MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO
artesanías de colombia s. a.

ARTESANÍAS DE COLOMBIA

Informe Artesanías de Colombia.

Daniel Hernández Rojas

Bogotá D.C., 1984

INFORME

ARTESANIAS DE COLOMBIA

A continuación me permito presentar los aspectos más relevantes de la Empresa con base en la información que me fue suministrada por la misma.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

La empresa cuenta con un manual de funciones para un total de 165 empleados, lo cual implica que para la planta actual de 105 empleados, no se-tengan funciones plenamente definidas o que estén desempeñando trabajos diferentes a las del cargo con que figuran en nómina.

Lo anterior se pudo comprobar al solicitarle a cada empleado una corta - relación de sus funciones, logrando una muestra de 68 personas.

Algunos de ellos se limitaron a indicar el cargo, como en el caso de los Administradores y Cajeros de los almacenes, sin precisar funciones.
Otros registraron un número tal de funciones, que de ser ciertas hacen - suponer sobrecargos de trabajo.
Otros cargos presentan vaguedad de responsabilidades y duplicidad de las mismas, principalmente a nivel directivo

El organigrama base de la estructura administrativa presenta errores de diseño y concepto al existir total complejidad en el reparto de las Subgerencias, divisiones y secciones.

Lo anterior se observa al encontrar tres unidades de auditaje, una secretaría general en línea de mando , dos divisiones de compras y crédito en el área de desarrollo y no en la financiera y comercial, una división - de comercio internacional sin funciones.

Además de la estructura administrativa Artesanías cuenta con cinco Comités internos: Compras, Inventarios, Adquisiciones, Personal y Crédito , sin reglamentos operativos exceptuando el de Compras.

RECOMENDACIONES:

- Suprimir la Secretaría General
- Suprimir las dos Subgerencias
- Cambio del Revisor Fiscal
- Creación de tres divisiones básicas :
  Fomento y Desarrollo
  Comercialización
  Administración.

Con un director cada una de ellas y los respectivos jefes de sección - (ver nuevos organigramas anexos)

La nueva estructura administrativa permitiría suprimir 25 cargos que no se justifican, representándole a la empresa un ahorro en nómina del orden del $ 1'200.000 mensuales sin incluír las prestaciones sociales, lo cual haría mayor la cifra.

Este recorte de nómina no afecta en nada el sistema operativo de la empresa y los cargos a suprimir corresponden a personal con menos de 5 años de servicio y no sindicalizados.

Sólo podrían ser difíciles los casos del Secretario General y los dos - Subgerentes.

Los recortes de personal que se pueden hacer son los siguientes :

1) Secretario General
2) Subgerencias

3) Auditoría Interna
2) Relaciones Industriales
4) Servicios Administrativos
1) División de compras
5) División de crédito *
2) Sección de Contabilidad
1) Tesorería
1) División Comercio Nacional
2) División Comercio Internacional **
1) Almacén Pasto
1) Almacén Las Aguas
TOTAL 25 personas.

* Pasaría a ser manejada por la Corporación Financiera Popular.

** Pasaría a ser manejada por Proexpo.

La reducción de personal en una segunda etapa podría ser mayor si se adoptan las políticas de comercialización que se recomiendan más adelante.

ASPECTOS FINANCIEROS :

Existe un Balance General consolidado y un Estado de Pérdidas y Ganancias a Junio 30 de 1.983, firmado por: Graciela Samper de Bermúdez Gerente , Pedro Sánchez , Revisor Fiscal y Alicia Sánchez de Avila como Contadora, situación extraña, si se tiene en cuenta que en los libros auxiliares de contabilidad se está contabilizando el mes de Abril de 1.984. Esto indica que los estados financieros de Junio fueron armados con base en las cuentas del mayor, pero no corresponden a una realidad comprobada de cuadre de cuentas y soportes contables.

