

**MODELO DE PLANEACION Y DIAGNOSTICO FINANCIERO DEL  
LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA LA ARTESANIA Y  
PEQUEÑA EMPRESA DE SAN JUAN DE PASTO**

**LUIS ANDRÉS MUÑOZ URBANO  
VICTOR LEANDRY VILLOTA RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

**MODELO DE PLANEACION Y DIAGNOSTICO FINANCIERO DEL  
LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA LA ARTESANIA Y  
PEQUEÑA EMPRESA DE SAN JUAN DE PASTO**

**LUIS ANDRÉS MUÑOZ URBANO  
VICTOR LEANDRY VILLOTA RODRIGUEZ**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Finanzas**

**Director de Tesis  
Esp. ALVARO PARRADO BOLAÑOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1 de Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

LUIS ALBERTO SARASTY  
Jurado

---

ALBERTO AGUILERA  
Jurado

---

ALVARO PARRADO BOLAÑOS  
Asesor

San Juan de Pasto , 11 de Noviembre de 2005

## CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
3. MARCO DE REFERENCIA	21
3.1 MARCO TEORICO	21
3.1.1 Proceso de Planeación	21
3.1.2 Planeación Estratégica	21
3.1.3 Desarrollo de una Misión y una Visión	22
3.1.4 Fijación de Objetivos	23
3.1.5 Formulación de una Estrategia	24
3.1.6 Diagnostico Financiero	25
3.1.7 Métodos de Análisis Financiero	27
3. 1.8 Planeación Financiera	27
3.2 MARCO CONTEXTUAL	32

3.2.1 Laboratorio Colombiano de Diseño	32
4. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	36
4.1 TIPO DE INVESTIGACION	36
4.2 METODO	36
4.3 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	36
4.3.1 Información Primaria	37
4.3.2 Información Secundaria	37
4.3.3 Procesamiento de la Información	37
5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	38
5.1 DIAGNOSTICO INTERNO	38
5.1.1 Diagnostico Áreas Funcionales	43
5.1.2 Evaluación de Áreas Funcionales	48
5.1.3 Análisis DOFA	55
5.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	60
5.2.1 Entorno Económico	61
5.2.2 Entorno Tecnológico	65
5.2.3 Entorno Ambiental	68
5.2.4 Entorno Político y Legal	70
5.2.5 Entorno Socio Cultural	72
5.3 DIAGNOSTICO FINANCIERO	74
5.3.1 Análisis Formal	74
5.3.2 Análisis Vertical Balance General	75
5.3.3 Análisis Vertical Estado de Resultados	76

5.3.4	Análisis Horizontal Estado de Resultados	77
5.3.5	Análisis Horizontal Balance General	77
5.3.6	Análisis de Indicadores	85
5.3.7	Análisis de Matrices	94
5.3.8	Flujo de Caja Libre	97
6.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL CON ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES ENCAMINADAS AL FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y AUTOSOSTENIBILIDAD DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO	101
6.1	PROBLEMAS ESTRUCTURALES O DE PLANTEAMIENTO	101
6.2	PROBLEMAS OPERATIVOS O DE FUNCIONAMIENTO	102
6.2.1	Capital de Trabajo	102
6.2.2	Poder de Negociación de los Proveedores	102
6.2.3	Poder de Negociación de los Clientes	103
6.3	ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES E INDICADORES	103
6.3.1	Estrategias	104
6.3.2	Recomendaciones	106
6.3.3	Indicadores	107
7.	PLANEACION A BASE DE PRESUPUESTOS	112
7.1	DATOS INICIALES	112
7.1.1	Ventas Esperadas	112
7.1.2	Política de Inventario de Materiales	112
7.1.3	Trabajos Pendientes	112
7.1.4	Políticas de Ventas	113
7.1.5	Políticas de Pago a Proveedores	113

7.1.6 Tarifas de Impuestos	113
7.1.7 Costos Variables	113
7.1.8 Mano de Obra	113
7.1.9 Sueldos de Administración y Ventas	113
7.1.10 Gastos Fijos	113
7.1.11 Precio de Venta	113
7.1.12 Balance General Inicial	113
7.2 PRESUPUESTO MAESTRO DE OPERACIÓN	114
7.2.1 Presupuesto de Ventas	114
7.2.2 Presupuesto de Producción	114
7.2.3 Presupuesto de Materiales	114
7.2.4 Presupuesto de Compra de Materiales	114
7.2.5 Presupuesto de Nomina	114
7.2.6 Presupuestos de Gastos de Administración y Ventas	114
7.2.7 Presupuesto de Impuestos	115
7.2.8 Presupuesto de Costos	115
7.3 PRESUPUESTO MAESTRO FINANCIERO	115
7.3.1 Presupuesto de Estado de Resultados	115
7.3.2 Presupuesto de Flujo de Caja	115
7.3.3 Balance General	115
8. ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANEACION AÑO 2006	160
8.1 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	160
8.1.1 Utilidad Bruta	161



8.1.2 Utilidad Operativa	161
8.1.3 Utilidad Neta	161
8.2 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	161
8.2.1 Activo Corriente	161
8.2.2 Activo de Largo Plazo	162
8.2.3 Pasivo Corriente	162
8.2.4 Patrimonio	163
8.3 RAZONES FINANCIERAS	166
8.3.1 Capital de Trabajo	166
8.3.2 Razón Corriente	166
8.3.3 Prueba Acida	166
8.3.4 Rentabilidad del Patrimonio	168
8.3.5 Margen Bruto	168
8.3.6 Margen Operacional	168
8.3.7 Margen Neto	169
9. CONCLUSIONES	171
10. RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFIA	173
ANEXOS	174

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	58
Cuadro 2. Balance General Análisis Vertical 2002-Jun 2005	79
Cuadro 3. Estado de Resultados Análisis Vertical 2002-Jun 2005	80
Cuadro 4. Estado de Resultados Análisis Horizontal 2002-Jun 2005	81
Cuadro 5. Balance General Análisis Horizontal 2002-Jun 2005	83
Cuadro 6. Matriz Comparativa: Crecimiento de Activos, Pasivos, Patrimonio, Utilidades Netas e Ingresos	94
Cuadro 7. Matriz Comparativa: Crecimiento de Inventarios, Cartera, Proveedores e Ingresos.	95
Cuadro 8. Matriz Comparativa: Periodo de Inventarios, Cobro Cartera, Pago de Proveedores y Ciclo de Conversión del efectivo.	96
Cuadro 9. Matriz Comparativa: Crecimiento en Costos, Ingresos y Activos.	96
Cuadro 10. Matriz Comparativa: Crecimiento en Costos, Ingresos y Utilidades.	97
Cuadro 11. Flujo de Caja	100
Cuadro 12. Indicadores de Talento Humano	107
Cuadro 13. Indicadores Financieros	108
Cuadro 14. Indicadores de Productividad y Prestación de Servicio	110
Cuadro 15. Indicadores Comerciales	111
Cuadro 16. Políticas de Inventarios y Ventas Esperadas	116
Cuadro 17. Precio de Venta	117
Cuadro 18. Políticas de Ventas, Pago a Proveedores e Impuestos	118
Cuadro 19. Costos Variables	119
Cuadro 20. Total Costo Unitario de Materiales y Mano de Obra Directa	120
Cuadro 21. Sueldos y Gastos Fijos	121
Cuadro 22. Aportes Fiscales, Parafiscales y Prestaciones Sociales	122
Cuadro 23. Balance General 2005	123
Cuadro 24. Presupuesto de Ventas por Servicio	124
Cuadro 25. Resumen Presupuesto de Ventas por Servicio para Flujo de Caja y Balance	125
Cuadro 26. Presupuesto de Ejecución y Venta de Proyectos de Asesoría	126
Cuadro 27. Presupuesto de Materiales	127
Cuadro 28. Juego de Inventarios de Materias Primas (Asesoría en Diseño de Productos)	128
Cuadro 29. Juego de Inventarios de Materias Primas (Asesoría en Diseño de Tecnología)	129

Cuadro 30. Juego de Inventarios de Materias Primas (Diseño de Empaques y Embalajes)	130
Cuadro 31. Juego de Inventarios de Materias Primas (Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas)	131
Cuadro 32. Juego de Inventarios de Materias Primas (Talleres de Gestión Comercial)	132
Cuadro 33. Resumen Consumo de Material Directo e Indirecto	133
Cuadro 34. Resumen Compras de Material Directo e Indirecto	134
Cuadro 35. Resumen Inventario Inicial de Material Directo e Indirecto	135
Cuadro 36. Resumen Inventario Final de Material Directo e Indirecto	136
Cuadro 37. Presupuesto de Compra de Materiales	137
Cuadro 38. Resumen Cuenta de Proveedores	138
Cuadro 39. Presupuesto de Nomina	139
Cuadro 40. Prestaciones Sociales	140
Cuadro 41. Flujo de Caja de la Nomina	141
Cuadro 42. Saldo Pasivo Laboral	141
Cuadro 43. Presupuesto de gastos de administración y ventas	142
Cuadro 44. Presupuesto de IVA en compras de administración y ventas	142
Cuadro 45. Presupuesto de Retención en la Fuente en compras de administración y ventas	143
Cuadro 46. Presupuesto de Retención ICA en compras de administración y ventas	143
Cuadro 47. Resumen de Gastos por Pagar en compras de administración y ventas	144
Cuadro 48. Presupuesto de Impuestos. Responsabilidades fiscales	145
Cuadro 49. Presupuesto de Impuestos. Obligaciones fiscales	146
Cuadro 50. Presupuesto de Impuestos. Cuenta corriente de IVA	147
Cuadro 51. Presupuesto de Impuestos. Retenciones en la fuente efectuadas	148
Cuadro 52. Resumen de Obligaciones Fiscales	149
Cuadro 53. Pasivo Estimado	149
Cuadro 54. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de Productos Prototipos	150
Cuadro 55. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de tecnología (herramientas)	151
Cuadro 56. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de Empaques y embalajes	152
Cuadro 57. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de imagen corporativa y herramientas publicitarias	153
Cuadro 58. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Talleres de gestión comercial y mercadeo	154
Cuadro 59. Resumen del Presupuesto de costos de servicio de asesoría	155
Cuadro 60. Presupuesto de Flujo de caja	156
Cuadro 61. Presupuesto del Estado de Resultados (PyG)	157
Cuadro 62. Presupuesto del Balance General	158

Cuadro 63. Análisis vertical estado de resultados	160
Cuadro 64. Balance general Análisis Vertical de Resultados. Comparativo 2005 – 2006	164
Cuadro 65. Capital de Trabajo	166
Cuadro 66. Razones de liquidez	166
Cuadro 67. Razones de rentabilidad	168

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Evolución del Capital de Trabajo Laboratorio Colombiano de Diseño	85
Figura 2. Comportamiento Razón Corriente	86
Figura 3. Evolución Fondo de Maniobra	86
Figura 4. Comportamiento Prueba Ácida	87
Figura 5. Comportamiento de la Rentabilidad del Patrimonio	88
Figura 6. Comportamiento de Margen Bruto, Margen Operacional y Margen Neto	89
Figura 7. Evolución del Endeudamiento Total	90
Figura 8. Evolución del Apalancamiento Financiero	90
Figura 9. Comportamiento de la Independencia Financiera	91
Figura 10. Comportamiento de Rotación de Cartera, Rotación de Inventarios y Rotación de Proveedores	92
Figura 11. Rotación del Activo	93
Figura 12. Evolución del Método Dupont	94
Figura 13. Activo corriente, pasivo corriente, inventarios y capital de trabajo	167
Figura 14. Razón corriente, prueba ácida	167
Figura 15. Rentabilidad del patrimonio, margen bruto, margen operacional y margen neto	169
Figura 16. Ventas, patrimonio, utilidad bruta, utilidad operacional y utilidad neta	170

## ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Estados Financieros del Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – Jun. 2005	175
Anexo B. Razones e Índices Financieros	178
Anexo C. Estudio de Mercado	180

## **GLOSARIO**

**ANÁLISIS FORMAL:** etapa del análisis financiero donde se organiza la información.

**ANÁLISIS HORIZONTAL:** parte del análisis financiero donde se compara los resultados por periodos del balance general y estado de resultados entre sí.

**ANÁLISIS VERTICAL:** etapa del análisis financiero donde las cuentas del estado de resultados se comparan en proporción a los ingresos operacionales y las del balance general en proporción a los activos.

**EFFECTIVO:** dinero disponible en caja y bancos.

**FLUJO DE CAJA:** muestra los movimientos de entrada y salida de dinero.

**INDEPENDENCIA FINANCIERA:** refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del total de los activos.

**I&D:** investigación y desarrollo.

**LCD:** laboratorio colombiano de diseño.

**LIQUIDEZ:** dinero disponible en efectivo para que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones

**MARGENES:** Cuantía del beneficio que se puede obtener en un negocio.

**PATRIMONIO:** Conjunto de los bienes adquiridos por los dueños de la empresa.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** proceso por el cual se determinan las acciones a seguir en una organización.

**PLANEACIÓN FINANCIERA:** proceso en el cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

**RENTABILIDAD:** proporción de beneficios arrojados por una inversión.

**RAZONES FINANCIERAS:** indicadores que dan a conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

## **RESUMEN**

El Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa se creó como un proyecto dirigido a incrementar la productividad y competitividad del sector artesanal, mediante el mejoramiento del componente diseño. Con la participación de algunas instituciones locales y el apoyo de la Unión Europea como entidad cofinanciadora, permitieron el fortalecimiento de dicho sector a nivel regional como un elemento dinamizador del desarrollo.

Al culminar el ciclo de actividades con la Unión Europea es necesario redefinir las acciones sobre las cuales el proyecto se debe dirigir para ser autosostenible financieramente y continuar con la labor social.

El Laboratorio tendrá que enfatizar sus esfuerzos hacia los clientes y la calidad en los productos y servicios se constituirá en su principal fuente de recursos. El cambio y la innovación tendrán que ser una constante, donde la capacidad de respuesta de la dirección será un elemento fundamental. Además, dentro del LCD se debe proponer un proceso de planeación financiera basado en la elaboración de presupuestos que guíe de una manera certera la mayoría de procesos administrativos, siempre tendiendo como soporte el comportamiento financiero pasado.

En este sentido se realizó al interior del proyecto un proceso de diagnóstico y planeación financiera antecedida de una evaluación de tipo empresarial donde se denota la orientación organizacional, con el fin de proyectar el resultado de una empresa privada con personería jurídica prestadora de servicios de asesoría en diseño.



## **ABSTRACT**

The Colombian Laboratory of Design for the Craft and the Small Company was made as a project directed to increase the productivity and competitiveness of the handmade sector, by means of the improvement of the component design. With the participation of some local institutions and the support of the European Union as financer entity, they allowed the invigoration of this sector at regional level as an active element of the development.

When culminating the cycle of activities with the European Union it is necessary to redefine the actions on which the project should go to be independent financially and to continue with the social work.

