda vez que el fomento se ha definido como la columna vertebral de la Misión de la organización y la actividades administrativas son las que deben dar el soporte a cualquier plan de acción que se adelante en la empresa.

Finalmente debe notarse que no se incluye marco teórico alguno, ya que se supone que los sucintos comentarios que se insertaron en el documento de diagnóstico, son válidos también para la formulación de la estrategia; de todos modos, si los directivos de Artesanías de Colombia consideran conveniente manejar alguna información respecto a la teoría que soporta el presente documento, el consultor inmediatamente puede entregar algunos interesantes documentos sobre el particular.

II. LA MISION DE ARTESANIAS DE COLOMBIA

Cuando se elaboró el diagnóstico se definió que la misión de Artesanías de Colombia S.A., era: " Contribuir al desarrollo del sector artesano colombiano, elevando su nivel cultural, social y económico", quedando como importante interrogante a resolver, si esta misión debía cumplirse o nó, en condiciones de autosuficiencia económica y financiera.

En el periodo de elaboración de este trabajo, se realizaron varias reuniones para solucionar este interrogante, el cual se resolvió y hoy los directivos son conscientes que Artesanías de Colombia debe funcionar en condiciones de autosuficiencia económica. Por lo tanto, la misión de la sociedad ahora puede ser re-definida de acuerdo a los siguientes términos:

"Artesanías de Colombia S.A, es una sociedad de economía mixta, que tiene como principal misión fomentar el desarrollo artesanal del país, propendiendo por la conservación del medio ambiente, en condiciones de autosuficiencia económica para la empresa".

Nótese que se ha incorporado dentro de la misión el objetivo de conservación del medio ambiente, toda vez que uno de los principales peligros que afronta la artesanía colombiana es la escasez de ciertas materias primas que ha venido consumiendo los artesanos sin que exista una preocupación por su renovación.

Entonces, si Artesanías de Colombia debe funcionar en condiciones de autosuficiencia económica, los objetivos mínimos que debe tener la sociedad pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Las actividades de servicios especializados que realiza la empresa, antes llamadas de "fomento", se prestarán, en lo posible, cobrando emolumentos que permitan cubrir sus gastos y costos.
2. La actividad de comercialización, esto es, la venta de artículos artesanales del país, se deberá incrementar y realizar en condiciones de utilidad tal, que cubra los posibles déficits que pueda generar la operación de "fomento", a la que se aludió en el punto anterior.
3. La actividad de "fomento", se realizará prioritariamente en aquellos sectores artesanales, que puedan dar soporte a las operaciones de comercialización.

4. Los gastos totales actuales de la empresa, ascienden a \$1.200 millones año; se estima que con el margen de contribución que actualmente genera la venta internacional de artesanías, unas ventas anuales entre \$3.000 y \$3.600 millones, permitirán que la empresa alcance su punto de equilibrio, sin estar obligada a depender de los posibles ingresos provenientes del presupuesto nacional. Se trazarán planes de acción con el objeto de alcanzar estas ventas, en términos reales, en un plazo no mayor de 5 años, esto es, en 1.998.

Se aclara que estos objetivos fueron discutidos en profundidad en una reunión que realizó el consultor con la gerencia general y la totalidad de los principales directivos de la organización en el pasado mes de Agosto. El resumen de las conclusiones de dicha reunión se adjunta en el anexo 1 del presente documento.

III. VIABILIDAD A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA

Si como generalmente se afirma, el propósito esencial de la Planeación Estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, uno de los primeros interrogantes que se deben resolver es si la empresa es viable a largo plazo. Nótese que si se quiere llegar a ser autosuficiente y se determina que los ingresos por ventas deben constituirse en la fuente de subsistencia más importante de la organización, estaríamos hablando de un aumento en la cifra de negocios de cerca de diez (10) veces, en un plazo de cinco (5) años. La pregunta es : Esto será posible?

En primer lugar, se deben analizar las posibilidades del sector en donde opera la empresa; esto es, el sector artesanal. Es realmente atractivo? Tiene posibilidades de crecimiento en el futuro inmediato y mediano?.

Para tal efecto utilizaremos un instrumento conocido en el mundo empresarial como la "Matriz de General Electric", la cual se muestra en el gráfico No. 1

ATRACTIVO
DEL
SECTOR

ALTO

1

2

3

MEDIO

4

5

6

BAJO

7

8

9

ALTA

MEDIA

DEBIL

FORTALEZA DE LA EMPRESA

1. Casilla de la EXPANSION.
2. Casilla de la INNOVACION en producto.
3. Casilla de la RESTRUCTURACION de la empresa.
4. Casilla de la INNOVACION en el mercado.
5. Casilla de la DIVERSIFICACION (También casilla 7).
6. Casilla de LIQUIDACION (También casillas 8 y 9).

GRAFICO 1 : Matriz de general elctric.