De otra parte el señor Revisor Fiscal en oficio fechado el 24 de Agosto de 1.984 y dirigido a los señores miembros de la Junta Directiva dice : " El suscrito Revisor Fiscal, hace constar : Que las cifras que aparecen en el Balance cortado a Junio 30 de 1.984 y su correspondiente Estado de Pérdidas y Ganancias, han sido Revisadas y se encuentran en todo de acuerdo con los libros de Artesanías de Colombia ".

Constancia que puede calificarse de no cierta si se tiene en cuenta el comentario anterior, y la observación verbal que posteriormente hizo, en la cual reconoció el atraso en la contabilidad y prefirió referirse al Balance como de prueba y no consolidado que es como figuran los estados financieros presentados y firmados.

Lo anterior se confunde más en el resto de comentarios que hace el Revisor Fiscal en la carta citada al expresar que solo emitira concepto definitivo sobre el Balance al 31 de Diciembre de 1.984.

Estos planteamientos traen como consecuencia que a la fecha no se pueda conocer la real estructura financiera de Artesanías. Para subsanar este problema, se solicitó al departamento de Contabilidad la descomposición de algunas cuentas del activo corriente y del total del pasivo, como también las del estado de pérdidas y ganancias, sin haber podido obtener una respuesta satisfactoria y con la claridad requerida que permita hacer un minucioso análisis financiero.

Sólo se ha logrado un deseo de buena voluntad para poner la contabilidad al día, porque dicho sea de paso el volumen de operaciones de Artesanías no amerita un atraso contable cinco meses.

Teniendo en cuenta las observaciones anteriores y con el ánimo de ir rastreando las cuentas de la empresa se pueden hacer algunos comentarios:

Capital de Trabajo.

Del total del activo corriente de $ 98 millones hay que descontar $65 - millones correspondientes a : $40' millones en inversiones temporales no realizables (saldos por colocar del préstamo del BID) y $24 ' millones- de inventarios poco líquidos, lo cual nos da $ 33' millones corrientes, contra $ 45 ' millones de pasivos corrientes o menores a un año dándonos como resultado un capital de trabajo negativo de $ 18' millones de pesos.

Sinembargo y por un error contable no figuran en el activo corriente una partida de Deudores Varios " aportes de Socios " correspondiente a $33 ' millones que debe Proexpo y $ 4' que le adeuda el I F I . Estas partidas mejorarían la estructura de la empresa permitirían mostrar un capital de trabajo positivo contable de $ 19' millones más no realmente efectivo.

Endeudamiento.

Las obligaciones de corto mediano y largo plazo, con terceros contabiliza

das a Junio 30 sumaban $ 92' millones, los cuales relacionados con el - total de activos de la empresa representan un endeudamiento del 76% cifra que muestra la débil estructura financiera de la compañía al estar debiendo 76 centavos por cada peso activado.

De otra parte si tomamos la relación entre el total de pérdidas acumuladas de $ 16.5 millones contabilizando $8.7' millones de gastos no cansados que no figuran en el P. y G., con el capital pagado encontramos que - las pérdidas de Artesanías representaba el 73% de dicho capital en Junio 1.974.

En los actuales momentos, al no haber hecho mayores amortizaciones a los pasivos y los intereses moratorios de la obligación con el Banco Cafetero ($28 'millones) y otros pasivos de corto plazo se puede suponer que el-margen de endeudamiento sea del orden del 85% cifra difícil de manejar, - frente a la inliquidez que presenta la empresa.

Para confirmar esta planteamiento básico para Artesanía es necesario contar con un balance de prueba al 30 de Agosto debidamente soportado o por lo menos con una relación detallada de los pasivos que ya fué solicitada al Departamento de Contabilidad.

La situación planteada se torna más preocupante si se tiene en cuenta que en el cuerpo del balance están mal contabilizadas en cuentas de orden por contra dos pasivos importantes : transferencias de Nómina (I.C.B.F , Fon

do Nacional del Ahorro y CAFAM) que suman $ 2.8' millones a junio y - $ 10.8' millones de cuotas fiscales (1.982 y 1.983) en reclamación. En cuanto a impuestos se desconoce la gestión administrativa adelantada.

