



CONVENIO FUCIE-ARTESANIAS DE COLOMBIA

***“CAPACITACION Y ASESORIA EN
PROCEDIMIENTOS GERENCIALES A LA
ORGANIZACION ARTESANAL CASA DEL BARNIZ”***

***SAN JUAN DE PASTO,
MARIÑO 1995***

PRESENTACION

Nos permitimos presentar el informe de evaluación del Convenio suscrito entre ARTESANIAS DE COLOMBIA y FUCIE, denominado "Capacitación y Asesoría en procedimientos gerenciales a la organización artesanal Casa del Bamiz.

El informe de evaluación se basa en las cláusulas establecidas en el Contrato, así

- 1. Orientar y concretar el diseño y puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo de la organización.*
- 2. Orientar la ampliación de la base de la organización a 15 asociados más.*
- 3. Diseñar conjuntamente con los directivos de la organización un mecanismo de control eficaz en la entrega de obra en blanco (madera).*
- 4. Apoyar y orientar el proceso de cambio del porcentaje de aportes del seguro social.*
- 5. Apoyar y orientar el proceso de selección y vinculación de una persona que administre la bodega de obras en blanco.*
- 6. Apoyar y orientar el cumplimiento de la meta de ventas para 1995.*
- 7. Elaborar y validar con la organización un manual de funciones para el jefe de bodega, secretaria y gerencia.*
- 8. Apoyar la gestión de créditos para la organización.*
- 9. Diseñar una estructura de costos acorde con las necesidades de la organización.*
- 10. Apoyar la ejecución de todos los demás compromisos establecidos en el plan de trabajo 1995 aprobado por la asamblea de la organización artesana.*
- 11. Presentar informes de avance del objeto del contrato acompañado de listados y número de identificación de los beneficiarios.*

De acuerdo a estas premisas se efectúa la evaluación del Convenio entre FUCIE y ARTESANIAS DE COLOMBIA, para la Casa del Barniz en el período comprendido entre Marzo y 31 de diciembre de 1995.

La evaluación contempla las Areas: Administrativa, Contable y Financiera, Comercial y de Producción.

2. GESTIONES DESARROLLADAS

La FUNDACION FUCIE, presenta el resultado de la gestión realizada frente a la Casa del Bamiz, durante el período comprendido entre marzo y noviembre de 1995.

Es importante aclarar que se han logrado subsanar varias anomalías presentadas a lo largo de 12 años de existencia de la Casa del Bamiz. Las acciones iniciales fueron encaminadas a "ordenar la casa" y en una segunda instancia a proyectar una imagen externa de la Cooperativa hacia el mercado.

El propósito de esta parte del informe es el de establecer una clara diferencia entre la situación encontrada en la Casa del Bamiz y la situación actual con la influencia del Proyecto de Acompañamiento. para tal efecto se ha realizado un cuadro comparativo donde se detallan todas las actividades y logros obtenidos.

(Ver Cuadros siguientes).

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<p>Reestructuración Administración</p>	<p>Personal Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente: Socio de la Cooperativa • Sueldo: \$163.200, incluido aux. transp. • Jefe de Bodega: Socio de la Cooperativa • Sueldo: \$163.200, incluido aux. transp. • Auxiliar de Bodega: No socio • Sueldo: \$54.487, incluido aux. transp. • Secretaria: No socia • Sueldo: \$107.675 <p>Contadora: honorarios \$120.000</p>	<p>Personal Administrativo</p> <p>Gerente: No socio Honorarios: \$130.000</p> <p>Contadora Honorarios: \$160.000</p> <p>Revisor Fiscal: Honorarios: \$50.000</p> <p>Secretaria: Sueldo: \$130.286</p> <p>Jefe de Bodega: Sueldo: \$130.286</p>	<p>Se estableció reglas de control de gastos en cuanto a personal contratado en la Cooperativa.</p>