Por los diversos matices y desarrollos que presenta el sector artesanal lo podemos calificar como un sector de atractivo ALTO, mucho más si se tiene en cuenta el atractivo que ejerce la artesanía colombiana en el mercado internacional; datos preliminares indican que el país exporta al año 20 millones de dolares en artesanías, sin desarrollar mayores esfuerzos promocionales; en otras palabras los países extranjeros "compran" US\$20 millones al año en artesanía colombiana. Complementariamente, es importante destacar el significativo aumento de las ventas de productos artesanales de países como Tailandia, Perú y algunos africanos. La situación geográfica privilegiada que tiene Colombia; su intercambio comercial con países compradores de artesanías como es el caso de Venezuela y Panamá, etc. Estas son apenas algunas de las razones que tienen los altos directivos de Artesanías de Colombia para afirmar, sin nunguna duda que, el Sector Artesanal Colombiano tiene un inmenso potencial de crecimiento en ventas nacionales y sobretodo internacionales, que aún está por explotar.

Por el contrario, cuando se analiza la empresa y se observa su participación en el mercado con ventas anuales de \$235.1 millones en el país y menos de 400,000 dolares en exportaciones; cuando se estudia la debil configuración institucional de su departamento comercial y se verifica la carencia de planes comerciales serios y agresivos; cuando se comprueba el exeso de costos de operación que no están en línea

con una empresa que pretenda exportar compitiendo en un entorno hostil con todos los países del mundo, especialmente con los que están en vías de desarrollo con bajos costos de mano de obra, etc; no queda otro camino diferente al de determinar que la institución tiene una posición desfavorable y que es necesario calificarla como débil.

Si graficamos esta situación en la Matriz de General Electric, se concluye que Artesanías de Colombia se posiciona en la casilla 3, esto es la que califica a la empresa como una organización a reestructurar.

Lo anterior significa que gran parte de las conclusiones de esta estrategia se dirigirán hacia la reestructuración de Artesanías de Colombia S.A.

IV. PLAN PARA EL DESARROLLO DE LAS VENTAS

Con la lectura que hasta el momento se lleva de este documento, ya se intuye la necesidad de fomentar sustancialmente las operaciones de ventas, para que la empresa pueda alcanzar un desarrollo autosostenido desde el punto de vista económico. Por lo tanto, se dará especial importancia al análisis de este objetivo

Un buen instrumento para analizar las perspectivas de la empresa, es lo que podemos denominar: "Cuadro para el análisis producto/mercado" toda vez que muestra los aspectos básicos de la interrelación del producto ofrecido con el mercado en donde se opera. El gráfico 2 del presente documento presenta dicho cuadro, junto con interesante análisis respecto a la situación en el mercado de los productos que ofrece la empresa.

Un repaso rápido del tipo de producto que ofrece Artesanías de Colombia y comparándolo con otros iguales, alternativos o sustitutos que se ofrecen en los mercados nacionales e internacionales, conduce a las siguientes conclusiones :

SEGMENTACION
DEL
MERCADO

ALTA	1	2
BAJA	3	4
	BAJA	ALTA

DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

1. Casilla de la MARCA
2. Casilla de la TECNOLOGIA
3. Casilla del PRECIO/COSTO
4. Casilla del DISEÑO

GRAFICO 2 : Cuadro para el análisis producto/mercado.

- a. Artesanías de Colombia no es un fabricante y está obligado a comprar sus productos a artesanos para posteriormente revenderlos; esto significa que su producto es el mismo que ofrecen otros fabricantes nacionales a un precio inferior toda vez que, aquellos no tienen que asumir los gastos de intermediación que le debe adicionar Artesanías.

- b. En determinado caso, podría diferenciar su producto encargando a los fabricantes diseños especiales para después comercializarlos. No obstante esta sería una opción a mediano o largo plazo. De concretarse, esta alternativa situaría a la empresa en la casilla del diseño, que sería en la que actualmente están ubicadas organizaciones del estilo de la Galería Cano.

- c. Otra alternativa sería especializarse en la venta de artesanías costosas y exclusivas que se se dirijan a determinados nichos del mercado (casilla 2), pero esta opción demanda de un gran conocimiento del mercado internacional, que en este momento no tiene Artesanías.

Debemos entonces concluir que el producto de Artesanías de Colombia es poco diferenciado, hecho que le obliga a situarse en las casillas 1 o 3, esto es, competir en términos de costo/precio o de marca.

Es claro que Artesanías de Colombia, desde el punto de vista mercantil es solo una comercializadora, que no cuenta con operaciones de producción, situación que no le permite competir desde el punto de vista precio, con asociaciones de artesanos que manufacturan sus propios productos y que son sus mismos proveedores de la empresa. En consecuencia no quedaría otra alternativa distinta que la de competir con marca. Esta opción

obliga a la empresa a realizar, entre otras, las siguientes acciones:

- a. Homologar y promocionar una marca que puede ser "Artesanías de Colombia" y un logotipo distintivo, que deben llevar impreso y/o adherido todos los productos que comercializa la institución.
- b. Para el cliente nacional o extranjero. la marca y el distintivo serán garantía de calidad y autenticidad.