The Laboratory will have to emphasize its efforts toward the clients and the quality in the products and services it will be constituted in its main source of resources. The change and the innovation will have to be a constant, where the capacity of answer of the address will be a fundamental element. Also, inside the LCD it should intend a process of financial planning always based on the elaboration of budgets that guides in a good way most of administrative processes, spreading like support the last financial behavior.

In this sense it was carried out to the interior of the project a process of diagnostic and preceded financial planning of an evaluation of managerial type where the organizational orientation is denoted, with the purpose of projecting the result of a private company legally registred seller of consultantship services in design.

## INTRODUCCIÓN

A menudo en nuestro medio son muchos los casos de empresas que fracasan por desconocimiento de sus directivos acerca de la importancia de la aplicación de herramientas de tipo financiero en la planificación del dinero respecto a su obtención, gasto e inversión adecuados.

Este estudio pretende ante todo demostrar de manera practica, que la Planeación Financiera a la sombra de la Planeación Estratégica es el pilar fundamental sobre el cual descansan los demás componentes del Proceso Administrativo y que sin ella todo intento de éxito por parte de los gestores de cualquier empresa o proyecto será en vano por la carencia de un norte que guíe su destino. En un mercado globalizado donde la incertidumbre es pan de cada día y el ser no solo competitivo sino contingente puede ser la diferencia entre la vida o la muerte empresarial, planear es imprescindible.

El presente documento consta de ocho (8) capítulos; en los cuatro primeros se formula el proyecto de manera resumida, incluye PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, MARCO DE REFERENCIA y PROCEDIMIENTO METODOLOGICO, a partir del capítulo quinto se presenta el desarrollo de la temática con el DIAGNOSTICO EMPRESARIAL, en el sexto se efectúa un ANALISIS ESTRUCTURAL CON ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES ENCAMINADAS AL FORTALECIMIENTO FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO, el séptimo capítulo desarrolla una modelación en Excel de un proceso de PLANEACION FINANCIERA A BASE DE PRESUPUESTOS, finalmente en el capítulo ocho se realiza el ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANEACION FINANCIERA AÑO 2006.

El desarrollo del tema arroja como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para la dirección del Laboratorio Colombiano de Diseño, que apoye el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias cambiantes y escenarios probables en términos de la inexistencia de aportes por parte de las entidades tutelares que hasta el momento tienen a su cargo la financiación del proyecto para su normal funcionamiento.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la gran importancia que un proyecto como el Laboratorio Colombiano de Diseño tiene sobre la industria manufacturera regional y específicamente sobre el sector artesanal, es prioritario consolidar para sí un lineamiento financiero que le permita no solo su continuidad como ente de apoyo al artesano del sur occidente del país, sino también su reordenamiento como una organización generadora de valor, de allí la importancia que para tal propósito tienen la planeación y el diagnóstico financiero como instrumento gerencial.

La Planeación y el Diagnóstico Financiero vienen adquiriendo gran importancia dentro de las organizaciones, debido a que son herramientas que permiten alcanzar las metas y expresarlas en términos cuantitativos, del mismo modo especifican como serán adquiridos y usados los recursos necesarios durante un periodo de tiempo. **La planeación financiera sobre la base de los presupuestos** es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, los presupuestos proporcionan un fundamento a la administración para lograr la solución efectiva de problemas, para controlar las operaciones y distribuir los recursos de manera óptima.

Un Modelo de Planeación y Diagnóstico Financiero consiste en una recopilación de instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo que permitirán no solo conocer a fondo la situación financiera actual del proyecto, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa auto sostenible. Dicho modelo incluye: Diagnóstico Empresarial incluyendo el de Direccionamiento, el de Áreas Funcionales y el Externo; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont y Ciclo de Conversión del Efectivo; Análisis vertical y Horizontal de Estados Financieros y Construcción de Presupuestos Maestro de Operación y Financiación.

### 1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Como implementar en el Laboratorio Colombiano de Diseño una herramienta de apoyo a la toma de decisiones basada en un Modelo de Planeación y Diagnóstico Financiero?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar un Modelo de Planeación y Diagnóstico Financiero para el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa de San Juan de Pasto que sirva de herramienta de apoyo en el proceso de toma de decisiones con miras al autosostenimiento económico.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✍ Realizar el Diagnóstico Financiero y Empresarial mediante análisis de estados financieros, razones, índices y Direccionamiento Estratégico.
- ✍ Elaborar un Análisis Estructural con estrategias y recomendaciones encaminadas al fortalecimiento financiero y autosostenibilidad del Laboratorio Colombiano de Diseño.
- ✍ Elaborar el Presupuesto Maestro de Operación (Presupuesto de Ventas, Producción, Consumo de Materiales, Compra de Materiales, Nomina, Gastos de Administración y ventas, Impuestos y Costo de Proyectos).
- ✍ Construir el Presupuesto Maestro Financiero (Estado de Resultados, Balance General, Presupuesto de Caja).
- ✍ Efectuar el análisis de los resultados del proceso de planeación financiera.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO TEÓRICO

**3.1.1 Proceso de planeación.** La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. La planeación es el eslabón jaloneador de las actividades de organización, la dirección y el control.

Una planeación efectiva implica que la administración debe pronosticar con precisión razonable las variables clave que afectan el desempeño y las condiciones de la compañía.

Estos pronósticos proporcionan un fundamento a la administración para lograr una solución efectiva de problemas, control de las operaciones y distribución de los recursos.

En las compañías se deben establecer metas específicas y mensurables, con límites de tiempo realistas y alcanzables para así lograr nuestros objetivos. Las metas son importantes por que proporcionan un sentido de dirección, permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones y sirven para evaluar nuestro avance.

La planeación es el proceso de establecer las metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin un plan los gerentes y sus empleados no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando y donde se desvían de su camino. Por regla general las organizaciones se administran con dos tipos de planes LOS PLANES ESTRATEGICOS que son diseñados por los gerentes de los niveles altos y definen los objetivos generales de la organización; los PLANES OPERATIVOS O TACTICOS contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias.

**3.1.2 Planeación estratégica.** La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial. Inicialmente se propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto".

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel).

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Esta es una de las tareas propuestas para la estructuración de un modelo de *PLANEACIÓN FINANCIERA*, en este proceso se tiene en cuenta aspectos básicos de la *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* tales como:

- ? Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. Se trata por lo tanto de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- ? Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
- ? Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- ? Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- ? Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implementación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades<sup>1</sup>.

Como herramienta importante para el direccionamiento de las organizaciones se tiene la planeación estratégica, que es considerada un modelo de ajuste porque adecua las características internas en una empresa con las características externas del entorno.

**3.1.3 Desarrollo de una visión y una misión.** La primera pregunta que se debe realizar en la alta dirección de una empresa es ¿cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser? Y la respuesta empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa."Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo

---

<sup>1</sup> THOMPSON y STRICKLAND. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. México: McGraw Hill, 1994. p. 3.

que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización se conoce como **Misión**. La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos<sup>2</sup>. Las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. La comprensión y definición del negocio de una compañía se establece al determinar qué necesidades trata de satisfacer, a qué grupos de clientes se dirige, qué tecnologías usará y qué funciones realizará para cumplir con el mercado objetivo.

**3.1.4 Fijación de objetivos.** El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. “El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen *cuánto* de *qué tipo* de conducta y *cuándo*. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr”<sup>3</sup>.

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables y deben contener un tiempo límite para su realización.

Para la formulación de objetivos existen áreas claves de resultado para el éxito, las dos principales son las relacionadas con el resultado financiero y con el resultado estratégico. “Es una obligación lograr un resultado financiero aceptable; de lo contrario, la supervivencia de la organización se verá amenazada. Es esencial lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo de la compañía”<sup>4</sup>.

Adicionalmente, la empresa necesita establecer objetivos tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a largo plazo tienen dos finalidades. Primero, establecer metas de resultados para cinco años presenta el problema de saber qué acciones emprender ahora para lograr después el resultado planeado a largo plazo. Segundo, tener objetivos explícitos a largo impulsa a los ejecutivos a ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo definen los resultados que se lograrán inmediatamente. “Indican la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 4.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 30.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 31.

periodos, los objetivos a corto plazo sirven como escalones para alcanzar el objetivo final”<sup>5</sup>.

Por último los objetivos deben ser desafiantes pero factibles, es decir, que impliquen retos para la organización que propicien cambios de mentalidad con el compromiso siempre de mejorar tratando de aprovechar las condiciones del entorno.

**3.1.5 Formulación de una estrategia.** Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen *cómo* lograr los objetivos y *cómo* luchar por la misión de la organización. “La creación de la estrategia se refiere a los *cómo*: cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía”<sup>6</sup>.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La formulación de estrategias no es sólo tarea de los altos ejecutivos, en las grandes compañías se incluyen a los directores corporativos, de unidades de negocio y divisiones de productos, directores de las principales áreas funcionales dentro de un negocio o división (fabricación, mercadotecnia y ventas, finanzas, recursos humanos, etc.), directores de planta, directores de producción y supervisores de niveles inferiores en la toma de decisiones sobre los enfoques que se considerarán y los nuevos pasos que se darán para empezar.

En empresas diversificadas las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización. La estrategia de la compañía y sus negocios como un todo, es conocida como **La Estrategia Corporativa** que es el plan general de actuación directiva, consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía. Existe una estrategia para cada uno de los negocios en los cuales se haya diversificado la empresa llamada **Estrategia de Negocio** esta se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica de negocio. La principal preocupación de esta estrategia es cómo

---

<sup>5</sup> Ibíd.,p. 34.

<sup>6</sup> Ibíd.,p. 36.



construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Después existe una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio denominada **Estrategia Funcional** la cual se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se tomen en una parte del negocio, por ejemplo de investigación y desarrollo, estrategia de producción, mercadotecnia, de servicio a clientes, de distribución, finanzas, recursos humanos, etc. Posteriormente se establecen estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas: plantas, distritos de ventas y departamentos, llamadas **Estrategia Operativa** este tipo de estrategias, aunque tienen un menor alcance que los niveles superiores en cuanto a su formulación, añaden detalles importantes y contemplan el plan empresarial general.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. La **etapa 1** del marco de la formulación esta compuesta por una matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), una matriz EFI (Matriz de evaluación de Factores Internos) y una matriz de Perfil Competitivo (MPC), esta etapa resume la información básica que se debe tener en cuenta para formular estrategias. La **etapa 2** se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave, las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), la Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del grupo consultor de Boston (BCG), la matriz interna- externa (IE) y la matriz de la Gran Estrategia. La **etapa 3** incluye una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCP). Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le puede servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

**3.1.6 Diagnostico financiero.** El Diagnostico Financiero es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se puede enfocar en la solución de problemas específicos que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar o cuentas por pagar; moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado; se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa.

Por diagnostico debemos entender la "**Apreciación Relativa de conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros**, basado en el análisis y la comparación"; Es la emisión de un **juicio criterio u opinión de la información**

**contable de una empresa**, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación.

El primordial objetivo que se propone la interpretación financiera es el de ayudar a los ejecutivos de una empresa a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos, determinando si fueron los más apropiados, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones de la organización; sin embargo, existen otros elementos intrínsecos o extrínsecos que de igual manera están interesados en conocer e interpretar estos datos financieros, con el fin de determinar la situación en que se encuentra la empresa.

Los objetivos específicos que comprenden la interpretación de datos financieros dentro de la administración y manejo de las actividades dentro de una empresa son los siguientes:

- ? Comprender los elementos de análisis que proporcionen la comparación de las razones financieras y las diferentes técnicas de análisis que se pueden aplicar dentro de una empresa.
- ? Describir algunas de las medidas que se deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de solución para los distintos problemas que afecten a la empresa, y ayudar a la planeación de la dirección de las inversiones que realice la organización
- ? Utilizar las razones más comunes para analizar la liquidez y la actividad del inventario cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, activos fijos y activos totales de una empresa.
- ? Analizar la relación entre endeudamiento y apalancamiento financiero que presenten los estados financieros, así como las razones que se pueden usar para evaluar la posición deudora de una empresa y su capacidad para cumplir con los pagos asociados a la deuda.
- ? Evaluar la rentabilidad de una compañía con respecto a sus ventas, inversión en activos, inversión de capital de los propietarios y el valor de las acciones.
- ? Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo dentro del cual se desempeña.
- ? Proporcionar a los empleados la suficiente información que estos necesiten para mantener informados acerca de la situación bajo la cual trabaja la empresa.

Los estados financieros son un reflejo de los movimientos que la empresa ha incurrido durante un periodo de tiempo. El análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una empresa. Para poder llegar a un estudio posterior se le debe dar la importancia significado en cifras mediante la simplificación de sus relaciones.

La importancia del análisis va más allá de lo deseado de la dirección ya que con los resultados se facilita su información para los diversos usuarios.

El ejecutivo financiero se convierte en un tomador de decisiones sobre aspectos tales como **dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de financiamiento, se deben reinvertir las utilidades.**

**3.1.7 Métodos de análisis financiero.** Método horizontal y vertical e histórico:

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que esta sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

En el método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración.

**Las razones financieras.** Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

Algunas de las razones financieras son:

- **Capital de trabajo.**- esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.

- **Prueba ácida.**-es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).

- **Rotación de Cuentas por Cobrar.**- este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período.

- **Razón de Independencia Financiera.**- refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del total de los activos.

- **Rendimiento del Patrimonio:** significa la rentabilidad de la inversión total de los accionistas. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después de impuestos, entre el capital contable.

**3.1.8 Planeación financiera.** La planeación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

### **Fases del proceso de Planeación financiera**

**Fines:** Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas

**Medios:** Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con lo que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.

**Recursos:** Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir como se habrán de adquirir o generar y como se habrán de asignar a las actividades.

**Realización:** Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

**Control:** Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

#### *Fases del proceso de control Financiero*

- a) Planear las acciones que se quieren realizar.
- b) Llevar a cabo las acciones planeadas.
- c) Verificar la eficiencia de como se hicieron las actividades planeadas.

Se debe pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento, recurrir a la información sobre el rendimiento real, comparar el rendimiento real con el pronóstico, y cuando se descubre que una decisión es deficiente se busca el procedimiento que lo causo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

Son tres los elementos clave en el proceso de planeación financiera:

1. La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

El objetivo fundamental de la Planeación Financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos, un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes, una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

**Planeación de Utilidades: de Operaciones y Financiero.** El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma (Presupuesto Maestro), los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

Los presupuestos básicos que deben incluirse en todo proceso de planeación financiera son:

***Presupuesto Maestro de Operaciones:*** es de operación cuando resume todas las actividades o fases que realiza una organización o empresa durante un periodo de tiempo determinado para producir bienes o servicios. Una empresa industrial tiene un ciclo de producción y comercialización completo y está compuesto de:

? *Presupuesto de Ventas.* El punto de partida de un presupuesto de una organización es el presupuesto de ventas, el cual debe basarse en pronósticos de ventas de unidades de bienes y/o servicios para un periodo de tiempo determinado. Entre los factores a tener en cuenta para dichos pronósticos se encuentran: niveles de ventas históricos y sus tendencias, política de precios, tendencias generales de la economía y del sector, actividades de competidores, etc.