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<p><i>Prestaciones Sociales y Aportes Parafiscales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cancelar Prestaciones Sociales a cinco extrabajadores por un valor de \$10.430.000. • La Cooperativa cancela el 75% del total de los aportes de cada socio, además existen socios que adeudan el 25% de los aportes desde hace ocho meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concilió el pago de Prestaciones Sociales con cuatro extrabajadores, por un valor de \$3.625.700. No se canceló las Prestaciones Sociales al señor Lester Narváez por tener deuda pendiente con la Cooperativa, por valor de \$3.022.409. • La Cooperativa paga el 50% al Seguro Social por el servicio y se desafilió a los socios que incumplen con su aporte del 50%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta gestión permitió aliviar la deuda contraída para la Casa del Bamiz con sus extrabajadores debido a malas administraciones, lo cual permitió decir que se cumplió en un 90%. • Se logró reducir el gasto de aportes al Seguro Social por la cual la gestión se logró en un 100%.
<p><i>Manual de Funciones</i></p>	<p>No existía Manual de Funciones para los trabajadores de la Casa del Bamiz.</p>	<p>Se realizó y oficializó el Manual de Funciones para el Gerente, Secretaria y Jefe de Bodega</p>	<p>Se reglamentó las funciones y deberes de los trabajadores de la Casa del Bamiz y la gestión se logra en un 100% según lo acordado en el Contrato.</p>

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<i>Vinculación Base Social</i>	<i>Cooperativa conformada por socios que conforman tres familias.</i>	<i>Se realizó la invitación a 15 artesanos, de los cuales se vincularon seis nuevos socios.</i>	<i>La meta de vinculación es de 15 socios nuevos, se logró solo el 40% de la gestión por la vinculación de nuevos socios.</i>
<i>Entrega Obra en Blanco</i>	<i>No existe ningún mecanismo de control y devolución de obra en blanco.</i>	<i>Se entrega obra en blanco para trabajos durante 15 días de acuerdo a la capacidad del taller, al finalizar el plazo se debe entregar todo el material. Se realizó una relación de deudores en obra blanca, la cual asciende a \$11.835.812 a costo de 1994.</i>	<i>Se logró establecer el mecanismo de control de entrega de obra en blanco, lo que indica que se cumplió la meta en un 100%.</i>
<i>Obras en Consignación</i>	<i>La Cooperativa cancela el 50% de la obra al recibirla en consignación.</i>	<i>Se cancela el 100% del valor de la obra cuando se venda.</i>	<i>El mecanismo es efectivo porque evita desequilibrio económico, por lo tanto se cumplió el 100% de la gestión.</i>

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
Trabajos Demostrativos de la Técnica	Los socios cobran el día completo por enseñar la técnica durante 3 o 4 horas.	Se pagan por horas el tiempo de la demostración de la técnica y cuando sea conveniente.	Se logró eliminar esta anomalía que representaba un desgaste económico para la Cooperativa, se cumplió el 100% de la gestión.
Obras por pedido	Se trabajaba las obras sin ningún anticipo y por lo cual existe mercancía que nunca han retirado.	Para realizar cualquier trabajo por pedido es necesario abonar el 50% del valor total y el 50% restante cuando se entrega la obra.	Se logró evitar que por este motivo la Cooperativa pierda dinero, por lo tanto la gestión se cumplió en un 100%.
Asistencia a Ferias	Se pagaba el 10% de comisión por mercancía vendida, de crédito o consignación. No existía control de viáticos y transporte. No se realizaban informes de actividades en eventos que se participaba tales como Ferias y Otros.	Se fijó un monto para viáticos y transporte y se estableció el 5% en la comisión de ventas de contado. Se diseñó un formato en el cual se reglamenta la presentación de informes de asistencia a eventos, feriales u otros.	Esto permite racionalizar los gastos ocasionados por este concepto, por lo cual se afirma que la gestión se realizó en un 100%. Con esta medida se logra frenar los desórdenes que se cometían en todas las ferias u otros eventos.