Nótese que el lograr este objetivo de posicionar su marca no debe ser difícil para Artesanías de Colombia, puesto que todas las fortalezas que se incluyeron en el documento de diagnóstico pueden "apalancar" esta gestión (imagen de seriedad ante el sector artesanal, respaldo institucional, calidad de los productos, buena imagen en el mercado, conocimiento del sector, experiencia en el manejo del sector y capacidad gerencial).

Con esto se concluye que la primera acción comercial que debe realizar la empresa es el diseño y la puesta en práctica de un plan para promocionar y posicionar una marca y un logotipo para sus productos.

**V. POSICION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DENTRO DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

A lo largo de los últimos meses, los diferentes directivos de la empresa han tratado de resolver el interrogante de como organizar el departamento o sub-gerencia comercial, si integrada a la compañía o como una empresa comercializadora, jurídicamente independiente. Sobre el particular las alternativas planteadas se pueden resumir de la siguiente manera :

1. Separar claramente las dos actividades creando una comercializadora independiente, la cual será operada por Artesanías de Colombia, quien además sería el único dueño.

2. Constituir la comercializadora, pero la propiedad accionaria sería en conjunto de Artesanías de Colombia con inversionistas particulares. Los porcentajes de participación no se han discutido, pero se supone que, en principio, Artesanías tendría la parte mayoritaria.

3. Crear la comercializadora y posteriormente vender la totalidad de su propiedad a inversionistas particulares.
4. No constituir la comercializadora, puesto que esta actividad sería parte integral de las operaciones de Artesanías de Colombia. Se trataría entonces de mantener el "statu quo" fortaleciendo el departamento comercial.

El análisis que hace el consultor sobre estas alternativas se describe a continuación :

1. El hecho de constituir una entidad comercializadora jurídicamente independiente, implicaría el manejo simultaneo de dos organizaciones distintas; la primera, la comercializadora con claros fines de lucro y la segunda, Artesanías de Colombia, cuya finalidad sería el fomento. Esta configuración organizacional significaría que las operaciones de fomento serían deficitarias y requerirían financiarse con un supuesto reparto de dividendos de la comercializadora, de la cual sería socia, y con subsidios del Gobierno.
2. Actualmente, Artesanías de Colombia es una organización centralizada, que con dineros provenientes del Gobierno Nacional presta servicios en todas las regiones del país: veredas, municipios, departamentos, etc.. Es claro que

esta posición desde el punto de vista político es supremamente debil, puesto que congresistas, alcaldes y/o gobernadores, pueden presionar para que se les otorge el manejo de los recursos de fomento artesanal en su región, sin que estos tengan que pasar por Artesanías de Colombia. Es evidente que estos recursos serían un interesante "botín" presupuestal para cualquier político regional.

3. Es claro que, si Artesanías de Colombia no logra realizar sus operaciones totales en condiciones de autosuficiencia económica, y la amenaza que se describe en el punto anterior se hace realidad, sería el fin de la entidad.
4. En consecuencia, si existen dos entidades jurídicamente independientes, una comercializadora y otra de fomento, siempre seguiría existiendo el peligro latente una orden ejecutiva o legislativa para descentralizar el fomento y así, con el tiempo Artesanías de Colombia terminaría convirtiéndose en una simple comercializadora.
5. Si es apenas una comercializadora y mucho más si tiene socios externos, como es el caso que describen las alternativas 2 y 3, se presentaría un nuevo peligro que sería una posible disposición del Gobierno para privatizar completamente la comercializadora.

6. Todo lo anterior lleva a concluir que bajo ninguna circunstancia se debe independizar la gestión de comercialización de la gestión de fomento. Son dos actividades que se tienen que realizar conjuntamente y es precisamente este trabajo en "tandem", el que le ofrece a Artesanías de Colombia la posibilidad de un desarrollo sostenido y una operación a largo plazo. Los seguidores de independizar estas dos actividades deben estar conscientes que, en las actuales circunstancias, y durante mucho tiempo más, es y será imposible desarrollar una gestión comercial que valga la pena, sin apoyar económica y profesionalmente al sector, puesto que una de las principales limitantes de la exportación, se concentra en la inexistencia de una oferta exportable importante, que permita cumplir con los pedidos de los clientes del extranjero.

Por lo tanto, en adelante, dentro del presente documento, no se volverá a considerar la posibilidad de separar la actividad comercial o de crear una comercializadora internacional, pues se supone que este punto está resuelto cuando se decide que la operación comercial será parte vital de la actividad total o del negocio, de Artesanías de Colombia S.A.

VI. PLAN COMERCIAL

Los objetivos trazados en cuanto a volumen de ventas se refiere, son los siguientes:

En 1.993, de acuerdo con las directrices de la junta directiva de la institución, las ventas de la empresa deberán alcanzar \$1.000 millones.

En 1.998, si el objetivo es ser autosuficiente en un periodo no mayor de cinco (5) años, en dicho año la empresa deberá alcanzar unas ventas totales (entre ventas nacionales y exportaciones) de \$3.600 millones (pesos constantes de 1.993), obteniendo márgenes de beneficio similares a los que se tienen en la actualidad, y sin que los gastos totales de operación presentes, se incrementen en valores constantes.