? *Presupuesto de Producción.* El siguiente paso después de determinar las ventas a realizar en el periodo es la cantidad de unidades a producir, que se determina teniendo en cuenta las unidades en existencia al inicio del periodo a presupuestar, así como las unidades que se desea queden al final del mismo periodo.

? *Presupuesto de Consumo de Materiales.* Este se basa en el nivel de unidades a producir, ya que en razón a ello se debe determinar la cantidad de materia prima necesaria para producirlas, de acuerdo al cálculo pre establecido de los materiales que son necesarios para fabricar cada unidad.

? *Presupuesto de mano de Obra Directa.* La mano de obra directa es el segundo factor que interviene en todo proceso productivo, también sujeto a las características del producto. Se trata de la persona o personas que intervienen directamente en el proceso productivo. Los costos relacionados generalmente están basados en el número de horas de mano de obra que se requieren para la producción.

? *Presupuesto de gastos Indirectos de Fabricación.* Son todos aquellos diferentes de la Materia Prima y la Mano de Obra directa que se requieren para la fabricación de un producto y pueden ser de tres tipos: Material Indirecto, Mano de obra indirecta y otros gastos de fabricación.

? *Presupuesto de gastos de Administración y Ventas.* Son aquellos que no participan en el proceso productivo y que se producen en consecuencia de actividades administrativas y de ventas. Están constituidos por sueldo del gerente, personal administrativo, secretaria, personal de ventas, útiles de oficina, gastos de oficina y otros.

**Presupuesto Maestro Financiero:** Es una de las de las herramientas más importantes para la planeación y lo constituyen los estados financieros que resultaran de la aplicación del presupuesto de operación durante un tiempo específico determinado. El presupuesto maestro de financiación lo constituyen:

? *Estado de Resultados.* Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior.

? *Balance General.* Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Probablemente el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación. Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. El método de cálculo-estimación es aquel que se utiliza para la elaboración del balance general proforma en el que los valores de ciertas cuentas son estimados, en tanto que otros son calculados, se utiliza aquí el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

? *Flujo de Caja.* Se realiza por lo general por meses, sirve para demostrar el cuadro del balance, muestra movimientos de entrada y salida de dinero de la compañía, es decir, sirve para conocer cuando se va a tener sobrantes o faltantes de caja.

? *Flujo de Efectivo.* Proporciona una visión global de los movimientos de efectivo agrupados en tres actividades importantes: operación, inversión y financiamiento permitiendo a al gerencia determinar si los flujos que se anticipan de los movimientos son o no consistentes con los planes estratégicos de la empresa. Puede originar que se efectúen cambios en las condiciones previstas inicialmente, a fin de poder adecuarlos a las estrategias de la organización.

Uno de las más importantes responsabilidades del gerente financiero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos. No solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, si no que también debe programar ala administración estratégica de

los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital.

La herramienta para este análisis es el estado de origen y aplicación de recursos.

#### *Fuentes*

Provenientes de las operaciones (ingreso neto + depreciación).  
Disminuciones de activos a corto plazo (excluyendo el efectivo.)  
Aumentos de pasivos a corto plazo.  
Disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.  
Aumentos de la deuda a largo plazo.  
Venta de acciones preferentes o comunes.

#### *Usos*

Dividendos.  
Aumentos de activos a corto plazo  
Disminuciones de pasivos a corto plazo.  
Aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.  
Disminuciones de deudas a largo plazo.  
Readquisición de acciones comunes y preferentes.  
Cash-Flow

? *Flujo de Caja Libre.* El sector financiero ha sido el pionero en implementar el flujo de caja libre, hoy en día se implementa en empresas comerciales, de servicios, etc. se utiliza para saber cuanto es el valor de una empresa. Una compañía se vende por los flujos de caja que genere en el futuro, estos valores se los descuenta y ese es el valor de la empresa.

## **3.2 MARCO CONTEXTUAL**

**3.2.1 Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y Pequeña Empresa de San Juan de Pasto.** Los Centros de Diseño son Proyectos Estratégicos para **Artesanías de Colombia** y se enmarcan dentro de la política del Estado para el Sector Artesano y hace parte del Proyecto Nacional Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa. Se constituye en uno de los aportes innovadores realizados para el país, específicamente para el sector artesano nacional y de América Latina.

Busca integrar el sector productivo artesanal y la pequeña empresa a los procesos actuales de desarrollo económico y social, mediante la introducción del componente de diseño para la innovación de productos, el perfeccionamiento de la calidad y la competitividad de los mismos, buscando adecuar la oferta de productos a la demanda del mercado nacional e internacional y profundizando en conocimientos científico - tecnológicos, dirigidos al artesano y su actividad dentro de la proyección al nuevo siglo.



Así mismo se resalta la articulación del trabajo del diseñador con programas de organización comunitaria, de organización para la producción y comercialización, formación y capacitación para manejo y sostenibilidad de los recursos naturales.

Específicamente el Laboratorio Colombiano de Diseño ubicado en la carrera 27 No. 12-89, barrio San Felipe (respaldo Museo Taminango), es un proyecto único en Latinoamérica como modelo de apoyo para el sector artesanal. Sus acciones se dirigen a lograr posicionar los productos regionales en el mercado nacional e internacional agregándoles valor a través del diseño, fortaleciendo el sector productivo artesanal de la pequeña empresa del sur occidente colombiano a través de la innovación en el diseño, del mejoramiento tecnológico de sus procesos y del perfeccionamiento de la calidad integral de producto con el fin de alcanzar la competitividad del sector.

El Laboratorio Colombiano de Diseño para el Desarrollo de la Artesanía y la Pequeña Empresa es un programa de Artesanías de Colombia que inicia sus actividades en 1996 con base en el modelo del Laboratorio Brasileiro de Diseño Industrial (LBDI) y gracias a la acogida de la Cámara de Comercio de Pasto a esta propuesta, firman un convenio interinstitucional al cual se sumaron otras once instituciones gubernamentales y del sector privado. Artesanías de Colombia cuenta además, con una Unidad de Diseño en Bogotá y una en Armenia.

Artesanías de Colombia es la Entidad que apoya ampliamente al sector artesanal, a través de sus Unidades de Diseño, de la Plaza de Artesanos, recinto creado para promover la realización de ferias artesanales en varios eventos; Expoartesanías que hoy por hoy se posiciona como la primera feria de América Latina y la quinta a nivel mundial. En 2002 promovió la Primera Feria de Integración Andina, con el concurso de cinco países latinoamericanos y con la Escuela de Artes y Oficios en el perfeccionamiento de los oficios como la madera, el cuero, bordados y tejeduría.

En 1996 se presenta un proyecto de cofinanciación binacional con la Comunidad Europea y es aprobado en 1998. El 14 de junio de 2002 mediante acta de constitución se crea la Unidad de Gestión conformada por un Codirector Europeo y un Codirector Nacional para el manejo y administración del Laboratorio, el cual mediante contrato es coadministrado por la Cámara de Comercio de Pasto.

Se han adelantado actividades de asesoría y desarrollo de nuevos productos en oficios como barniz de Pasto, enchapado en tamo, talla en madera, cerámica, cuero repujado, aplicaciones en tela, tejeduría en lana, tejeduría en fique, tejeduría en paja toquilla, porcelana, etc.

Se han ejecutado proyectos de innovación en producto con la generación de más de 800 productos. Se han capacitado 800 artesanos en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo.

El objetivo fundamental consiste en ejecutar en el suroccidente (Nariño, Cauca y Putumayo), las políticas de diseño para el sector artesano colombiano y así contribuir a su integración con los procesos actuales de desarrollo económico y social del país. De la misma manera, consolidar mecanismos y estrategias prácticas de desarrollo que permitan mejorar la calidad de vida de la población involucrada en dicho proceso. Otros objetivos más específicos son:

1. Formular y ejecutar **Proyectos de Diseño** aplicados a la artesanía.
2. Desarrollar **productos innovadores** que respondan a las exigencias de un mercado cambiante.
3. Contribuir a fortalecer la **identidad** tanto de los productos artesanales como microempresariales para su reconocimiento en los mercados internos y externos.
4. Elevar **la calidad integral** del producto artesanal.
5. Realizar **estudios e investigaciones** para ampliar la frontera del conocimiento técnico y científico y promover el desarrollo sostenible del sector artesanal.
6. Compilar, procesar y **difundir información técnica** referente a insumos, materias primas y conservación del medio ambiente, procesos, productos y servicios.
7. Brindar **asesoría, asistencia técnica y capacitación** al sector artesanal en las áreas de diseño y tecnología.

De igual modo este organismo presta servicios tales como:

- ? Evaluación técnica de productos artesanales o manufacturados.
- ? Asesoría en el diseño de productos: rescate, mejoramiento, diversificación o innovación.
- ? Actualización en tendencias y capacitación en manejo del color.
- ? Asesoría en empaque e identificadores para productos artesanales.
- ? Asesoría en promoción de artesanías (ferias, catálogos, etc.).
- ? Asistencia técnica en diseño y tecnología.
- ? Capacitación en teñido de fibras naturales.

- ? Investigación de materias primas artesanales.
- ? Rescate de la memoria de los oficios.
- ? Promoción y venta de artesanías.
- ? Centro de documentación.
- ? Taller de modelos y maquetas, en montaje.
- ? Sistema de información para la artesanía, en montaje.

## 4. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos propuestos, desarrollado fue de tipo **descriptivo** pues al implementar un Diagnóstico Financiero en el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa, se describe el comportamiento financiero actual y futuro de esta entidad, “no intenta ni tiene la pretensión de explicar el por qué, sino que se propone describir *lo que es*, está orientada a evaluar ciertos atributos, propiedades de personas, grupos o cualquier otro fenómeno, en algunos casos consiste en el registro, el análisis y la explicación de las condiciones de un fenómeno tal como se presenta”<sup>7</sup>. Adicionalmente se trata de un tipo de investigación **aplicada** debido a que su propósito fue dar solución a un problema práctico, en esta área se ubica la implementación de un Modelo de Planeación Financiera con la finalidad de efectuar estrategias de tipo financiero (Actividades de inversión y financiación), que permitan la autosostenibilidad del organismo.

### 4.2 MÉTODO

De acuerdo al objeto de la investigación para alcanzar los propósitos se utilizó el método deductivo e inductivo, teniendo en cuenta el tipo de información que se obtuvo en la ejecución del proyecto.

“Se hace referencia al método deductivo cuando se parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular”<sup>8</sup>.

En el caso de la siguiente investigación se diseñó un Modelo Planeación y Diagnóstico Financiero de empresas manufactureras adaptado a las necesidades del Laboratorio de Diseño, partiendo de la planeación estratégica realizada en la entidad.

Este método permitió el análisis y síntesis de la Información para comprender las interrelaciones que conforman el sector productivo artesanal de San Juan de Pasto, otorgando al investigador un manejo profundo del tema objeto de estudio.

### 4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basó en la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera

---

<sup>7</sup> SUAREZ, Pedro Alejandro. Metodología de la Investigación, Diseños y Técnicas. Bogotá: Orión Editores, 2001. p. 109.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 123.

del Laboratorio, entrevistas a los directivos encargados de la toma de decisiones y visitas al centro de operación de la entidad de apoyo artesanal, todo con el fin de establecer las alternativas para dinamizar el área financiera.

**4.3.1 Información Primaria.** Para la elaboración de los presupuestos se tuvo acceso a la información contable necesaria para implementar un proceso de planeación ajustado a las necesidades del laboratorio de diseño. Adicionalmente se tuvo en cuenta a las personas encargadas de las diferentes áreas funcionales, con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa.

**4.3.2 Información Secundaria.** El desarrollo de la primera etapa de la Planeación Financiera consistió en recopilar toda la información sobre la entidad. Un análisis financiero **integral y sistémico** que considero información cualitativa y cuantitativa histórica y proyectada. Información cualitativa: Ventajas competitivas, Tecnología utilizada, Estructura organizacional, Recursos humanos, Perspectivas del sector. Información cuantitativa: Estados financieros históricos, Proyecciones financieras, Costo de capital.

Algunos de los pasos que se tuvieron en cuenta para acceder a la información necesaria para formular un modelo de planeación financiera son: **primero**, validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. El **segundo** paso consistió en volver comparativa la información contable entre un periodo y el otro, el **tercer** paso consistió en dar una interpretación a los diferentes estados financieros buscando siempre las decisiones importantes de la gerencia, los efectos en la estructura financiera. El cuarto paso tuvo como objetivo aplicar una serie de herramientas financieras que permitan diagnosticar la situación de desempeño.

- ✍ estructura financiera
- ✍ razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)
- ✍ índices financieros (margen utilidad, %)
- ✍ indicadores de gestión

**4.3.3 Procesamiento de la Información.** La Información secundaria se recolectó, analizó y sistematizó con el fin de presentar y socializar con la Dirección Ejecutiva de la entidad los resultados de cada paso de la Planeación Financiera.

## 5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

### 5.1 DIAGNOSTICO INTERNO<sup>?</sup>

**MISION:** Nuestro propósito es perfeccionar el componente de diseño y desarrollo tecnológico del sector artesanal y empresarial del sur occidente colombiano, mediante la interpretación de las tendencias del mercado asociada a la identidad cultural, el mejoramiento de la calidad de los productos y la óptima utilización de las materias primas.

El apoyo a los procesos de comercialización de los productos artesanales y su fortalecimiento organizacional y social son nuestro compromiso, para lo cual, desarrollamos estrategias de mercado acordes a los requerimientos nacionales e internacionales, fomentamos esquemas asociativos y programas de asistencia, contribuyendo de esta manera, al incremento de los niveles de competitividad del sector.

**VISION:** En el 2010 seremos un centro líder en diseño con visión vanguardista, generador de desarrollo tecnológico y modelos productivos, orientado a incrementar permanentemente el nivel de competitividad del sector artesanal y empresarial del sur occidente colombiano, fortaleciendo su identidad cultural y conservando el medio natural.

Propenderemos por mantener un talento humano motivado, altamente capacitado, creativo, comprometido y con responsabilidad social, quien dispondrá de las mejores condiciones e instrumentos de trabajo.

Buscaremos que los artesanos, empresarios y sus familias obtengan como valor agregado de nuestro desempeño, el mejoramiento de su calidad de vida en pro del desarrollo socioeconómico regional.

Lograremos que nuestras acciones permitan al sector artesanal y empresarial posicionar sus productos como marca territorial, bajo un esquema de rentabilidad sostenida.

---

<sup>?</sup> Basado en el Plan Estratégico del Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa 2005 elaborado por Jesús Andrés Villota.