Estado de Pérdidas y Ganancias.

Presenta las mismas anomalías del Balance porque fué realizado sin los - debidos soportes contables y solo corresponde a saldos globales de cuentas.

Sin embargo las cifras permiten hacer las siguientes observaciones :

Artesanías presenta una pérdida operacional crónica estimada en los 6 - primeros meses del año en $ 34.4' millones.

Como resultado de su pésima política comercial la cual se refleja en el - hecho de que para generar $ 21.1' millones de ventas netas en 6 meses es necesario gastar $ 46.3' millones en gastos operativos.

La pérdida operacional se disminuye en el P. y G. debido a los otros ingresos por $ 13.5' millones que corresponden en gran parte a los rendi - mientos financieros de las inversiones temporales y no a la actividad - propia de la empresa.

El resultado de pérdida neta registrado de $ 6.9 millones a Junio 30/84 no es cierto como se comentó anteriormente y esa cifra en los actuales -

momentos puede superar los $ 17' millones. Para poderla precisar se le - solicitó al Departamento de Contabilidad la total descriminación de las cuentas del P. y G.

PRESUPUESTO.

El presupuesto para 1.984 no se elaboró con base a las técnicas presupuestales de ingresos y gastos, sino que se acomodó para lograr la partida de los recursos del Gobierno por $ 101' millones y la adición presupuestal de $ 10' millones.

El anterior comentario se confirma en el hecho de presentar una partida de $11' millones de funcionamiento para el año, cuando se han gastado $ 46' millones a Junio 30.

De otra parte en los ingresos se tuvieron en cuenta los aportes de capital que le deben los socios a la empresa por $ 22.4 ' millones correspondientes a 1.984, cifra que no ha sido desembolsada, supuestamente por el mal estado financiero de la sociedad.

Faltaron dentro de los ingresos el total de los rendimientos financieros de las inversiones temporales. Así como también en los egresos en la partida de servicio de la deuda se registraron $ 37.9 millones que corres - ponden al total de la deuda bancaria, sin tener en cuenta que la ejecu - ción presupuestal de ese rubro para el presente año es de $ 18.5 millones Como puede verse en el presupuesto también se cometieron errores que dis-

torcionan esta importante herramienta administrativa.

En cuanto a la ejecución presupuestal ;Artesanías ha recibido el 36% en 7 meses de la partida de presupuesto nacional, los otros ingresos no se han consolidado y del presupuesto de recursos propios se estimaron ventas por $76 millones en el año de las cuales solo se han logrado $28' millones en 7 meses, lo cual permite predecir que no se llegará a la cifra esperada. Dentro de este problema es oportuno destacar que se estimaran en las ventas $ 15 millones en exportaciones de las cuales solo se han exportado $ 1.4 millones a Julio/84 cifra que hace suponer que las exportaciones no será superiores a los $2.3 millones en el año.

CREDITO A LOS ARTESANOS.

Este nuevo programa se ha venido adelantando por Artesanías, en forma aparentemente satisfactoria. Sin embargo considerando que el financiamiento es propio de las entidades financieras por contar con una infraestructura, para análisis de las solicitudes, desembolsos de los créditos y recuperación de los mismos, se adelanta un estudio con el fín de determinar la posibilidad que la parte de crédito a los artesanos sea manejada por la Corporación Financiera Popular.

FLUJO DE CAJA :

El flujo de caja para el presente mes es negativo lo cual implica que la empresa no cuenta con disponibilidad para la operación inmediata, incluída la nómina del mes.

CONCLUSIONES.

La situación financiera de la empresa es crítica y de no encontrar correctivos a corto plazo la sociedad entraría en causales de disolución.

RECOMENDACIONES;

- La consecución de un préstamo de socios a largo plazo en condiciones blandas por $ 50' millones que permitan sanear el total de los pasivos corrientes de la empresa y en esa forma oxigenar la compañía al pasar sus obligaciones de corto a largo plazo y mejorar su posición de capital de trabajo.