Además del diseño y puesta en práctica de un plan para promocionar la marca "Artesanías de Colombia" y su respectivo logotipo, el cual ya se describió en el capítulo anterior y de acuerdo con las reuniones efectuadas con los principales

directivos de la organización, el siguiente sería el plan de acción a desarrollar para llevar a cabo estos objetivos :

1. REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL:

RESPONSABLES: GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA COMERCIAL

PLAZO: 3 - 4 MESES

COMENTARIOS:

- La actual estructura es muy debil e incapaz de alcanzar objetivos propuestos.
- Enganchar personas idoneas concedoras de su trabajo y con experiencia en exportaciones.
- Aprovechar la estructura de las oficinas comerciales de nuestro Gobierno en otros paises.

2. ELABORACION DE UN PLAN COMERCIAL VIABLE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

RESPONSABLE: SUBGERENTE COMERCIAL

PLAZO: 3 - 4 MESES

COMENTARIOS:

- Hasta el momento la empresa, realmente no ha efectuado ninguna gestión comercial importante.
- Sus productos no se venden, la gente los compra. En términos de mercadeo se diría que la empresa sigue una estrategia de "pull" que se debe cambiar por una estrategia de "push". Hay que entrar a competir en el mercado internacional.

- El plan comercial como mínimo debe considerar los siguientes puntos:
 - a. Clase de productos a exportar. Cuantificación de la oferta exportable.
 - b. Países a exportar. Con base en la información histórica respecto al volumen de importación de artesanías de cada país cliente.
 - c. Plan de acción para manejar cada país, cliente y/o producto.
 - d. Canales de venta y de distribución a utilizar.
 - e. Posibles precios de exportación. Análisis de la competitividad de los productos.

3. ACTIVIDADES COMERCIALES A DESARROLLAR.

RESPONSABLE: SUBGERENTE DE VENTAS

COMENTARIOS: Dentro de las diferentes conversaciones que se sostuvieron con directivos de la compañía se determinaron como muy prometedoras las siguientes acciones comerciales:

- a. Asociación con el Museo del Oro para vender artesanías en las exposiciones del Museo en todo el mundo.
- b. Alianzas estratégicas con importantes comercializadores internacionales de productos artesanales (actualmente existen prometedores contactos con clientes en New York, Taiwan, etc.)

- c. Determinar nuevos nichos del mercado. Periódicamente se debe analizar el mercado mundial de las artesanías para determinar nuevas alternativas para la compañía.
- d. Franquicias: analizar y desarrollar un programa de dar franquicias para ofrecerlas a personas idoneas, con capacidad comercial y financiera, que estén interesadas en comercializar los productos de Artesanías de Colombia en las principales ciudades del país.

VII. PLAN DE ACCION ACTIVIDAD DE FOMENTO Y DESARROLLO.

Es importante recordar que el fomento de las actividades artesanales son la columna vertebral de la Misión de Artesanías de Colombia, pero si ya se ha definido que la operación total de la empresa debe operar en condiciones de autosuficiencia económica y financiera, la operación de fomento y de desarrollo deberá afrontar algunos ajustes. De la misma forma, deberán incorporarse algunas acciones focalizadas hacia la conservación del medio ambiente y renovación de los recursos naturales, objetivo éste incluido dentro de la Misión de la sociedad.

Al respecto debe existir una conciencia que indique que no es bueno fomentar por el simple prurito de apoyar o ayudar; el fomento debe tener como misión el desarrollar programas a largo plazo que tengan como objetivo la consolidación de la oferta exportable y la creación de la misma cuando ésta no exista. Institucionalizar programas de aumento de la productividad, la calidad y la eficiencia del sector artesanal colombiano, adecuación de los diseños, planes de industrialización de la artesanía, etc.

De todos modos el mejor camino de fomentar al artesano no es subsidiándolo, sino enseñándolo a que sea eficiente para que así los ingresos adicionales obtenidos por la venta de unos productos de calidad, con buen diseño y a precios competitivos, sean el motor del mejoramiento de su propio nivel de vida y el de su familia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden resumir los siguientes planes de acción:

1. PLAN DE RACIONALIZACION DE LA ACTIVIDAD DE FOMENTO.

RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE FOMENTO Y DESARROLLO.

PLAZO: 2 MESES

COMENTARIOS:

- La actividad de fomento se realizará prioritariamente en aquellos sectores que puedan dar soporte a las operaciones de comercialización.
- Diseñar un plan para determinar las tarifas que cobrará la empresa por sus actividades de servicios especializados tales como: colocación de créditos, información sobre mercados, ferias artesanales, etc.
- Al igual que se propuso para la Subgerencia comercial, en fomento deberá diseñarse un plan con objetivos a corto, mediano y largo plazo que apoye los objetivos prioritarios de la organización.