## **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

En desarrollo de su misión el Laboratorio Colombiano de Diseño tendrá como objetivos corporativos para los próximos tres años, los siguientes:

### **CRECIMIENTO**

1. Diversificar y orientar los servicios de diseño hacia nuevos sectores económicos.
2. Consolidar la imagen, los productos y servicios del Laboratorio Colombiano de Diseño en el mercado regional y nacional, como un proyecto líder del cambio, con identidad, enfocado hacia la calidad y la excelencia.
3. Ampliar la cobertura sectorial y geográfica de los servicios del Laboratorio en zonas de gran potencial artesanal y productivo del sur occidente colombiano.
4. Gestionar el apoyo permanente de las instituciones del orden gubernamental y privado, a los procesos de desarrollo y mejoramiento del sector artesanal, turístico y productivo del sur occidente colombiano.
5. Monitorear permanentemente las necesidades de los artesanos y empresarios frente a los servicios que ofrece el Laboratorio.
6. Asegurar la permanencia y lealtad de los clientes actuales desarrollando estrategias de excelencia, calidad en el servicio e innovación de acuerdo a sus necesidades.
7. Realizar un análisis sistemático a las organizaciones que atienden el mismo segmento del mercado, estableciendo un comparativo en la calidad del servicio, las líneas de productos, los costos de prestación y la atención al cliente.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

Propender por el mejoramiento integral de la calidad de vida de los beneficiarios del Laboratorio Colombiano de Diseño

1. Mejorar el nivel de formación del artesano y empresario beneficiario de los programas del Laboratorio.
2. Promover y apoyar modelos organizacionales y productivos que garanticen equidad en la distribución del ingreso.
3. Vincular los proyectos, programas y servicios del Laboratorio a las cadenas productivas existentes y brindar apoyo técnico para su estructuración,

fortalecimiento y consolidación.

4. Fomentar permanentemente entre los beneficiarios la optimización de sistemas productivos que promuevan el desarrollo sostenible.

## **DESARROLLO COMERCIAL**

1. Divulgar los servicios del Laboratorio en el sur occidente colombiano, entre instituciones de apoyo al artesano y pequeño empresario, administraciones municipales y departamentales e instituciones del Gobierno Nacional.
2. Incrementar y posicionar anualmente la participación en el mercado de los productos artesanales como marca territorial
3. Reactivar la producción y comercialización de productos viables comercialmente.
4. Incrementar anualmente el volumen de producción en las líneas de productos artesanales más comerciales del sector
5. Institucionalizar un evento comercial de la región que busque la promoción, el posicionamiento y la comercialización eficiente de los productos y servicios ofrecidos en el sur occidente colombiano
6. Propender permanentemente por la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

## **CONTROL DE CALIDAD**

1. Lograr la certificación de calidad del Laboratorio para sus procesos de asesoría puntual en diseño y asesoría en comunidad.
2. Solucionar los puntos críticos de la producción, estandarizar los procesos productivos más relevantes y promover la certificación.
3. Establecer un programa de mejoramiento continuo basado en un monitoreo periódico a los servicios del Laboratorio, estableciendo indicadores en cada área estratégica.

## **INVESTIGACION & DESARROLLO TECNOLÓGICO**

1. Actualizar periódicamente los equipos del área de I&D para garantizar la productividad y el permanente control del proceso, con máxima flexibilidad y calidad.
2. Realizar procesos de transferencia de tecnología con centros de desarrollo



tecnológico, productivo y de diseño en el contexto nacional e internacional.

3. Desarrollar investigaciones desde el área antropológica y técnica en las comunidades del sur occidente colombiano, que permitan establecer antecedentes históricos y fortalecer la identidad cultural para la elaboración de productos.
4. Desarrollar y poner en marcha proyectos de investigación y desarrollo orientados a la experimentación y generación de nuevos conocimientos en diseño.
5. Innovar y promover nuevas técnicas de producción artesanal
6. Mejorar la presentación y exhibición de los productos y servicios.

### **DESARROLLO HUMANO**

1. Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización en aspectos administrativos, contables, financieros, técnicos, de mercadeo y asociatividad empresarial.
2. Mantener en un alto nivel el clima organizacional y la motivación del talento humano del Laboratorio.
3. Propender por el mejoramiento permanente del sistema de comunicación interno del laboratorio, fortaleciendo las relaciones interpersonales y la acción comunicativa entre los agentes que lo componen.

### **RENTABILIDAD**

1. Generar utilidades netas adecuadas que permitan reinvertirlas en programas de desarrollo y mejoramiento del sector artesanal y empresarial del sur occidente colombiano
2. Mejorar los márgenes de rentabilidad sobre las ventas de los productos artesanales comercializados por los beneficiarios de los programas del Laboratorio.
3. Mantener en niveles adecuados los indicadores financieros del Laboratorio que permitan su sostenibilidad a mediano y largo plazo (capital de trabajo, liquidez)
4. Propender por una rentabilidad del proyecto y de los servicios.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

1. Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, altamente profesional, orientada al servicio al cliente, la rentabilidad y productividad, con una alta capacidad de gestión y control de los resultados,

propendiendo por su continuidad laboral.

2. Fortalecer el centro de documentación como un medio dinámico, actualizado, especializado e interactivo de consulta para el sector artesanal, empresarial y estudiantil del sur occidente colombiano.

### *PRINCIPIOS CORPORATIVOS*

1. LEALTAD: Actuar con respeto, fidelidad, rectitud y sentido de pertenencia.
2. RESPONSABILIDAD: Ejecutar eficaz y eficientemente todas las actividades propias del Laboratorio colmando las expectativas de calidad y cumplimiento.
3. COMPROMISO: Asumir el reto permanente de atender los requerimientos internos y externos de manera oportuna y eficaz.
4. HONESTIDAD: Realizar una gestión íntegra, responsable y pulcra, que considere las capacidades y limitaciones internas y externas, bajo el respeto de los recursos ajenos y la correcta utilización de los propios.
5. EXCELENCIA: Aplicar un alto nivel de calidad en la prestación de los servicios, cumpliendo con optimismo las labores diarias y marcando la diferencia.
6. TRANSPARENCIA: La ética inflexible rige nuestra conducta generando confianza y credibilidad.
7. INNOVACIÓN: Potencializar la creatividad, habilidades y capacidades personales para lograr nuevas soluciones que contribuyan al desarrollo organizacional y del sector, liderando el mercado.
8. PROACTIVOS: Plantear y prever estrategias de mejoramiento que nos permitan ser competitivos.
9. RENTABILIDAD: Garantizar la sostenibilidad del Laboratorio mediante la óptima utilización de los recursos y generar bienestar social.
10. COMPETITIVIDAD: Trabajar con alto nivel de rendimiento, para brindar productos y servicios diferenciados con criterios de calidad y respeto por la identidad cultural y el medio natural.
11. PRODUCTIVIDAD: Conjugación adecuada de recursos humanos, tecnológicos, logísticos y naturales, para lograr el posicionamiento y reconocimiento en el sector.

**5.1.1 Diagnostico áreas funcionales?** Existe infinidad de relaciones internas entre las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas y producción. El desconocimiento de estas relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, contribuye a producir un creciente número de fracasos y errores empresariales.

En este segmento se realiza un proceso de auditoria interna al proyecto denominado Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y Pequeña Empresa de San Juan de Pasto, en donde se analizan y evalúan las interrelaciones entre las áreas funcionales de la organización. Las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves.

### **EVALUACIÓN AREA DE ADMINISTRACION (CODIRECCION DEL PROYECTO)**

El proyecto presenta una condición sui generis relacionada con una doble dirección (Colombia – Unión Europea), lo cual, en lugar de ser fortaleza para el control o manejo de recursos financieros y el cumplimiento de metas, se convirtió en una gran debilidad para el proceso administrativo y de toma de decisiones. En este sentido, muchos de los problemas establecidos al interior del proyecto hubieran tenido menor impacto si esta figura de administración no existiera y se le hubiera dado mayor importancia al Consejo Deliberativo, especialmente pensando en el futuro del proyecto sin la Unión Europea.

Los codirectores deben realizar estas cuatro actividades básicas: planificación, organización, dirección y control. En el Cuadro 1 se sintetizan estas funciones básicas de la gerencia y posteriormente se evalúa su desarrollo en el Laboratorio.

? **PROCESO DE PLANEACION.** El proyecto tiene definidas en forma global sus objetivos corporativos, los cuales se relacionan directamente a la ejecución de políticas de diseño para el sector artesanal del sur-occidente colombiano (Nariño, Cauca y Putumayo), el mejoramiento productivo y competitivo de sus productos y la consolidación de mecanismos y estrategias de desarrollo que permitan mejorar la calidad de vida de la población involucrada en dicho proceso.

La organización conoce muy poco de la competencia, lo que impide tener herramientas necesarias para poder fortalecer algunos procesos, tales como servicio al cliente, servicios diferenciales de diseño, comercialización y desarrollo empresarial, servicios postventa, tarifas (costos) y atención a peticiones, quejas y reclamos, entre otras.

Una de las fortalezas es el cumplimiento de la misión (diseño) con los recursos existentes aportados por las entidades tutelares y obtenidos con los proyectos de cofinanciación, lo cual, ha permitido su continuidad a través del tiempo, sin

---

? Basado en el Plan Estratégico del Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa 2005 elaborado por Jesús Andrés Villota.

embargo, en la actualidad el portafolio de servicios es amplio e involucra actividades de desarrollo empresarial (asociatividad, capacitaciones integrales, apoyo de cadenas productivas), promoción y comercialización de productos e investigación y desarrollo tecnológico, para lo cual, no existen fuentes de financiación definidas.

El Laboratorio no cuenta con una estrategia general para competir con su servicio de diseño dentro del sector artesanal y de la pequeña empresa en el sur-occidente colombiano. Hoy por hoy, existen varias entidades encargadas de atender a estos sectores económicos, ACOPI y la Cámara de Comercio en la micro, pequeña y mediana empresa y FUCIE y CONTACTAR frente al sector artesanal, quienes ofrecen valores agregados que permiten una fidelización del empresario y artesano respectivamente.

En la actualidad, el Laboratorio esta sujeto a las directrices fijadas y establecidas por Artesanías de Colombia y un Consejo Deliberativo (Consultivo) en donde se encuentran entidades como: Contactar, Alcaldía de Pasto, Gobernación de Nariño, Asociación Escolar María Goretti, Fondo Mixto de Cultura, Federación de Artesanos de Nariño, SENA, ACOPI, FUCIE y Proinco, sin embargo, aunque tienen la capacidad de predecir tendencias pertinentes en medios políticos, sociales y tecnológicos su impacto en el proceso de planeación es mínimo y poseen bajo nivel de participación en la toma de decisiones, siendo asumido este proceso por la Dirección del proyecto de una manera adecuada pero sin un enfoque de gerencia estratégica.

Hasta junio de 2005 y en estos últimos 4 años, el proyecto se ha dedicado a cumplir las metas y objetivos establecidos por Artesanías de Colombia y la Unión Europea, por lo tanto, el proceso de planeación se realizó a corto plazo mediante una extrapolación de datos, basados en el cumplimiento de metas y ejecución de presupuestos.

Durante este periodo, ninguna de las acciones permitió consolidar la continuidad del proyecto, es decir, las actividades se concentraron en generar efectos inmediatos sobre los beneficiarios y no sobre el Laboratorio. No se determino por parte del Consejo Consultivo ni la Codirección del proyecto acciones que permitan determinar el rumbo a seguir cuando los recursos de la cooperación europea no existan (ausencia de Planeación Estratégica).

La codirección ni el personal tienen claridad sobre las fortalezas y debilidades del Laboratorio, lo que implica un desconocimiento y falta de valoración del impacto sobre su normal funcionamiento, ya que, las actividades se concentran en el cumplimiento de las metas establecidas en el plan anual operativo descuidando el proceso administrativo, el personal de la empresa, la calidad del servicio, la capitalización del proyecto y la fidelización de los beneficiarios, entre otros aspectos.

No todo el personal conoce los objetivos, metas, estrategias y políticas del Laboratorio, por lo cual, muchos de ellos se limitan a cumplir sus actividades sin importar el aporte al proyecto, además, no generan ideas que permitan el logro de la filosofía organizacional, coartando el proceso creativo, generando desmotivación y comprometiendo el sentido de pertenencia.

? **PROCESO DE ORGANIZACIÓN.** La estructura organizacional permite organizar el proyecto por unidades estratégicas o subproyectos transversales o independientes, cada uno generador de ingresos, con su propio personal, con metas y objetivos claramente establecidos e integrados por la filosofía corporativa y con una unidad de apoyo administrativo y financiera. Sin embargo, la dirección no cuenta con funciones Staff (asesoría) en áreas de desarrollo organizacional de forma adecuada ni establecidas en la estructura organizacional.

Cabe anotar, que el Laboratorio como proyecto posee una estructura organizacional amplia, la cual va más allá de las directrices sobre las cuales fue constituido y se adapta más a los requerimientos de sus beneficiarios y a la tendencia de desarrollo regional.

El personal comprende con claridad las funciones de su cargo y su aplicación, ya que existen manuales por escrito para los cargos de planta (administrativos). Sin embargo, no poseen claridad sobre las responsabilidades, especialmente el personal contratista, quien por su tipo de vinculación piensa que no existen obligaciones con el proyecto, solamente la de cumplir lo estipulado en el contrato. Además, se presenta concentración de actividades en algunos cargos ocasionados por la mala delegación del jefe inmediato, debido a la falta de confianza del personal o sobrecarga de actividades.

Es importante anotar, que los manuales de funciones se diseñaron bajo la visión del Laboratorio Colombiano de Diseño como empresa autónoma, independiente, autosostenible y autofinanciable.

Por otra parte, el personal nuevo no tiene claridad sobre los procedimientos para realizar su trabajo, en este sentido, no existe un buen proceso de inducción y entrenamiento, aunque sea contratista es necesario dar a conocer los procedimientos internos y la filosofía corporativa del proyecto, lo anterior, no solamente motiva al personal, evita traumatismo sino es una forma de posicionar la imagen del Laboratorio.

En este sentido, a pesar de existir manuales de funciones no poseen manuales de procedimientos, lo cual, causa traumatismos especialmente en los procesos financieros con la Cámara de Comercio. Lo anterior, impide entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, aumenta la presencia de fallas u omisiones, disminuye la productividad y sesgan los procesos de evaluación del personal.

Una fortaleza actual son las instalaciones modernas, adecuadas y seguras a las condiciones de trabajo, dotadas con un buen sistema de apoyo logístico en cuanto a muebles, equipo de oficina y ayudas audiovisuales. Lo ideal es mantenerlas, por lo tanto, es necesario que este activo no sea solamente sea un gasto administrativo sino que se convierta en generador de ingresos.

Así mismo, se debe implementar un sistema de seguridad industrial para el proyecto, en cuanto a señalización, ergonomía y riesgos laborales, entre otros aspectos.

? **PROCESO DE DIRECCION.** En un proyecto lo más importante es el talento humano, a nivel de personal técnico especializado como administrativo y operativo, de la eficiencia como la dirección lidere dependerá el cumplimiento eficiente de metas, objetivos y la misión corporativa.

En este sentido, la Dirección del Laboratorio Colombiano de Diseño presenta debilidades, las cuales, afectan el normal desempeño de las funciones, más no inciden directamente sobre el cumplimiento de los planes anuales operativos. Sin embargo, es necesario que se tenga en cuenta y se busquen soluciones.