- Adelantar una gestión administrativa en el sentido de presionar en alguna forma para lograr el desembolso las partidas del presupuesto. Es decir hacer presencia dentro del problema del déficit fiscal, para obtener alguna partida dentro de las medidas de corrección.

- Mediante un plan de política y reestructuración de Artesanías incentivar a los socios que deben aportes de capital para que las paguen, mostrándoles que dichos dineros no serán plata enterrada , sino capital semilla para la reactivación de la empresa.

- Dentro del objetivo de nueva imagen continuar con los esfuerzos de vincular nuevos accionistas como la Corporación de Ferias y Exposiciones , la Corporación Nacional de Turismo y la Corporación Financiera Popular.

- Un recorte presupuestal en los gastos operativos adoptando en corto plazo la reforma administrativa propuesta.

ASPECTOS COMERCIALES

Dentro de los gastos operativos el mayor porcentaje corresponde a la actividad comercial de la empresa, representándole un costo beneficio negativo.

Lo anterior se debe a que Artesanías viene desarrollando una equivocada política de comercialización, al asumir el problema de mercadeo de los artesanos, comprando artesanías para luego tratar de venderlas en sus almacenes lo cual le implica mantener stock cercanos a los $ 25 millones que le restan por completo liquidez.

Además esta política implica todo un desgaste administrativo de compras, bodegas, empaques, despachos, ventas , etc, que tienen en estado de postración a la empresa.

RECOMENDACIONES :

- Artesanías debe convertirse en una comercializadora a nivel nacional, programando la demanda de los productos artesanales y mostrando la oferta mediante eventos que permitan a los artesanos presentar sus productos en forma permanente a nivel nacional.

- Concentrar todos sus almacenes en un supermercado artesanal en Bogotá.

- Poner puestos de venta en los principales muelles internacionesl del país.

- Suscribir un convenio con Proexpo para que esto se encargue de la - comercialización internacional de las artesanías .

- Solo suscribir convenios y asistir a ferias internacionales cuando - se pueda demostrar con antelqción que son benéficas para la empresa.

ASPECTOS GENERALES.

RECOMENDACIONES

- Una política coherente y precisa para impulsar el sector artesanal.
- Basar la política en estructurar un programa de fomento y desarrollo de los artesanos, definiendo planes concretos en diseño; calidad, - tecnología, materias primas, organización y funcionamiento.

- Implementar el programa que convierta a la empresa en la Comercializa dora nacional de artesanías.

- Elaborar un estado o censo del potencial artesanal del país.

- Definir con el CONPES (con el documento existente) el programa de desarrollo artesanal dentro del plan nacional de desarrollo.

- Suscribir un convenio con Proexpo para las exportaciones de las artesanías.

- Suscribir un convenio con la Corporación Financiera Popular para el manejo del total de los créditos para artesanos (Línea BID)

- Suscribir un convenio con el Sena para la capacitación artesanal por extensión.

  Tratar de que se promulgue por Ley de la República el Estatuto del - Artesano.

- Artesanías para su normal funcionamiento con el total de los cambios propuestos solo requiere de una División con tres secciones : Fomento y Desarrollo, Comercialización y Administración.

Para lo cual se necesita una nómina no superior a 40 empleados.

Finalmente el día 12 del presente mes por designación de la señora Viceministra presidí la Comisión de Crédito en Artesanías y pude constatar - los siguientes aspectos:

- No existe ningún criterio técnico para el otorgamiento de los préstamos .

- No existe un análisis de capacidad de pago de los artesanos. Los créditos se otorgan con criterios subgetivos basados en el conocimiento que tengan de los artesanos.

El Comité de Crédito está conformado por el Secretario General abogado, el Subgerente Financiero y Comercial economista, el Subgerente de Desarrollo economista, la Auditora Interna no profesional y el jefe de crédito Antropólogo , formación profesional que no es la más adecuada para la labor que desarrolla.