2. REESTRUCTURACION TALLER DE ORFEBRERIA

RESPONSABLE: SUBGERENCIA DE FOMENTO Y DESARROLLO

PLAZO: 6 MESES

COMENTARIOS:

- Un estudio de costos elemental, demuestra que este taller apenas genera una pequeña utilidad.
- De todos modos el volumen de operación actual no le aporta mayores beneficios a Artesanías de Colombia.
- Se necesita mejorar dicho estudio (plazo: 30 días)
- Existe potencial de desarrollo de nuevas piezas para vender por intermedio del Banco de la República. Se requiere concretar rápidamente este programa (plazo: 3 meses).
- Una vez se tenga información más concreta sobre el éxito de los nuevos programas de producción y venta, determinar la viabilidad de este taller.

3. VIABILIDAD DEL TALLER DE MARROQUINERIA

RESPONSABLE: SUBGERENCIA DE FOMENTO Y DESARROLLO

PLAZO: 3 MESES

COMENTARIOS:

- Aparentemente la operación de este taller se hace en forma deficitaria.
- Se necesita un programa de reestructuración del taller (plazo: 1 mes), que incluya posibilidades de nuevas ventas y reducción sustancial de los costos.

- Es inaplazable buscar solución a los altos costos de la mano de obra y a su horario de trabajo.
- Si el programa de reestructuración no es convincente, se propone cerrar el taller.

3. PROGRAMA DE CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE.

RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL Y SUB-GERENCIA DE FOMENTO Y DESARROLLO.

PLAZO : 6 MESES.

COMENTARIOS:

- Se requiere efectuar un censo de las materias primas que utilizan los artesanos.
- Determinar el consumo actual y el futuro.
- Desarrollar programas de capacitación específicos para concientizar al artesano del cuidado que requieren los recursos naturales.
- Destinar un presupuesto específico (junto con el INDERENA?), para renovar la producción de los materiales que están escaseando.

VIII. PLAN DE ACCION DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Un plan de reestructuración como el que se describe para Artesanías de Colombia, requiere un fuerte apoyo de la actividad administrativa y acorde con el documento de diagnóstico de la compañía, precisamente esta operación, presenta graves debilidades que inapelablemente se deben subsanar a la brevedad posible. Para ello se propone el siguiente plan de acción:

1. PROGRAMA DE REDUCCION DE COSTOS.

RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL, SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y TODOS LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACION.

PLAZO: 1 MES

COMENTARIOS:

- A pesar de los esfuerzos realizados, la organización presenta una nómina excesiva. Aún es posible reducirla en más del 30%.
- Especialmente se deben analizar los departamentos de fomento y administrativo. se considera que allí se generan muchas funciones que tienen un costo alto de

y no son percibidas positivamente por el usuario.

- El plan de reducción de costos debe tener como meta el construir una organización eficiente en un plazo no mayor de 12 meses.

2. FLUJO DE INFORMACION EFICIENTE

RESPONSABLE: OFICINA DE PLANEACION Y TODA LA ORGANIZACION

PLAZO: 3 MESES

COMENTARIOS:

- La organización emite exceso de información (ver anexo 2) y muchos informes no son necesarios o son poco objetivos.
- Se toman decisiones sin tener la información requerida.
- Debe formarse un equipo coordinador del flujo de información, E.C.F.I., que sea coordinado por el director de la oficina de planeación e integrado por funcionarios de control interno (Mario Jimenez), de administración (Jairo Peña) y la asistente de gerencia (Lucy de Ruan), quienes en un plazo de tres meses deben presentar una propuesta concreta respecto al número, calidad, frecuencia, calidad, diseño, origen, destino, etc. de los informes.
- El comité se reunirá el primer día hábil de cada semana durante dos horas y realizará presentaciones a la gerencia el primer día hábil de cada mes.

2. GUERRA AL EXCESO DE TRAMITOLOGIA

RESPONSABLE: OFICINA DE PLANEACION Y SUBGERENCIA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

PLAZO: 6 MESES

COMENTARIOS:

- Se conformará el equipo de guerra a la tramitología, E.T., coordinado por el jefe de la oficina de planeación quien con un plan similar al E.C.F.I., deberá ofrecer soluciones al exceso de tramitología que hoy presenta la organización.
- El anexo 3 presenta algunos de los puntos a desarrollar en este comité.

3. CONTABILIDAD AL DIA

RESPONSABLE: SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

PLAZO: 4 MESES

COMENTARIOS:

- El anexo 4 registra algunas de las causas del atraso que presenta la contabilidad actualmente.
- Estas causas se pueden agrupar según su origen: recurso humano, alimentación del información, metodología y equipos físicos.
- El anexo 5 resume el plan de acción para solucionar la actual situación.
- confeccionar un plan de acción para mejorar la calidad y fiabilidad de los informes contables.

4. ROTACION DE INVENTARIOS EFICIENTE

RESPONSABLE: SUBGERENCIA COMERCIAL

PLAZO: 3 MESES

COMENTARIOS:

- El anexo 6 presenta un análisis causa/efecto que utiliza la metodología de "Diagrama espina de pescado" que agrupa las diferentes causas de este problema.
- Igualmente describe un plan de acción para su solución.