El proceso de comunicación de la Dirección hacia el personal no es eficiente, existe concentración de la información, una baja delegación de funciones y no es reciproca ni directa, lo cual represa los procesos (cuellos de botella), elimina las opciones de retroalimentación, genera desmotivación en el personal y disminuye la sinergia sobre el proyecto.

En la comunicación es necesario que la Dirección verifique que los mensajes fueron entendidos por el personal y la disposición del mismo para su realización, especialmente en periodos de elevada carga laboral. En este sentido, cuando los empleados de planta realizan su trabajo lo hacen por que les toca, sin motivación con un bajo clima organizacional y sentido de pertenencia.

No se realizan reuniones de retroalimentación con el personal de la empresa y existen cuellos de botella en la agilización oportuna de la documentación por parte de la dirección. La retroalimentación permite subsanar los inconvenientes en los procesos, estimula la creatividad en la búsqueda de soluciones, genera sentido de pertenencia y fomenta el trabajo en equipo.

Una fortaleza de la Dirección es el conocimiento, liderazgo, experiencia en el manejo del proyecto y el elevado sentido de pertenencia. Lo cual, ha generado reconocimiento y respeto entre el personal y la comunidad artesanal y pública de la región. Sin embargo, es necesario fortalecer los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) mediante programas de adiestramiento y desarrollo gerencial.

A pesar de que el personal de planta es reducido, en periodos laborales en que el número de contratistas se incrementa y su duración supera los 2 meses o se vincula por ciclos al mismo personal, la dirección desconoce el funcionamiento y el número de los grupos informales.

El Laboratorio no cuenta con un sistema de recompensas (incentivos, reconocimiento al trabajo horas extras, festivos y compromiso), promoción del personal y políticas disciplinarias, se afirma que un proyecto no debe tener este tipo de instrumentos, sin embargo, dado el tiempo del mismo es necesario que se adopte e implemente. Lo anterior permitirá motivar al personal, generar mayor compromiso, evaluar el desempeño e incrementar la productividad.

Aunque la escala salarial esta determinada para el proyecto por la Cámara de Comercio de Pasto, el personal considera que por la experiencia y el tipo de trabajo, el salario no es acorde al mismo. Sin embargo, la administración de los mismos es adecuada y se proporcionan las respectivas prestaciones de ley.

Una fortaleza del Laboratorio es que el personal y el proyecto se adaptan fácilmente al cambio, lo cual, permite trabajar con diferentes unidades estratégicas, proyectos de asesoría, capacitación, asistencia técnica y adaptarse a nuevos procedimientos.

El personal de planta posee contratos establecidos acorde a las leyes colombianas y al código sustantivo del trabajo y el proceso de contratación es adecuado, sin embargo, en los contratistas o personal especializado a pesar de no existir inconvenientes con sus contratos no se les da el mejor aprovechamiento, ya que estos son por actividad puntual y no por tiempo de trabajo (independiente de las actividades a realizar).

No existe un trabajo en equipo entre el personal de todas las áreas del Laboratorio, este aspecto es negativo si se ve al proyecto como un todo.

El contratista no tiene claro las metas y objetivos definidos para el proyecto, hay confusión en este sentido, y si no existe un horizonte claramente percibido es imposible que todo el equipo dirija su trabajo a alcanzar lo que el Laboratorio desea.

Frente al liderazgo de los directivos, la mayor parte de los contratistas no está de acuerdo con la forma de actuar, tanto de coordinadores como de dirección, se limitan a tomar decisiones sin tener en cuenta al equipo de trabajo y no hay liderazgo en el sentido de estimular la gestión que realizan, manifiesta en el desinterés ante reuniones programadas, eventos u otro tipo de actividad.

- **PROCESO DE CONTROL.** Este proceso lo constituyen todas las actividades desarrolladas para asegurar que las acciones realizadas, concuerden con las planificadas y que comprende: fijar normas de rendimiento, medir el rendimiento real, comparar el rendimiento logrado con el esperado, control de calidad, control financiero, control de ventas, gestión de inventarios, control del gasto, análisis de variaciones, recompensas, sanciones y realización las acciones correctivas.

En este sentido, en el Laboratorio Colombiano de Diseño no existen procedimientos de control de las funciones y procesos claros y formalmente establecidos para todo el personal de las áreas (normas de rendimiento, control de calidad, desempeño personal –ausentismo-, organizacional y productividad).

No cuenta con sistemas definidos de control de inventarios, gastos (auxiliar contable y de presupuesto) y ventas, aunque estas no representan demasiado movimiento al interior del proyecto.

Existe un adecuado control financiero por parte de la Cámara de Comercio de Pasto, quien coadministra los recursos del proyecto, esta medición se realiza con base en el cumplimiento de metas y ejecución de los planes según los presupuestos establecidos para tal fin. Así mismo se realiza una detección de desviaciones respecto de las normas y se contribuye a la corrección de estas.

En cuanto al control de la calidad del servicio prestado, no existen procedimientos ni estándares definidos, solo se verifica el cumplimiento del contrato por parte del personal especializado. Sin embargo, se realiza un seguimiento a las actividades y procesos de elaboración de productos (controles de calidad) dentro del tiempo de contrato, pero sin documentación ni listas de chequeo o verificación.

El proyecto desconoce los niveles de calidad requeridos por los clientes – beneficiarios y el mercado nacional e internacional, lo cual, le impide compararse en calidad con sus competidores.

### **5.1.2 Evaluación de áreas funcionales.**

#### **AREA DE PROMOCION Y MERCADEO**

El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Joel Evans y Barry Berman sugieren que hay nueve funciones básicas de mercadeo: 1. el análisis de la clientela, 2. la compra, 3. la venta, 4. la planificación de servicios y productos, 5. la planificación del precio, 6. la distribución, 7. la investigación de mercadeo, 8. el análisis de oportunidad, 9. la responsabilidad social<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis, 1988. p. 149.



El Laboratorio Colombiano de Diseño no tiene dentro de su razón de ser la venta y comercialización de productos artesanales, sin embargo, como apoyo al artesano en este proceso existe un punto de venta. Por lo tanto, el análisis de esta área se enfoca hacia la prestación y promoción de los servicios.

Una de las principales fortalezas que posee el Laboratorio es la excelente imagen corporativa, ya que frente a la comunidad artesanal y empresarial es considerado como una empresa y no como un proyecto, lo cual representa solidez, además se soporta en el respaldo de instituciones como la Cámara de Comercio, Artesanías de Colombia y la Unión Europea, en el servicio diferencial en diseño que ofrece y en los beneficios generados al sector artesanal en estos años de operación.

La experiencia, especialización en el sector artesanal, el equipo técnico personalizado, el respaldo de Artesanías de Colombia, entre otros aspectos, han permitido conocer las características del sector en el cual participa, permitiendo no sólo analizar el impacto de tendencias políticas, sociales, tecnológicas y de mercado, sino realizar pronósticos, formular nuevos servicios y determinar la conducta del beneficiario.

Es importante anotar que dentro del proyecto, los artesanos pasan a ser beneficiarios del mismo, ya que en la mayoría de las ocasiones no aportan dinero por los servicios recibidos, en este caso los clientes del Laboratorio son la administración pública (alcaldía – gobernación), los fondos de cofinanciación (Fomipyme, Pademer) y las instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa quienes no ofrecen servicios de diseño.

En este sentido, el conocimiento del mercado por parte del proyecto es mínimo, siendo una debilidad importante, ya que desconocen las características de proveedores, distribuidores, competencia, clientes actuales y potenciales. Lo cual, limita la formulación y presentación de propuesta y promoción de servicios.

El proyecto tiene cobertura geográfica en el sur-occidente colombiano (Departamentos de Cauca, Nariño y Putumayo), sin embargo, su nivel es bajo, concentrándose especialmente en el Departamento de Nariño (municipio de Pasto y algunas regiones cercanas en donde existen cadenas productivas).

Uno de las fortalezas más importantes del proyecto, la cual no sólo permite consolidarse sino acceder a recursos nacionales e internacionales, es la responsabilidad social que posee, ya que, el Laboratorio busca mejorar la productividad y competitividad de sus beneficiarios, crear condiciones que mejoren su calidad de vida y preservar el medio ambiente. Se puede afirmar que el 100% de los recursos obtenidos se destinan a este propósito.

El nivel de participación en el mercado es bajo, ya que, existen varios sectores económicos u oficios artesanales en donde no se ha incursionado o la presencia

no es continua con programas de atención. Cabe anotar, que los sectores son: fabricación de muebles y productos en madera (carpinterías, ebanistería, talla, marquetería), elaboración de pieles y cueros (curtiembres o tenería, marroquinería, talabartería, decoración de cuero y encuadernación), fabricación de productos textiles (costura, tejidos, bordados, cordelería e hilandería), joyería (orfebrería, platería, bisutería), tejeduría (en telar, cestería, sombrerería y mimbrería), metales (fundición, forja, metalistería), elaboración de alimentos (dulcería) y otros (barniz de pasto, enchapado en tamo, cerámica).

Para la finalidad del proyecto, los bajos costos de distribución y venta de los servicios es una fortaleza (cofinanciación), lo cual permite tener mayor cobertura, ser competitivos y cumplir eficazmente sus objetivos corporativos, sin embargo, es una debilidad para el fortalecimiento financiero del mismo, toda vez, que obliga a la presentación permanentemente de proyectos y solicitud de recursos, los cuales son muy limitados e impiden dar continuidad a los procesos.

Otra de las fortalezas a nivel de mercado es la existencia de un portafolio de servicios acorde a las necesidades del artesano y pequeño y mediano empresario. La diferenciación de los servicios de diseño se basa en la experiencia, conocimiento y capacidad del personal vinculado al Laboratorio, el Know How permite crear una ventaja competitiva. Sin embargo, el mismo criterio no se aplica a servicios de diseño de imagen corporativa, empaque - embalaje, diseño de modas, diseño de productos alimenticios, etc.

Aunque en el Laboratorio no se fabrican productos artesanales, el proyecto esta posicionado a nivel nacional como uno de los más innovadores y creativos en diseño, desarrollo de productos y en el mejoramiento de los procesos, fortaleciendo la identidad cultural.

El proyecto en el año 2004 realizó una investigación de mercados como base para la elaboración de la propuesta que los llevaría a ser una empresa autónoma administrativa y financieramente. Aunque el estudio muestra el comportamiento de la oferta y la demanda (beneficiarios) del sector artesanal en el sur-occidente colombiano y sirve de base para tomar ciertas decisiones, no permite determinar el impacto del proyecto dentro de la demanda, no estudia a la competencia, no evalúa la disponibilidad ante los servicios actuales o la posibilidad de ofrecer nuevos, y lo más importante, no estudia las características de quien realmente compra o paga por los servicios que son sus clientes (entes territoriales, programas de apoyo en los diferentes municipios o regiones y Ong's, entre otros). En la actualidad al finalizar el apoyo de la Unión Europea y la ejecución de las actividades programadas no existe un pronóstico de ventas o prestación de servicios actuales ni potenciales, ni una estimación del comportamiento de la demanda futura del sector, tanto a nivel de los servicios como de los productos artesanales.

Debido a que no aplican costos, precios ni tarifas a la prestación de los servicios, sino todo se basa en la ejecución de presupuestos, se desconoce el comportamiento de la elasticidad precio –servicio. Así mismo, para el manejo del punto de venta se desconoce la elasticidad precio – producto artesanal, lo cual se traduce al sector artesanal en general.

Por la experiencia, trayectoria y al apoyo de Artesanías de Colombia, el Laboratorio Colombiano de Diseño posee una base de datos de los clientes y beneficiarios actuales, más no de los potenciales, sin embargo, se carece de un censo artesanal para el sur-occidente colombiano.

Durante los meses de marzo a junio del año 2005 se realizó un programa de comunicación y manejo de medios, en donde se aplicaron estrategias de comunicación a nivel interno. Sin embargo, este no es continuo ni se extiende hacia los clientes y beneficiarios del proyecto (no existen herramientas o medios de comunicación definidos hacia los artesanos, empresarios y la comunidad en general). En este sentido, solamente se comunican con los artesanos y empresarios cuando el Laboratorio inicia un proyecto o ellos hacen parte de algún servicio.

En el proyecto no se determinan los costos de mercadeo de sus servicios ni la rentabilidad por servicio ni por nicho de mercado, no posee un personal que promocióne y comercialice al proyecto, a excepción de la Dirección Ejecutiva.

En la actualidad, se pretende aplicar nuevas tecnologías en la prestación de sus servicios (diseño y comercialización) y adaptarlas al entorno local. Sin embargo, no se explota el punto de venta como herramienta de apoyo al artesano o fuente de ingresos para el proyecto, en este sentido, no existen estrategias de fortalecimiento y consolidación (precio, productos, publicidad, promoción, inventarios, etc.).

Por último, el Laboratorio Colombiano de Diseño posee tres fortalezas importantes, relacionadas con la creación de nuevos productos por parte del área de investigación y desarrollo tecnológico, la participación creciente en el mercado en los últimos años y la existencia de un nicho definido que es el sector artesanal.

? **SERVICIO AL CLIENTE.** El proyecto no cuenta con ningún programa o estrategia clara de servicio al cliente ni atención a los beneficiarios, por lo tanto, no existe lealtad por parte de estos, especialmente los beneficiarios (artesanos) quienes poseen cultura paternalista y están con la entidad que primero y más les ofrezca.

Aunque existe control de calidad en los servicios de diseño que el proyecto ofrece, el Laboratorio desconoce el nivel de satisfacción de sus clientes (beneficiarios), no posee un sistema de auditoria del servicio ni aplica investigación sistemática sobre

los mismos, lo cual impide obtener información oportuna, además no existen programas de post-venta.

El laboratorio cuenta con perfiles y hojas de vida de los clientes y beneficiarios, pero como se dijo anteriormente no existe un diagnóstico integral sobre sus necesidades en áreas del desarrollo empresarial.

El proyecto no cuenta con un sistema de atención a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias para el cliente (beneficiario) interno y externo.

? **COMPETENCIA.** Aunque el proyecto conoce quienes son sus competidores, desconoce cuales son sus características:

- ✍ Calidad y clase del servicio que ofrecen
- ✍ Estrategias de promoción y comercialización que poseen
- ✍ Valor agregado que brindan
- ✍ Los clientes o beneficiarios que atienden (subsectores económicos)
- ✍ Las regiones o zonas de cobertura
- ✍ Los costos de los servicios
- ✍ Las reacciones o respuestas frente al comportamiento del entorno
- ✍ Principales fortalezas y debilidades
- ✍ Sus objetivos, estrategias y metas, y
- ✍ Las ventajas competitivas entre otros aspectos.

Lo anterior, refleja que el proyecto no cuenta con un sistema de inteligencia comercial, tanto para sus servicios como los productos de los artesanos (desarrollo del punto de venta), es decir, no cuenta con perfiles de competitividad. En este sentido, al desconocer sus principales competidores, actuales o potenciales, no establece barreras a la entrada o ventajas competitivas sólidas que actúen en defensa del Laboratorio.