A la fecha se han otorgado aproximadamente unos $ 15' millones en créditos que representan el 50% de los recursos de la línea del BID.

Atentamente,

DANIEL HERNANDEZ ROJAS

ANEXO No. 1

El día 13 del presente sostuve una reunión con el jefe de la División Financiera , el Contador y el Revisor Fiscal en mi despacho los cuales me entregaron los anexos de balance que les había solicitado.

La información recibida me permite hacer las siguientes precisiones :
El sistema de las cuentas pasivas del balance tales como cuentas por pagar, anticipos despachos al exterior y mercancías en consignación , tienen una complejidad de manejo que distorciona totalmente el sentido de las mismas.

En la cuenta Activo de inversiones se registra $ 40' millones que tienen el siguiente orden :

- Aporte de capital del I F I	$ 5'
- Aporte capital de Proexpo	$10'
- Recursos del BID	$18'
- Aporte de la Corp.Nacional de Turismo	$ 3'
- Auxilios Regionales por	$ 4'

La mayoría de estos dineros se encuentran en CDTs. con el Banco Cafetero de la Sabana rentando el 26.5% anual a su vez Artesanías tiene una obligación vencida con el mismo banco de $ 28' pagando intereses moratorios del 36 % , lo cual implica un invariable manejo financiero de las inversiones .
Igualmente en los últimos días del mes de Agosto se constituyó un nuevo

C.D.T. en dicho Banco por $ 27' procedentes de los recursos del Canadá.

La anterior situación no se comprende en el sentido que la empresa congele su efectivo en rendimientos inferiores a los gastos de sus obligaciones a corto plazo.

ANALISIS DE LAS CUENTAS PASIVOS DE BALANCE.

1.-	Banco Nacional	:	Saldo Deuda. $ 500.000.	BID- CDT - 2'5.
	Banco Nacional	:	Crédito 723 $ 750.000	Empresa C.Fid.1'5
	Banco Nacional	:	Depósitos $4'300.000	Ahorros BID 300

2. Cuentas por Pagar Artesanos : $ 1'631.998.72

   Se registra con cruce de cuentas entre Deudores varios y acreedores varios: Ejemplo figuran en acreedores varios con saldo negativo, es decir son deudores registrados en el pasivo; Este mecanismo distorciona las cuentas del activo corriente.

3. Anticipos despachos al exterior : 130.381

   Se recibe cancelación de mercancía por anticipado se registra en el pasivo como acreedores con saldo negativo lo cual configura un activo deudores varios, distorcionado el activo corriente.

4. Mercancías en Consignación :

   Tiene el mismo mecanismo de las dos anteriores.

5. Artesanos BID : $ 2.264.179.14

Algunos artesanos pagan con mercancías Artesanías abona el crédito (Deudores Varios) pero Artesanías no efectuá el pago mientras vende; por eso aparece un pasivo con el BID que mostraría una utilización indebida de los recursos del BID.

6.- Acreedores Varios $ 8'218.009.28

Los acreedores maś importantes son: Cuota Fiscal $ 5.281.492 seguros (C.Agr. seg.) $ 1.307.773.

7. Empleados $ 2.307.447

Liquidaciones no pagadas vacaciones, cesantías, etc.

8.- Contratista $ 113.573

9.- Otros Varios. $ 1.480.000

Impuesto - Cooperativa - Sindicato- varios.

10.- Provisiones : $ 11.238.076.51

La provisión de cesantías está 8.33 y debe ser de un 10.

Está en $ 3.926.677 y debe ser $ 5'000.000.

11 Obligaciones con garantía : Banco Cafetero $ 28'050.000

Se negocio en Julio. Primera cuota Agosto 12/84 no se pagó y se deben dos cuotas e intereses a la fecha $ 70.000 . diarios.

12 Aportes $ 12'755.500. Presupuesto Nal.

RECOMENDACIONES.

Reforma total del Sistema Contable.

Inventario físico de los stocks de todos los almacenes del país.