5. DIRECTIVOS BIEN PAGOS

RESPONSABLE: GERENCIA GENERAL

COMENTARIOS:

- La nueva organización requiere de directivos más capacitados y más profesionales, sobre todo en el área de ventas.
- Los directivos de Artesanías de Colombia tienen salarios inferiores a la mayoría de las otras empresas del Estado.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.

- El presente plan es una mezcla de objetivos a corto y a largo plazo, que trata de generar una capacidad de autocontinuidad a la institución.
- Nótese que la Misión de la sociedad ha cambiado. Ahora debe cuidar los recursos naturales que se utilizan en la producción de artesanías y trabajar en condiciones de autosuficiencia económica.
- En la nueva operación de la empresa la subgerencia comercial jugará un papel protagónico. Allí deben estar los mejores hombres. Todas las áreas funcionales deberán aportar políticas que refuercen la estrategia comercial de la compañía.
- La empresa estratégicamente competirá con marca. Deberá posicionarla de tal manera que ésta se constituya en una ventaja competitiva, que le signifique una posición rentable y duradera.

- La creación de una comercializadora independiente, que se ocupe de las ventas de artesanías, definitivamente no es una decisión favorable para los intereses a largo plazo de la institución.

- La clave de la nueva actividad de la subgerencia de fomento y de desarrollo es apoyar los esfuerzos comerciales de la entidad, por medio de la consolidación de una oferta exportable de aquellos productos que tienen una viabilidad comercial en los mercados externos.

- La subgerencia administrativa y financiera deberá proponerse presentar una organización eficiente y competitiva, que apoye los esfuerzos comerciales y de fomento.

- Debe tenerse en cuenta : No basta con la formulación de la estrategia, hay que implementarla y es el gerente general quien debe convertir la estrategia en realidad. Porque: Concebir es importante, realizar es casi todo!

ANEXO 1

MINUTA DE LA REUNION CELEBRADA EL 11 DE AGOSTO DE 1993.

LUGAR : OFICINA DE LA GERENCIA GENERAL DE ARTESANIAS DE
COLOMBIA.

ASISTENTES : CECILIA DUQUE, PRINCIPALES DIRECTIVOS DE
ARTESANIAS DE COLOMBIA Y EL CONSULTOR.

OBJETO : DETERMINAR LA MISION DE LA ORGANIZACION.

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

DOCUMENTOS PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA. DOCUMENTO # 1

TOMADO : De la reunión con la doctora Cecilia Duque y los principales directivos de la empresa, celebrada el 11 de Agosto de 1993.

MISION : Artesanías de Colombia S.A., es una sociedad de economía mixta, que tiene como principal misión fomentar el desarrollo artesanal del país, en condiciones de autosuficiencia económica para la empresa.

OBJETIVOS :

1. Las actividades de servicios especializados que realiza la empresa, antes llamadas de "fomento", se prestarán, en lo posible, cobrando emolumentos que permitan cubrir sus gastos y costos.
2. La actividad de comercialización, esto es, la venta de artículos artesanales del país, se deberá incrementar y realizar en condiciones de utilidad tal, que cubra los posibles déficits que pueda generar la operación de "fomento", a la que se aludió en el punto anterior.
3. La actividad de "fomento", se realizará prioritariamente en aquellos sectores artesanales, que puedan dar soporte a las operaciones de comercialización.
4. Los gastos totales actuales de la empresa, ascienden a \$1.200 millones año; se estima que con el margen de contribución que actualmente genera la venta internacional de artesanías, unas ventas anuales entre \$3.000 y \$3.600 millones, permitirán que la empresa alcance su punto de equilibrio, sin estar obligada a depender de los posibles ingresos de la operación de "fomento". Se trazarán planes de acción con el objeto de alcanzar estas ventas, en términos reales, en un plazo mayor de 5 años, esto es, en 1998.

POLITICAS :

1. Se separarán las actividades de "fomento" y comercial. Cada una contará con sus propios departamentos de apoyo (contabilidad, personal, administración, etc), con el fin de crear dos culturas distintas dentro de la compañía, con el fin de que sirvan a dos actividades que en la práctica son completamente diferentes y que necesitan de habilidades, conocimientos, formas de dirigir y procedimientos, en muchos casos contrapuestos.
2. El mercado nacional no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos en cuanto ventas; por lo tanto la empresa se concentrará en los mercados externos.
3. Principales actividades comerciales a desarrollar:
 - Colombia exporta actualmente unos US\$20.0 millones año en artículos artesanales, lo que significa que si la empresa logra exportar una cifra equivalente al 20% del volumen total de exportaciones, habrá alcanzado su punto de equilibrio.
 - En principio deberán investigarse los productos que actualmente se están exportando y los mercados de los países de destino.
 - Asociación con el Museo del Oro, para tratar de vender artesanías en las exposiciones que hace este museo en todo el mundo. (Potencial de venta : US\$.....?)
 - Alianzas estratégicas con grandes comercializadores mundiales de productos artesanales, con el fin de adecuar la oferta nacional a la demanda mundial de estos artículos. (En la actualidad se tiene contactos con clientes en New York, Taiwan, etc). Potencial : US\$....?
 - Como paso posterior, análisis del mercado mundial de artesanías, con el objeto de buscar nuevos nichos de mercado.
 - Los recursos y operaciones de fomento se dirigirán principalmente a buscar objetivos de consolidación de la oferta exportable, creación de la misma cuando ésta no exista, programas de aumento de la productividad y eficiencia del sector artesanal colombiano, adecuación de los diseños, planes de "industrialización" de la artesanía, etc.
 - Artesanías de Colombia deberá adecuar sus costos y gastos de funcionamiento, a las exigencias de la competencia mundial, generada por los comercializadores de artesanías.