## **AREA DE TALENTO HUMANO**

En una organización que presta servicios y en especial constituida como proyecto, el talento humano es un recurso fundamental, ya que de su conocimiento, experiencia, habilidades, nivel de motivación y sentido de pertenencia depende el cumplimiento de las metas, los objetivos y la calidad en la prestación de los servicios. A continuación se analizan las principales fortalezas y debilidades que posee el Laboratorio Colombiano de Diseño en estos aspectos.

El proyecto tiene como fortaleza el nivel académico del talento humano (su experiencia y conocimiento en el manejo del proyecto), el personal es flexible al cambio y existe un bajo nivel de accidentalidad.

El Laboratorio no cuenta con un departamento de recursos humanos o con una persona con experiencia en los procesos de reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas al personal, la entrada a la organización se da en mayor medida por criterios subjetivos (amistades o recomendaciones personales) que por evaluaciones técnicas (específicamente para el personal diferente a los diseñadores).

Una debilidad fuerte es el desigual y poco equitativo sistema de administración de sueldos y salarios, sobre todo entre el personal administrativo frente al personal directivo y contratistas. En este sentido, al ser los ingresos fijos estos no compensan la labor realizada, el personal administrativo no recibe porcentaje (%) por proyecto ejecutado, sin embargo, asume su operatividad.

Los empleados presentan un nivel bajo de ánimo y motivación, debido inicialmente a la remuneración salarial y a la falta de un buen sistema de reconocimientos. Lo anterior se ratifica en el personal contratistas quienes manifiestan las mismas inconformidades (motivación y clima laboral).

El Laboratorio Colombiano de Diseño al ser un proyecto no contempla programas de bienestar del personal, relacionados con capacitación, eventos de integración, motivación del personal y mejoramiento del clima laboral, entre otros.

No existen parámetros establecidos que permitan determinar los niveles de desempeño del talento humano, por lo tanto, la dirección evalúa el grado de motivación, estado de ánimo y ausentismo de forma subjetiva y no técnica.

El proyecto presenta falta de personal para cumplir eficientemente los objetivos establecidos en las áreas (fuerza de promoción externa, auxiliar contable, asistentes de diseño, auxiliar de desarrollo y promoción empresarial), por lo tanto se presentan concentración de funciones y actividades en los cargos actuales, lo que ocasiona conflictos laborales, disminución de la productividad, desmotivación y en el mediano plazo afecta el sentido de pertenencia y el compromiso, ya que se ven imposibilitados a desarrollar de todas las actividades.

## **AREA DE PRODUCCION (INVESTIGACION & DESARROLLO)**

Dentro del Laboratorio Colombiano de Diseño, la tecnología juega un papel determinante, ya que el conocimiento Know How es el medio que permite generar nuevos servicios de asesoría, capacitación y asistencia técnica con el fin de incrementar la productividad y competitividad del sector artesanal y la pequeña empresa del sur-occidente colombiano.

En este sentido, el área de investigación y desarrollo tecnológico comprende dos unidades, la primera encargada del diseño de productos y procesos, la segunda, destinada a la investigación y el desarrollo de tecnología para el sector artesanal y empresarial del sur-occidente colombiano, esta última no ha iniciado operaciones.

En esta área se concentran las principales fortalezas del Laboratorio, ya que es su razón de ser.

La mayor fortaleza del proyecto esta en la habilidad técnica, la competencia y la elevada capacidad de innovación del personal contratista especializado, quienes mejoran no solo los procesos sino capacitan, asesoran y asisten técnicamente al artesano en el diseño de nuevos productos, fortaleciendo su identidad cultural. Lo anterior, ha permitido al Laboratorio posicionarse en el mercado local y nacional.

Además, los servicios que se prestan son a solicitud de los clientes – beneficiarios, buscando maximizar los recursos (eficiencia) y cumplir con el propósito básico del proyecto (eficacia).

El nivel de tecnología utilizado en el servicio se concentra básicamente en equipos de cómputo y software de diseño, ya que los técnicos trabajan con las herramientas del artesano, buscando mejorar sus técnicas y procesos. En este sentido, se cuentan con algunos equipos de cómputo e impresoras y áreas para el trabajo de los diseñadores, sin embargo, no existe un programa de mantenimiento y actualización de los mismos.

Otra fortaleza es el valor agregado a los procesos de asesoría, capacitación y asistencia técnica, ya que este no sólo aprovecha los nuevos conocimientos (tendencias a nivel nacional e internacional, antecedentes de estudio y experimentación) sino el acompañamiento y el apoyo en aspectos de desarrollo organizacional (administración, contabilidad, mercadeo, asociatividad, proyectos, promoción y mercadeo).

El hecho de pertenecer varias entidades al Consejo Deliberativo y el apoyo de Artesanías de Colombia, posicionan la imagen del proyecto como el representante del sector artesanal en el sur-occidente colombiano, lo cual permite la coordinación e interacción con otras entidades públicas y privadas, como Cámara de Comercio de Pasto, ACOPI Seccional Nariño, Alcaldía Municipal de Pasto, Gobernación de Nariño, Universidad de Nariño, Universidad Mariana y la Agencia de Desarrollo Local, entre otras.

Una de las funciones del área es fomentar la investigación y desarrollo tecnológico, sin embargo, el proyecto no cuenta con los recursos económicos para este fin, no ha definido estrategias, metas y políticas para su desarrollo ni posee instalaciones y equipos apropiados.

Sin embargo, en la parte de diseño existe el personal capacitado para llevar a cabo esta labor, existe la disposición para asociarse, se posee información y se conocen sus beneficios, no sólo para el fortalecimiento financiero sino para el mejoramiento de la productividad del sector artesanal y la pequeña empresa del sur occidente colombiano.

A pesar de contar con instalaciones adecuadas y amplias para el desarrollo y la prestación de los servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación, no existe una adecuada distribución en planta, que permita el trabajo en equipo, reducir tiempos y movimientos y facilitar el flujo de información y los procesos de comunicación.

El Laboratorio no determina ningún plan de contingencia para las actividades, contratos o proyectos realizados por el área de Investigación y Desarrollo, lo cual coloca en riesgo la continuidad de los programas y servicios establecidos.

El proyecto desconoce las estrategias de Investigación & Desarrollo de la competencia, es decir, la calidad, tipo de servicio, costos, nivel de tecnología empleada y estrategias, por lo tanto no puede establecer ni fortalecer sus ventajas competitivas en este sentido.

El proyecto procura que el servicio de diseño y desarrollo tecnológico sea eficiente, sin embargo, se afecta porque la demanda supera la oferta de diseño.

**5.1.3 Análisis DOFA.** El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. “Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva”<sup>10</sup>

El desarrollo de una estrategia corporativa para el Laboratorio Colombiano de Diseño comprende tres elementos claves: *El primero*, identifica una **ventaja distintiva o competitiva** del proyecto, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto, la distingue de sus competidores. Esta ventaja se encuentra en los productos y servicios que ofrece, el talento humano que posee y la imagen y respaldo con que cuenta en el contexto local y nacional. *El segundo* aspecto clave es encontrar un **nicho en el medio**. Un nicho es la posición del proyecto en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa, en este sentido, el proyecto posee dos nichos de mercado, el primero compuesto por el sector artesanal y el segundo, por la MIPYME, el cual en la actualidad aún no es atendido por el proyecto. Estos dos nichos brindan al Laboratorio la posibilidad de sacar ventaja de las oportunidades que presenta y prevenir el efecto de las amenazas del medio. *El tercero* factor es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas (características de la región naturales, económicas y sociales) y los nichos que están a su alcance. Lo anterior depende de la capacidad de gestión y las habilidades gerenciales de la dirección del proyecto.

---

<sup>10</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estrategia: Bogotá: 3R Editores. 1996, p. 157.

## **FACTORES EXTERNOS CLAVES**

### **? OPORTUNIDADES**

1. Fuentes de cofinanciación nacionales e internacionales para las micro, pequeñas y medianas empresas, el sector turismo, artesanal y cultural y la existencia de convenios interinstitucionales a nivel local.
2. Existencia de una entidad encargada de apoyar al Sector Artesanal en el país (Artesanías de Colombia)
3. Necesidad de las MIPYMES en diseño y comercialización de productos (Sectores: confecciones, metalmecánica, alimentos, maderas, cueros)
4. Identidad Cultural del Artesano en su trabajo – producto
5. Estrechez del mercado - Sector artesanal con potencial exportador
6. Bajos niveles de productividad y competitividad del sector artesanal (producción artesanal manual) y en algunos sectores industriales.
7. Limitación al acceso de conocimientos técnicos y tecnológicos por parte del sector artesanal
8. Oficinas de la Mujer y Género a nivel municipal y departamental y programa presidencial para la Equidad de la Mujer
9. Presencia de la mujer en los procesos productivos
10. Diversidad cultural y étnica en el sur-occidente Colombiano (festividades)

### **? AMENAZAS**

1. Bajo nivel de ingreso, ahorro e inversión de los artesanos y pequeños empresarios
2. Bajo reconocimiento del sector constituido por múltiples cadenas productivas y bajo posicionamiento a nivel nacional.
3. Bajo grado de asociación de empresarios y artesanos
4. Presencia en zona rural del sector artesanal (ubicación geográfica)
5. Baja inversión en investigación & desarrollo por parte de instituciones y unidades empresariales
6. Inexistencia de políticas públicas de fomento al sector artesanales en el sur-occidente Colombiano
7. Débil política del Gobierno Nacional para posicionar el producto artesanal y consolidar la oferta exportable (el sector artesanal no está incluido en programas de cooperación internacional ni cuenta con normatividad para fortalecer la actividad productiva)
8. Bajo nivel académico de los artesanos
9. Problemas sociales (violencia regional, índices de pobreza)
10. Idiosincrasia del empresario y el artesano (individualismo, pensamiento paternalista, paradigmas, negación al cambio)



## **FACTORES INTERNOS CLAVES**

### ? **FORTALEZAS**

1. Talento humano preparado, con experiencia y adaptación al cambio
2. Control en cumplimiento de metas, gestión financiera, calidad de productos
3. Imagen Corporativa del Laboratorio - acceso a entidades públicas y privadas
4. Conocimiento de las características del sector, tendencias del mercado, conductas de los beneficiarios, factores claves del segmento y perfiles de los clientes
5. Servicios con valor agregado y a solicitud del cliente
6. Investigación & Desarrollo en nuevos productos (innovación, diferenciación)
7. Cofinanciación y subsidios de los servicios.

### ? **DEBILIDADES**

1. Planeación y ejecución de actividades sin visión estratégica
2. Desconocimiento del mercado (niveles de demanda servicio, pronósticos de la demanda, clientes potenciales, niveles de calidad)
3. Inexistencia de programas postventa (atención y fidelización del cliente, PQR - Comunicación)
4. Falta de estrategias de publicidad, promoción y comercialización de servicios y productos (manejo de medios)
5. Falta de disponibilidad de recursos económicos (dependencia de recursos externos, baja generación de recursos propios y de autonomía en su manejo)
6. Cambiante clima laboral (ambiente de trabajo, estado de animo de la dirección y el personal, nivel de motivación, satisfacción con el trabajo) y ausencia de programas de bienestar del talento humano (salarios, incentivos, recompensas, sanciones, capacitación y adiestramiento del personal)
7. Baja participación del Consejo Deliberativo en los procesos de Planeación y Dirección del proyecto

## **FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito para el Laboratorio Colombiano de Diseño se formulan las estrategias que deberá seguir el proyecto.

En el Cuadro 1 presenta la matriz DOFA y a continuación se formulan las estrategias FO, FA, DO, DA.

**Cuadro1. Matriz DOFA.**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	Fuentes de financiación Nacionales e Internacionales para las micro, pequeñas y medianas empresas, sector turismo, artesanal y cultural y convenios interinstitucionales a nivel local.	1	Bajo nivel de ingreso, ahorro e inversión de los artesanos y pequeños empresarios
		2	Existencia de una entidad encargada de apoyar al Sector Artesanal en el país (Artesanías de Colombia)	2	Bajo reconocimiento del sector constituido por múltiples cadenas productivas y bajo posicionamiento a nivel nacional.
		3	Necesidad de las MIPYMES en diseño y comercialización de productos (Sectores: confecciones, metalmecánica, alimentos, maderas, cueros)	3	Bajo grado de asociación de empresarios y artesanos
		4	Identidad Cultural del Artesano en su trabajo – producto	4	Presencia en zona rural del sector artesanal (ubicación geográfica)
		5	Estrechez del mercado - Sector con potencial exportador	5	Baja inversión en investigación & desarrollo por parte de instituciones y unidades empresariales
		6	Bajos niveles de productividad y competitividad del sector artesanal (producción artesanal manual)	6	Inexistencia de políticas públicas de fomento al sector artesanales en el sur-occidente Colombiano
		7	Limitación al acceso de conocimientos técnicos y tecnológicos por parte del sector artesanal	7	Débil política del Gobierno Nacional para posicionar el producto artesanal y consolidar la oferta exportable (El sector artesanal no está incluido en programas de cooperación internacional ni cuenta con normatividad para fortalecer la actividad productiva)
		8	Oficinas de la Mujer y Género a nivel municipal y departamental y programa presidencial para la Equidad de la Mujer	8	Bajo nivel académico de los artesanos
		9	Presencia de la mujer en los procesos productivos	9	Problemas sociales (Violencia regional, índices de pobreza)
		10	Diversidad cultural y étnica en el sur-occidente Colombiano (festividades)	10	Idiosincrasia del empresario y artesano (individualismo, pensamiento paternalista, paradigmas, negación al cambio)
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1	Talento humano preparado, con experiencia y adaptación al cambio				
2	Control en cumplimiento de metas, gestión financiera, calidad de productos				
3	Imagen Corporativa del Laboratorio - acceso a entidades públicas y privadas				
4	Conocimiento de las características del sector, tendencia del mercado, conductas del beneficiario, factores claves del segmento y perfiles de clientes				
5	Servicios con valor agregado y a solicitud del cliente				
6	Investigación & Desarrollo en nuevos productos (innovación, diferenciación)				
7	Cofinanciación y subsidios de los servicios				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	Planeación y ejecución de actividades sin visión estratégica				
2	Desconocimiento del mercado (niveles de demanda servicio, pronósticos de la demanda, clientes potenciales, niveles de calidad)				
3	Inexistencia de programas postventa (atención y fidelización del cliente, PQR - Comunicación)				
4	Falta de estrategias de publicidad, promoción y comercialización servicios (manejo de medios)				
5	Falta de disponibilidad de recursos económicos (dependencia de recursos externos, baja generación de recursos propios y de autonomía en su manejo)				
6	Cambiante clima laboral (ambiente de trabajo, estado de ánimo de la dirección y el personal, nivel de motivación, satisfacción con el trabajo) y ausencia de programas de bienestar del talento humano (salarios, incentivos, recompensas, sanciones, capacitación y adiestramiento del personal)				
7	Baja participación del Consejo Deliberativo en los procesos de Planeación y Dirección del proyecto				