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<p>Bonos, Obsequios y Dávivas</p> <p>Cartera Morosa</p>	<p>Bono navideño para cada socio de \$80.000 a \$100.000 sin ningún criterio. De igual manera festejos y obsequios sin motivo.</p> <p>Los gastos ocasionados por este motivo ascienden a \$3.500.000.</p> <p>La cartera morosa asciende a \$21.931.522.</p> <p>Principales deudores ubicados en:</p> <p>Bogotá: 65%</p> <p>Quito: 13%</p> <p>Pasto: 5%</p> <p>Conciliación de saldos con los principales clientes.</p> <p>Artesanías de Colombia, Museo de Artes y Tradiciones, IADAP, Quito = José María</p>	<p>Se suspendió los siguientes bonos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navideños - Día del Artesano <p>Se reglamentó un incentivo para el Artesano de acuerdo a su producción.</p> <p>Cartera actual \$12.680.344</p> <p>Bogotá: 55%</p> <p>Quito: 5%</p> <p>Pasto: 2%</p>	<p>A través de este reglamento se logró frenar gastos innecesarios para la Cooperativa y por lo tanto se obtuvo un resultado positivo en un 100%.</p> <p>Desafortunadamente este es uno de los problemas que tienen enfrascado el desarrollo normal de la Casa del Barniz, calificando la gestión en este aspecto solo se logra en un 50% lo cual representa recuperación de cartera en Pasto.</p>

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<i>Estructura de Costos</i>	<i>No existía ninguna estructura de costos.</i>	<i>Se diseñó la estructura de costos, su objetivo principal es el nivelar precios de: decoración, precios de venta, contempla materiales e insumos, mano de obra directa y costos fijos. Se diseñaron los formatos correspondientes.</i>	<i>Esta actividad se realizó con el fin de equilibrar los costos y las ventas, lo que puede permitir una recuperación de clientes afortunadamente se logró el 100% de esta gestión.</i>
<i>Créditos y Descuentos</i>	<i>No existe política de créditos, ni descuentos.</i>	<i>La Casa del Barniz establece políticas de descuento por volumen de compra y de igual manera estudia al cliente para otorgarle crédito.</i>	<i>Esta medida facilita la recuperación de cartera y las ventas. El resultado de esta labor es del 100% de efectividad.</i>
<i>Impuestos IVA Aportes Parafiscales</i>	<i>Por concepto de IVA, se adeudan \$15.031.738. Por concepto de Aportes Parafiscales \$380.849</i>	<i>Se logró pagar el IVA por mensualidades de \$627.000, hasta el momento se ha cancelado la suma de \$3.135.000. De igual manera se está cancelando los Aportes Parafiscales en mensualidades de \$163.871.</i>	<i>Desafortunadamente esta es la mayor dificultad que afronta la Casa del Barniz. Se logró conseguir facilidad de pago, pero la falta de capital no permite cancelar esta deuda, por lo tanto esta gestión solo se cumplió en un 40%.</i>

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<i>Recursos de Crédito</i>	<i>Se solicitaron al Banco Cooperativo la suma de \$25.000.000.</i>	<i>Se cancela la solicitud de préstamo por \$25.000.000, ya que las condiciones eran desfavorables para la Casa del Bamiz. Se solicita un préstamo por valor de \$2.000.000.</i>	<i>La capacidad de endeudamiento de la Casa del Bamiz no permite acceder a un crédito tanto alto, por lo tanto fue una buena decisión no tomar el crédito.</i>
<i>Capital de Trabajo</i>	<i>No se cuenta con capital de trabajo.</i>	<i>No se cuenta con capital de trabajo.</i>	<i>Las malas administraciones pasadas y los desórdenes de los socios no ha permitido el fortalecimiento de la Casa del Bamiz, por lo cual no se ha logrado una buena gestión en este punto.</i>
<i>Proveedores Obra en Blanco (Tomero, Tallador, Ebanista)</i>	<i>No se cuenta con una relación de proveedores.</i>	<i>Se estableció una lista de 25 proveedores con sus cotizaciones.</i>	<i>Estos mecanismos de control ayudan a mejorar la administración.</i>