- Diseñar un plan para determinar las tarifas que cobrará la empresa por sus actividades de servicios especializados, tales como : colocación de créditos, información sobre mercados, ferias artesanales, etc

Bogotá, Agosto de 1993.

ANEXO 2

LISTA DE INFORMES QUE REGULARMENTE RECIBE LA GERENCIA GENERAL

SITUACION ACTUAL	SITUACION OBJETIVO	PLAZO	RESPONSABLE
EXTERNA	EXTERNA		
Organismos internacionales	Organismos internacionales		No procede.
Ministerios	Ministerios		No procede.
D.N.P.	D.N.P.		No procede.
Presidencia	Presidencia		No procede.
Gobernaciones	Gobernaciones		No procede.
Municipios	Municipios		No procede.
Contraloria	Contraloria		No procede.
Junta directiva	Junta directiva		No procede.
Asamblea de accionistas	Asamblea de accionistas		No procede.
Revisoría fiscal	Revisoría fiscal		No procede.
Revistas y periodicos	Revistas y periodicos		No procede.
INTERNA	INTERNA		
Consecutivo de archivo	Consecutivo de archivo		Archivo y correspondencia
Ordenes de pago y avances	Ordenes de pago y avances		Division financiera
superiores a 6 salarios mínimos	superiores a 11 salarios mínimos***	3	
Ordenes de comision (subg.)	ordenes de comision (subg.)		Cada Subgerencia
Despachos de mercancías	Despachos de mercancías ***		Subg. Comercial
Documentos para tramite de	Documentos para tramite de		Subg. Comercial
exportaciones.	exportaciones. ***	3	
Resoluciones	Resoluciones (DELEGACION)***	3	Subg. Administrativa
Ordenes pago de productos	Ordenes pago de productos		Subg. Comercial
superiores a 11 salarios	superiores a 11 salarios		
Ejecuciones presupuestales	Ejecuciones presupuestales		Subg. administrativa y financiera
Estados financieros	Estados financieros		
Informes de comisiones	Informes de comisiones		Cada comisionado
Pagos de impuestos (IVA,	Pagos de impuestos (IVA,		
retenfuente)	Retenfuente)		Subg. administrativa y financiera
Declaracion de renta	Declaracion de renta		Subg. administrativa y financiera
Informe trimestral para la	Informe trimestral para la		Subg. administrativa y financiera
Contraloria	Contraloria		
Informe mensual de bancos	Informe mensual de bancos		Subg. administrativa y financiera
para Ministerio de Hacienda	para Ministerio de Hacienda		
Nominas	Nominas		Subg. administrativa y financiera
Contratos y convenios	Contratos y convenios		Oficina Juridica
Facturas y cotizaciones	Facturas y cotizaciones		Subg. administrativa y financiera
(sup. a 6 salarios)	(sup. a 11 salarios)***		
Copias de comunicaciones	Copias de comunicaciones (SUBG)***	1	Subgerencias.
Autorizacion baja productos	Autorizacion baja productos***	3	Subg. Comercial
Entradas y Salidas a almacen***	Entradas y Salidas a almacen***	3	Subg. Comercial
Actas de comites de contratos,	Actas de comites de contratos,		
adquisiciones y compras	adquisiciones y compras		Subg. administrativa y comercial

ANEXO 3

CAUSAS PRINCIPALES DEL EXESO DE TRAMITOLOGIA.

TRAMITOLOGIA

RECURSO HUMANO :

- Falta de compromiso.
- Miedo a decidir.
- Falta de asumir responsabilidades.
- Fallas en la comunicación con otras dependencias.
- Obstaculización según de donde provenga el documento.
- No solucionan los problemas (no son los míos).
- Fallas de planeación; las cosas se hacen de afán, sin cumplir requisitos mínimos.

METODOLOGIA :

- Diseño de papelería inadecuado.
- Normas internas excesivas y dispersas.
- Repetitividad de pasos.
- Integración de sistemas.

MATERIALES :

- Falta de sistematización.
- Falta de manuales de procedimientos y de funciones.
- No circulación de la normatividad existente.

ANEXO 4

PRINCIPALES CAUSAS DEL ATRASO CONTABLE.