## ESTRATEGIAS FO

Teniendo en cuenta las fortalezas internas y las oportunidades que ofrece el mercado se van a aplicar estrategias de crecimiento intensivo, debido a que el Laboratorio Colombiano de Diseño no ha explotado completamente las oportunidades que brindan los servicios que actualmente ofrece en los mercados que cubre. En este sentido las estrategias a seguir consisten en:

1. Conformación de una unidad de proyectos. Formula y presenta permanentemente proyectos y propuestas de mejoramiento productivo, desarrollo tecnológico y asistencia social a entidades de apoyo y fomento al sector artesanal, las MIPYMES y mujeres empresarias a nivel nacional e internacional. Así como a los convenios interinstitucionales de desarrollo local existentes en la región.
2. Elaboración de un portafolio integral de servicios de diseño, desarrollo empresarial y comercialización. El mercado son las micro, pequeñas y medianas empresas, sectores artesanales indígenas, cadenas productivas (iraca, fique, mopa mopa, tetera, madera, cuero, joyería, turismo, papa, lácteos, palma, caña de azúcar y confecciones, entre otras) y las instituciones, organizaciones y entidades pertenecientes al Consejo Deliberativo y aquellas con presencia gremial.
3. Montaje y puesta en marcha una unidad productiva estratégica de negocios. Se identifica una necesidad transversal a los subsectores artesanales o industriales (comercialización, acceso a maquinaria y equipo, materias primas, tecnología, acabado de productos, empaque, formación de mano de obra, etc.) y se crea una unidad que preste ese servicio o elabore ese producto. Lo anterior, será una fuente permanente de ingresos para el proyecto, puede contar con la participación como socios de entidades públicas y privadas.
4. Creación de un Centro de Certificación y Formación Artesanal. Facilita el acceso a conocimientos técnicos y tecnológicos del sector (educación no formal - SENA) y a la certificación del artesano en sus competencias.
5. Ampliación del portafolio de servicios actual. Mejora los servicios existentes del Laboratorio mediante su complemento y/o ampliación, recurriendo a medios institucionales externos (entidades financieras, almacenes de cadena, administración pública (programas de asistencia social y mejoramiento de la calidad de vida), universidades, Centros de Desarrollo Tecnológico, Parques Tecnológicos, el SENA, Gremios, la ADEL., entre otras).
6. Diseño y promoción de una línea de productos artesanales establecidos como marca territorial. Se busca aprovechar el potencial exportador del sector, los procesos de inserción del mismo a los mercados externos liderado por Artesanías de Colombia y a la elevada valoración de la identidad cultural y las tradiciones regionales a nivel internacional.

## **ESTRATEGIAS DO**

1. Mejoramiento administrativo y comercial del Laboratorio Colombiano de Diseño. Busca solventar las limitaciones que el proyecto posee a este nivel, con el fin aprovechar en mayor grado las oportunidades que ofrece el entorno.
2. Capitalización del proyecto. Mediante aportes por parte del Consejo Deliberativo y la ejecución de programas complementarios de instituciones públicas y privadas, los cuales conservan su nombre.

## **ESTRATEGIAS FA**

1. Conformación de una entidad jurídica que asocie a los artesanos. Entidad Independiente, cuyo manejo este a cargo del Laboratorio y que facilite la canalización de los proyectos de cofinanciación, asocie a los artesanos y genere representatividad del sector a nivel local, nacional e internacional.
2. Creación de Unidades Móviles de Diseño Regionales. Prestarán atención a la población ubicada en zonas rurales de suroccidente colombiano, con el fin de mejorar su productividad y competitividad, así como el acceso a canales de comercialización, evitando que los artesanos opten por la siembra de cultivos ilícitos. Se realizaría mediante convenios con las administraciones municipales.

## **ESTRATEGIAS DA**

1. Mejoramiento del clima laboral, el nivel de motivación y del bienestar del talento humano.

## **5.2 DIAGNOSTICO EXTERNO**

Típicamente una auditoria externa comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia, de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa. Las variables ambientales se pueden clasificar en cinco (5) categorías principales: (1) fuerzas económicas, (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, (3) fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, (4) fuerzas tecnológicas y (5) fuerzas competitivas.

Cabe anotar, que el Laboratorio Colombiano de Diseño es catalogado como proyecto, pero en algunos aspectos posee condiciones y características de empresa, ya que su término de duración es indeterminado, sujeto a evaluaciones

anuales y se puede modificarse o darse por terminado en cualquier tiempo por acuerdo de las partes.<sup>?</sup>

**5.2.1 Entorno económico.** Al hablar del entorno económico de la organización se hace referencia a “los aspectos económicos del medio ambiente de la organización que la afectan y no están bajo su control”<sup>11</sup>.

## **OPORTUNIDADES**

? Existe a nivel nacional e internacional diversas instituciones que poseen recursos de cofinanciación para el apoyo y fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, el sector turismo, artesanal y cultural del sur-occidente colombiano, entre ellas se destacan: SENA, COLCIENCIAS, FOMIPYME, CAB, CAF, PROEXPORT, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humbolt – Programa de Fomento a la Artesanía, Corpoamazonia y Universidad Sergio Arboleda – Programa Artesanos Exportadores de Colombia.

? Existe una entidad encargada de apoyar al sector artesanal del país como Artesanías de Colombia, que a su vez hace parte del proyecto, lo cual, abre la posibilidad de canalizar recursos de programas gestionados a nivel nacional o internacional, ejecutar actividades dirigidas hacia el sur-occidente colombiano, aprovechar su talento humano, el reconocimiento y la información que sobre el sector posee.

? El bajo nivel de formación técnica, especialmente en aspectos relacionados con el diseño y el mejoramiento productivo, en el contexto artesanal y en la micro, pequeña y mediana empresa de la región permite al Laboratorio Colombiano de Diseño ampliar su cobertura y diseñar programas de capacitación, asesoría y asistencia.

? El Gobierno Nacional y Municipal definieron políticas de micro-créditos (hasta \$9.000.000) para el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, para ser canalizados a través de entidades financieras como: Banco Caja Social, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Popular, Contactar, Finamerica y Megabanco, con el apoyo del Fondo Nacional y Regional de Garantías. Lo anterior, permite al Laboratorio Colombiano de Diseño ofrecer un servicio adicional al artesano y pequeño empresario y gestionar con él o la institución financiera un margen de intermediación por este concepto. Por otra parte, el dinamismo que presenta el sector financiero en la región brinda la oportunidad al Laboratorio Colombiano de Diseño de disponer de varias fuentes de apalancamiento (créditos)

---

<sup>?</sup> Convenio Interinstitucional celebrado entre Artesanías de Colombia S.A. y la Cámara de Comercio de Pasto. Cláusula Tercera.

<sup>11</sup> GUZMAN NOGALES, Arcadio José. Entorno Organizacional. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 1998. p. 14.

o financiación, si se llegarán a requerir para el normal desempeño de sus actividades.

? El sector artesanal es potencialmente exportador, lo cual permitirá al Laboratorio Colombiano de Diseño ofrecer servicios en este sentido, realizar convenios y adquirir recursos con Proexport para el fortalecimiento de los artesanos en el suroccidente colombiano. Así mismo los procesos de integración (TLC- ALCA) que se desarrollan con los Estados Unidos, abren para el artesano y el Laboratorio de forma indirecta grandes oportunidades de acción, ya que el sector artesanal es considerado como uno de los de mayor proyección internacional, por tener ventajas tales como contar con productos representativos de la cultura colombiana determinados no sólo por su valor cultural sino por la calidad y el alto grado de innovación y diferenciación, características primordiales para justificar su presencia en los mercados internacionales, pese a presentar un volumen de producción muy limitado.

? A nivel nacional el sector artesanal cuenta con varios eventos comerciales, feriales (EXPOARTESANIAS, MANOFACTO, Feria del Eje Cafetero, Feria de las Artes Manuales, entre otras) y artesanales, los cuales, abren la posibilidad al Laboratorio para capacitar, asesorar y prestar asistencia técnica en este sentido, ampliando su oferta se servicios a temas de comercialización, finanzas, administración y asociatividad, entre otros.

? En los departamentos de Cauca, Nariño y Putumayo, la economía se basa en micro y pequeñas empresas, las cuales por sus características de escaso nivel tecnológico e intensivo uso de mano de obra, poseen bajos niveles de productividad y competitividad. Así mismo, presentan necesidades inherentes al diseño, la asociatividad y comercialización, por lo cual, los servicios de diseño de nuevos procesos, productos (empaquete y embalaje), imagen corporativa, maquinaria, equipo y el acompañamiento permanente al empresario ofrecidos por el proyecto son una oportunidad para generar ingresos, posicionamiento y ampliar la cobertura en el mercado.

? La flexibilidad laboral que existe en nuestra legislación, permite la contratación de personal especializados en diseño, desarrollo empresarial y comercialización para realizar una obra o contrato específico, disminuyendo así la carga laboral.

? El incremento de la productividad y competitividad que exige el mercado nacional e internacional, unido a los altos costos de producción (IPP) que las unidades empresariales asumen producto de la importación de materias primas, maquinaria y equipo, brindan una alternativa al Laboratorio para diseñar programas de mejoramiento en cuanto a optimización de procesos productivos, adecuación de técnicas, diseño de maquinaria y equipo y certificación en calidad, entre otros.

? El hecho de ser zona fronteriza unida a la dolarización de la economía ecuatoriana abre la posibilidad de realizar convenios bilaterales de cooperación, transferencia de tecnología y conocimiento, ferias comerciales y la prestación de los servicios del Laboratorio a nivel internacional, entre otros aspectos.

? El departamento de Nariño presenta un sector terciario dinámico, especialmente en la prestación de servicios y el comercio en general, por lo tanto, en el marco de las actividades realizadas por FENALCO (Expoandina y 24 horas de Comercio) y el Programa Presidencial Vive Colombia Viaja por Ella, se abre una posibilidad de ofrecer servicios que permitan fortalecer la promoción y el mercadeo de productos artesanales a nivel regional.

? La concentración de la producción de la pequeña y mediana industria en los mayores centros poblados del Departamento (Ipiales, Tumaco y Pasto), permite dirigir con mayor eficiencia los programas y proyectos del Laboratorio Colombiano de Diseño, fomentar esquemas asociativos, reducir costos en la prestación de los mismos y contar con el apoyo de diversas instituciones públicas y privadas (acceso a recursos).

## **AMENAZAS**

La economía regional presenta bajos niveles de ingreso, ahorro e inversión, por lo tanto, los empresarios no tienen recursos para invertir en capacitación, asesoría o asistencia técnica en diseño, comercialización, desarrollo empresarial o en ningún otro aspecto que incremente su productividad, competitividad y ventas.

Lo anterior hace que existan pequeñas unidades empresariales a nivel artesanal (economía de subsistencia y no de acumulación ampliada), la gran mayoría de ellas sin registro en Cámara de Comercio y en donde es inexistente la división del trabajo y el desarrollo de procesos productivos y administrativos. Esto limita al Laboratorio en el acceso a recursos de cofinanciación, ya que, muchos de los programas nacionales no apoyan a este tipo de unidades y en otros, los servicios prestados por el proyecto no generan el impacto esperado.

El elevado déficit fiscal se constituye en una amenaza para el proyecto en dos sentidos, en primera instancia, el Gobierno comienza a cerrar y privatizar instituciones (Artesanías de Colombia) o proyectos (Laboratorio Colombiano de Diseño) con el fin de reducir sus gastos, el segundo, se refiere a la alta tasa impositiva que recae sobre las empresas, lo cual sacrifica sus inversiones en asesoría, capacitación y asistencia técnica, buscando al máximo acceder a servicios con el 100% de cofinanciación. Por otra parte, no existe ningún tipo de beneficio o exención tributaria para el sector artesanal a nivel local ni nacional.

No se puede hablar de competencia para un proyecto, sin embargo, existen en la región varias entidades de apoyo y fomento a las micro, pequeña y mediana empresa y al sector artesanal en Nariño, entre ellas están: Contactar, Fucie, ACOPI, Cámara de Comercio, las cuales, atienden a la misma población de artesanos y empresarios con servicios similares, truncando la posibilidad de atención, continuidad de los programas y proyectos realizados por el Laboratorio, ya que, su tamaño no permite competir con recursos económicos, humanos ni logísticos.

En la misma línea de servicios que el proyecto ofrece a los artesanos y pequeños empresarios del sur-occidente colombiano están las empresas de publicidad, de diseño gráfico y empaque como Envapack. Lo anterior, limita en gran medida el campo de acción del Laboratorio y la generación de fuentes de ingreso.

El alto nivel de desempleo (45.6% en Nariño) y subempleo que presenta nuestra región imposibilita la demanda de bienes y servicios, lo que genera estrechez de mercado para el sector artesanal y empresarial de la región, afectando sus ingresos y posteriores inversiones en mejoramiento productivo y organizacional, ó en el peor de los casos el cierre de las unidades productivas; reduciendo así la demanda potencial existente para el proyecto.

No existe un reconocimiento del sector como constitución de múltiples cadenas productivas, lo anterior impide al Laboratorio de Diseño articular a las unidades empresariales al logro de productos competitivos y considerar integralmente aspectos como la preservación y procesamiento de materias primas, acceso directo a canales de distribución, especialización de mano de obra, gestión empresarial, asociatividad, mercadeo y comercialización, entre otros.

Un aspecto que afecta a los beneficiarios directamente y al proyecto de forma indirecta, es la inexistencia de una política de precios en el sector artesanal, lo que genera competencia desleal en el sector, pérdida de ingresos para los empresarios y bajo reconocimiento del producto a nivel local y nacional. Lo anterior desmotiva al artesano a participar en esquemas asociativos, a cambiar de actividad económica y a no participar en los programas de mejoramiento establecidos por el proyecto.

A nivel nacional existen dos Laboratorios Colombianos de Diseño, quienes cubren el centro del país y están en los Departamentos de Caldas y Quindío, los cuales presentan los mismos servicios que la unidad Pasto. Artesanías de Colombia dividió al país para lograr mayor cubrimiento con estos proyectos, sin embargo, no se limita en un futuro la posibilidad de entrar a otras regiones, por lo tanto, se considera como una amenaza.

Aunque no es la razón de ser de estas instituciones, existe competencia a nivel local representada en la Universidad de Nariño, con sus facultades de diseño industrial y gráfico, la Universidad Cooperativa con la facultad de Ingeniería



Industrial y la Institución Universitaria CESMAG, con la facultad de Publicidad y Mercado.

? El Departamento de Nariño es la segunda región con más alto nivel de contrabando en el país, lo cual afecta directamente el crecimiento no sólo de las empresas productivas y artesanales sino de la economía y la sociedad en general. Por lo tanto, se constituye como una amenaza para el proyecto, toda vez que incide sobre sus beneficiarios y afecta la generación de ingresos.

? Debido a que el proyecto no tiene instalaciones propias y debe asumir sus gastos operacionales, dado el alto costo de los servicios públicos y de arrendamiento en la ciudad, esta es una amenaza para el proyecto, pues afecta su desempeño, la consecución de instalaciones adecuadas (puntos de venta, de información), la posibilidad de ampliar su cobertura a otras zonas del sur-occidente colombiano, de subsidiar los servicios y de darle continuidad a sus programas.