AREA ADMINISTRATIVA	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<i>Mercancía en Mal Estado</i>	<i>Según inventario a 31 de diciembre de 1994, existía \$1.200.000 de mercancía en mal estado.</i>	<i>Se logró recuperar un valor de \$1.000.000 en mercancía con defectos.</i>	<i>Afortunadamente se logró recuperar el 90% de esta mercancía que representa un ingreso para la Cooperativa.</i>
<i>Nuevos Productos</i>	<i>No se efectúan cambios en los productos.</i>	<i>Se está trabajando cinco productos nuevos: portarecibos, costureros, portadiskettes, ensaladeras y servilletero.</i>	<i>El artesano es reacio a cambiar su forma de trabajo, pero gracias a la gestión realizada en este aspecto se logró modificar e innovar productos de fácil aceptación en el Mercado.</i>

AREA COMERCIAL	SITUACION INICIAL	SITUACION ACTUAL	RESULTADOS
<i>Clientes</i>	<i>No se conservan los clientes</i>	<i>Se ha recuperado tres clientes. Se logró 15 clientes nuevos ubicados en: Bogotá, Medellín, Quindío, Cali y Santa Martha. Se estableció un nuevo punto de venta en la Laguna de la Cocha.</i>	<i>Se realizó la gestión en un 70%, lo cual permite un alivio económico para la casa del Barniz</i>
<i>Ventas Netas</i>	<i>A 30 de septiembre de 1994, se vendió mercancía por valor de \$32.448.87</i>	<i>A 30 de septiembre de 1995, se vendió mercancía por valor de \$37.919.010</i>	<i>Se realizó la gestión en un 17%, desafortunadamente no se cuenta con un flujo continuo de ventas y la deslealtad de algunos socios no permite recuperar todos los clientes que eran de la Casa del Barniz.</i>
<i>Estructura de Mercado</i>	<i>No existía una estructura de mercado</i>	<i>Se diseñó una estructura de mercado a través de sondeos con una muestra de 100 clientes a través de entrevistas informales.</i>	<i>Se espera que con la implementación y puesta en marcha de la estructura de mercadeo, se logre recuperar las ventas.</i>

3. OPINIONES GENERALES

De las partes acordadas en el Convenio se ha realizado una gestión del 80%, quedando pendiente la implementación de la estructura de mercado. Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, se relacionan aspectos importantes desarrollados durante el Convenio de Administración de la Casa del Bamiz, lo cual permite que la persona que desempeñe la función de Gerente desarrolle su gestión en forma más fácil, cumpliendo con el Convenio de facilitar el manejo de la Casa del Bamiz por sus socios.

Es de anotar que la tarea hasta el momento desarrolla no ha sido fácil, por la situación encontrada inicialmente. El déficit que afronta la Cooperativa no es de fácil recuperación, por cuanto se adeudan considerables sumas tanto al Estado como a particulares.

En cuanto al informe de auditoría podemos decir que se ha logrado un gran cambio en las políticas administrativas de la Casa del Bamiz.

En nuestra opinión, el Convenio ha sido desarrollado en la mayoría de sus partes.

Para verificación de lo sustentado en este informe anexamos los respectivos soportes, tales como:

1. *Plan Estratégico de Mercado*
2. *Estructura de Costos*
3. *Manual de Funciones*
4. *Modelo de Presentación de Informes*
5. *Catálogo de Productos*
6. *Opinión de Auditoría*
7. *Reglamento de Trabajo Asociado*
8. *Otros Documentos*