C O N T A B I L I D A D

Recurso Humano :

- a) No capacitación en general suficiente
- b) Falta de motivación
- c) Mal ambiente - crítica malsana
- d) Algunos indisciplinados
- e) Falta de compañerismo
- f) Falta de dirección
- g) Algunos no reciben con gusto sugerencias

Alimentación de la Información :

- a) Se recepciona muy tarde la información para los compromisos a cumplir por Empresa - Pagos de Impuestos.
- b) Llega la información con mucho error
- c) No llegan los soportes de las cifras reportadas
- d) Los documentos no son compatibles en su totalidad
- e) Los Boletines llegan frecuentemente acumulados - varios en un día.
- f) Por presentarse muchos errores se invierte mucho tiempo en ajustes contables.

Metodología :

- a) Los registros se realizan en forma manual
- b) Existen muchos registros demasiado largos
- c) Se duplica mucha actividad entre Tesorería y Contabilidad
Crédito y Contabilidad
El Fondo y Contabilidad
- d) Un solo registro puede mover muchos libros auxiliares por falta de sistematización

Equipos Físicos:

- a) No existe Sistemas
- b) No existe interconexión entre dependencias

ANEXO 5

PLAN DE ACCION PARA SOLUCIONAR LAS CAUSAS DEL ATRASO CONTABLE

Situación Actual	Objetivo	Plazo	Responsable	Cronograma
Atraso en los Registros Contables e Información.	Ponerla al día	Enero/94	Contadora Jefe Financiera	En Oct.10 a Agosto 30 En Nov.10 a Sept. 30 En Dic.10 a Oct. 30 En Dic.30 a Nov. 30 En Enr.27 a Dic. 31'
Recurso Humano inadecuado. a) Sin capacitación b) Sin motivación c) Mal recurso	Capacitarlo Motivarlo Liquidarlo	Permante Oct. 10	Recursos Humanos Subgerencia Administrativa y F.	Programa de Recursos Humanos - Dic. 30 - Sistemas - 1994 - Cursos de Especialización - Permanente.
Alimentación Informac. Mala alimentación de la información.	Optimizarla Hacer Taller con todos los encargados y responsabilizarlos.	Nov. 10	Jefes de : 1- Oficinas Regionales. 2- Fondo de Compras 3- Bodega 4- Almacenes 5- Servicios Grales. 6- Talleres	Oct. 10 - Primera revisión. Nov. 10 - Información completa y correcta.

<p>Recursos Humanos Sin compromiso y entrador.</p>	<p>Motivarlo Informarlo Involucrarlo en las decisiones.</p>	<p>3 Meses</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>-Taller de Gerencia Social - Octubre 30 -Taller de Motivación - Diciembre 10 -1994 Permanentes</p>
<p>Normatividad Excesiva</p>	<p>Reducirla</p>	<p>2 Meses</p>	<p>-Auditoría Interna.- -Subgerencia Administrativa. -Jurídica</p>	<p>Diciembre 10 Ya implementado.</p>
<p>Falta de Manuales de Funciones y Requisitos.</p>	<p>Elaborarlos</p>	<p>5 Meses</p>	<p>-Subgerencia Administrativa. -Recursos Humanos</p>	<p>Diciembre 20 — Para Estudio. Febrero -- Entregar para aprobación.</p>

No está implementado el Sistema.	Implementarlo	Mayo/94	Jefe Financiera Jefe Contabilidad Jefe Sistemas	Octubre -- Adquisición del Programa. Nov. y Diciembre: Implementación Marzo : Prueba.
----------------------------------	---------------	---------	---	---

ANEXO 6

CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA ROTACION DE INVENTARIO.

PLAN DE ACCION.

[8] #1

09-16-93 04:21PM

2810917

ARTESANIAS DE COLOMB

PROCEDIMIENTOS

- . Inadecuada programación de compras
- . Controles fiscales excesivos
- . Formas de negocios y pagos inapropiados

EQUIPO

- . Manejo manual del kárdex

**BAJA ROTACION
DE
INVENTARIOS**

- . Desmotivación
- . Tipos de jornada laboral rígidos
- . Sistemas de contratación inflexibles

- . Enfoque de compra desde la oferta
- . Decisión de compra condicionada al presupuesto del área de fomento.
- . Stock de obsoletos
- . Manejo de una cantidad excesiva de referencias
- . Administración de muestras no comerciales
- . Necesidad de acopio de mínimos
- . Indefinición de la línea de productos

PERSONAL

PROVEEDORES

SITUACION ACTUAL

Baja rotación de inventarios.

SITUACION OBJETIVO

Manejo eficiente y rentable del inventario.

SOLUCIONES

1. Establecer políticas de compra acordes a las exigencias de la demanda.
2. Definición de una línea de productos manejable.
3. Análisis periódicos de rotación y rentabilidad .
4. Liquidación de inventarios obsoletos.
5. Sistematización del inventario
6. Elaborar una programación de compras.

RESPONSABLE

Subgerencia Comercial

Subgerencia Comercial

Unidad de Mercadeo

Unidad de Mercadeo

División de Compras y Unidad de Sistemas

División de compras y Unidad de Mercadeo.

FECHA

Sept. /93

Sept. /93

Dic. /93

Dic. /93

Oct. /93