? Debido a que la mayoría de los artesanos se ubican en zonas rurales del sur-occidente colombiano y que la infraestructura en comunicación es poco desarrollada, esto se constituye en una amenaza para el proyecto, ya que limita los desplazamientos de los técnicos, incrementa los costos en la prestación de los servicios, impide tener continuidad con diversos programas, no sólo de mejoramiento productivo sino de asistencia social y restringe realizar seguimiento a los procesos y programas desarrollados.

**5.2.2 Entorno tecnológico.** En el área empresarial, la tecnología incluye habilidades, técnicas, procedimientos, equipos y sistemas empleados para llevar a cabo un trabajo. Es decir, no se debe considerar no sólo las tecnologías de producto y de proceso, sino también las tecnologías administrativas.

Para el caso del Laboratorio Colombiano de Diseño, la tecnología se dirige hacia tres frentes: **el primero**, los requerimientos de maquinaria y equipo existentes en el mercado para la prestación de los servicios de manera más eficiente, eficaz, productiva y competitiva. **La segunda**, se relaciona con el conocimiento y el saber hacer del personal del proyecto, no sólo a nivel técnico sino administrativo (acceso a técnicos especializados y a personal con diferentes niveles de especialización) y **el tercero**, se refiere a la facilidad de acceso a la información en cuanto los requerimientos del mercado en productos y servicios, formas administrativas, nuevas técnicas de diseño (materiales, materias primas, metodologías, colores, empaque, etc.) y revistas especializadas (documentos, manuales, folletos, revistas, etc.).

En este sentido, son mayores las oportunidades que tiene el Laboratorio Colombiano de Diseño que sus amenazas.

## OPORTUNIDADES

? Los artesanos tienen limitado acceso a conocimientos técnicos y tecnológicos del sector artesanal, lo anterior, se convierte en una oportunidad para fortalecer los servicios de información, capacitación, asesoría y asistencia técnica que brinda el proyecto, a través del sistema de información para la artesanía (SIART) y las unidades de Investigación y Desarrollo Tecnológico y Desarrollo Empresarial.

? Debido a que la producción artesanal en el sur-occidente colombiano tiene un bajo nivel de mecanización, es una oportunidad para desarrollar los servicios que ofrece el proyecto, ya que, en esta actividad el Know How es fundamental, pues permiten mejorar la productividad de las unidades empresariales.

? La existencia de Universidades con Facultades de Diseño Industrial y Gráfico, Ingeniería Industrial, Publicidad y Mercado, Agroindustrial y Agroforestal, abren la posibilidad al proyecto de realizar procesos de transferencia de tecnología, investigación y desarrollo, no sólo en los procesos (técnicas) sino en cadenas productivas. Así mismo, permite realizar convenios para ejecutar programas de formación en artesanías a este grupo objetivo.

? La existencia de Centros de Diseño a nivel nacional permite realizar convenios de transferencia de tecnología, acceder a personal especializado, expertos nacionales e internacionales, información sobre el mercado y a nuevas técnicas y procesos productivos.

? Los bajos estándares de calidad que presenta el sector artesanal en el sur-occidente colombiano ofrece una oportunidad para el Laboratorio Colombiano de Diseño de prestar integralmente sus servicios y de realizar convenios con el ICONTEC para la certificación de productos y procesos a nivel regional. Por otra parte, la certificación otorgada por ICONTEC el 17 de diciembre de 2004, luego de cumplir con todos los requisitos exigidos por la norma internacional ISO 9001:2000 a Artesanías de Colombia, permitirá acceder a la estandarización de procesos por parte del proyecto tanto a nivel administrativo como técnico.

? A nivel nacional existe información sobre el sector artesanal, la cual en su gran mayoría esta en Artesanías de Colombia, a través del SIART<sup>?</sup> y el CENDAR<sup>\*\*</sup>, así

---

<sup>?</sup> El SIART es un sistema de información integral creado para ofrecer, vía Internet, información, capacitación y asesoramiento a los diversos actores vinculados o interesados en el sector artesanal. Su finalidad es contribuir a la competitividad e inserción del sector en los mercados nacionales e internacionales.

<sup>\*\*</sup> El Centro de Investigación y Documentación Artesanal "CENDAR" es el Centro de Información de Artesanías de Colombia, especializado en artesanía y arte popular tanto a nivel nacional e internacional. Cumple la labor de acopio y difusión de la información sobre la cultura del sector artesanal. Este centro ha realizado la labor de organización, automatización y difusión de la información especializada sobre el tema artesanal, referente a diversos aspectos tales como: desenvolvimiento histórico, estructura social, cobertura, características de procesos productivos, comercialización, etc.

mismo, el proyecto genera información y estudios sobre el sector y el diseño de productos. Por lo tanto, existe la oportunidad de generar nuevos ingresos mediante la comercialización de publicaciones, ofrecer servicios de información no sólo al artesano sino a la comunidad académica del sur-occidente colombiano y diseñar un programa de educación no formal sobre diseño y artesanía.

? El mercado de la informática, la tecnología y los sistemas brinda un abanico amplio de equipos de computo, de diseño, corte, empaque, software entre otros, los cuales están en constante cambio, avance y actualización, lo que permitirá al proyecto facilitar los procesos de capacitación, asesoría, asistencia técnica y liderar con los artesanos y pequeños empresarios mediante esquemas asociativos la adquisición de tecnología transversal de punta que beneficie al sector en general y se convierta en una fuente permanente de ingresos para el Laboratorio Colombiano de Diseño.

? Los procesos productivos de los artesanos y pequeños empresarios requieren concentrar los esfuerzos tecnológicos en pequeñas mejoras (acabados, empaque, imagen corporativa, marca, manejo de color, materias primas, manejo de residuos, etc.), los cuales pueden ser atendidos por el proyecto.

? Existen a nivel internacional Centros de Desarrollo Tecnológico para la artesanía, en países como Filipinas, Italia y Polonia, con los cuales se pueden celebrar convenios de cooperación y presentar propuesta para el acceso de recursos.

Así mismo, a nivel nacional existen Centros de Desarrollo Productivo (CDP) y Tecnológico (CDT) como:

- ✍ Parque tecnológico del software en Cali
- ✍ El Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca(CREPIC)
- ✍ El Centro de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá(CREPIB)
- ✍ El Centro Regional de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima (CRPT)
- ✍ El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia(CTA)
- ✍ El Centro de Competitividad y Productividad del Caribe Colombiano (PRODUCARIBE)
- ✍ El Centro Nacional de Productividad(CNP)
- ✍ El Centro de Desarrollo Tecnológico de Asistencia Técnica a la Industria - SENA(ASTIN)
- ✍ La Corporación para el Desarrollo de la Biotecnología (BIOTEC)
- ✍ El Centro de Desarrollo Tecnológico de Sericultura (C.D.T.S.)
- ✍ El Centro Tecnológico del Empaque, Embalaje y Transporte (CENPACK)

- ✍ El Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Alimentos (CIAL)
- ✍ El Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil – Confección (CIDETEXCO)
- ✍ La Corporación Centro de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Sector Metalmeccánico (CRTMED)
- ✍ El Centro de Desarrollo Productivo de la Madera del SENA

Lo anterior abre la oportunidad al proyecto de firmar convenios de cooperación para ampliar servicios y realizar transferencia de tecnología.

## **AMENAZAS**

? El costo de cierto tipo de maquinaria y equipo para realizar procesos técnicos y productivos especializados (empaquete, embalaje, corte, terminado o acabado, mezcla de colores, pruebas de textura y materias primas) es elevado, lo que limita al proyecto a ofrecer solamente los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica, impidiendo complementar los procesos productivos de los artesanos y pequeños empresarios.

? Existe un bajo nivel de inversión por parte de las Universidades, el Gobierno Municipal y Departamental y los empresarios a procesos de Investigación & Desarrollo productivo y tecnológico, lo cual, amenaza la consecución de fuentes de financiación para llevar a cabo estos procesos por el proyecto. Lo anterior, hace que sean elevados los costos de innovación de productos, tanto artesanales como industriales, así como el diseño de maquinaria o equipo que permitan incrementar la productividad y la competitividad de las empresas atendidas.

? A nivel del sector artesanal y de la pequeña y mediana empresa del sur-occidente colombiano no existe un inventario de tecnología, lo cual, impide al Laboratorio liderar procesos de Investigación & Desarrollo, fomentar proyectos productivos complementarios conjuntos y ampliar la gama de servicios en este sentido.

**5.2.3 Entorno ambiental.** Actualmente el medio ambiente juega un papel fundamental en la actividad productiva de las pequeñas y medianas empresas, toda vez, que la legislación correspondiente las obliga a ser muy responsables con su entorno, adaptándose a tecnologías de producción limpia y al manejo de residuos sólidos y líquidos.

En este sentido, el proyecto al ser una organización prestadora de servicios no genera gran impacto sobre este entorno, sin embargo, incide directamente sobre sus beneficiarios, lo cual, abre oportunidades de ampliar su portafolio de servicios y adquirir recursos para tal fin.

## **OPORTUNIDADES**

? En el sur-occidente colombiano existe gran variedad de recursos naturales y ambientales, lo cual abre la oportunidad al proyecto para innovar en la utilización de materias primas, materiales e insumos, teniendo en cuenta los requerimientos nacionales e internacionales.

? Por parte de las pequeñas empresas y las unidades artesanales, existe un mal aprovechamiento de materias primas e insumos, lo cual, permite al Laboratorio Colombiano de Diseño ampliar su portafolio de servicios hacia estos temas, buscando el diseño de equipos que permitan la conservación del medio ambiente y el aprovechamiento de los residuos sólidos o líquidos, entre otros.

? El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Medio Ambiente y a nivel local, por medio de las Corporaciones Autónomas Regionales han estipulado una serie de políticas, leyes y normas con el fin de fomentar un mejor aprovechamiento de la biodiversidad y los recursos naturales, buscando que las empresas implementen procesos de producción limpia (Sello Verde). Estos aspectos son una oportunidad para el proyecto de capacitar, asesorar, prestar servicios de asistencia técnica y acceder a recursos por este concepto.

? Por otra parte a nivel nacional existe el Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales (CNPMLTA), la Corporación para el Desarrollo Industrial de la Biotecnología (CORPODIB) y el Centro Red Tecnológico Metalmecánica (CRTM), lo cuales prestan asesoría, capacitación y asistencia técnica y con quienes se pueden establecer convenios de cooperación y transferencia de tecnología.

? La existencia de diversos centros turísticos en la región, abre la posibilidad al Laboratorio Colombiano de Diseño de establecer canales de comercialización y promoción de los productos artesanales.

## **AMENAZAS**

? La actividad del Volcán Galeras es una amenaza permanente para la consecución de recursos a nivel nacional e internacional, ya que no garantiza al cofinanciador una retribución de su inversión y que las actividades o los recursos no se culminen por este fenómeno natural.

? La fumigación de los cultivos ilícitos por parte de la Policía Antinarcóticos es una amenaza indirecta para el proyecto, toda vez, que afecta a los beneficiarios reduciendo las materias primas, el acceso a los cultivos tradicionales y el desplazamiento de sus viviendas.

## 5.2.4 Entorno político y legal

### OPORTUNIDADES

? El proyecto tiene como principal fuente de recursos aquellos provenientes del exterior (cofinanciación), en este sentido, la legislación colombiana abre un abanico de posibilidades de acceso, entre los que están: ley MIPYME 590 de 2000, en donde se encuentra el FOMIPYME, Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Rurales (Emprender) y la Línea de Microcrédito Para MIPYMES. Además, se encuentra el Documento CONPES 3303 (100 años del Departamento de Nariño), la Ley de Turismo 300 de 1996 y la Ley del Artesano 36 de 1984 (Creación de Artesanías de Colombia), entre otras.

? Debido a que más del 75% de los artesanos son mujeres madres cabezas de familia, establecidas en zonas rurales, las oficinas y los programas de la mujer y genero establecidos a nivel departamental y municipal son una oportunidad para vincular a los beneficiarios del proyecto a los programas de fomento (asistencia social), acceder a recursos, establecer convenios de cooperación y ampliar la cobertura.

? El programa presidencial para la Equidad de la Mujer abre oportunidades para de acceso a recursos y prestar servicios de asistencia social. Entre los eventos que se tienen esta la feria nacional de mujer empresaria EXPOEMPRESARIA y el programa Mujer Cabeza de Familiar Microempresaria<sup>?</sup>,

? El programa presidencial Vive Colombia Viaja por Ella, aunque no incide directamente sobre el sector artesanal, impulsa al comercio en las zonas donde se desarrolla, por lo tanto, permite vincular a los beneficiarios del proyecto a las actividades de promoción y comercialización de los productos y las región.

? El objeto del proyecto es el mejoramiento productivo del sector artesanal, pero ante la comunidad pública del sur-occidente colombiano, el Laboratorio Colombiano de Diseño es catalogado como el representante de dicho sector, dado el bajo nivel de representatividad que este posee en sus diferentes cadenas y procesos productivos. Por lo tanto, le permite tener acceso a la información, tomar decisiones a favor del proyecto y de sus beneficiarios y conocer las posibles fuentes de financiación.

---

<sup>?</sup> La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el Banco Agrario promueven el empoderamiento y el desarrollo social y económico de las mujeres a través del Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria.

? A nivel regional existen entre instituciones tanto públicas como privadas convenios interinstitucionales de cooperación, cuyo fin es el apoyo y fomento al sector empresarial. Lo anterior, permite la reducción de costos en diversos programas, especializarse en la prestación de los servicios, obtener mayor cobertura y posicionar al proyecto en sectores económicos (nichos de mercado) que no se atienden frecuentemente.

? Dentro de los procesos de identificación y consolidación de las cadenas productivas, la ONUDI identifico para el Departamento de Nariño siete (7) Mini cadenas productivas, las cuales son: (1) fibras naturales, tejido y elaboración de artesanías en chocolillo y tetera (cestería); (2) forestal, tallado de la madera y lacado; (3) curtiembres y manufactura del cuero; (4) fibras naturales, tejido y elaboración de artesanías en paja de toquilla obtenidas del árbol de la iraca; (5) extracción de fibras naturales, tejido y elaboración de artesanías en fique; (6) producción de joyas en oro y plata y (7) elaboración de artesanías y prendas en lana de oveja.

? Existen políticas municipales de atención al sector agrícola por parte de la subsecretaria de agricultura y desarrollo económico y desarrollo comunitario. De este tipo de programas se puede beneficiar el Laboratorio Colombiano de Diseño, ya que la Alcaldía Municipal no asume la atención directa de la población sino abre convocatorias de atención.

? La Agencia de Desarrollo Local de Nariño es una institución que lidera el proceso desarrollo a nivel regional y ha jalonado los procesos de cadenas productivas, además, ejecuta un proyecto cofinanciado por la Fundación FORD de Alianzas para la Generación de Activos y el Desarrollo Territorial de Nariño dirigido a las Mipymes Rurales. En este sentido, se abrirá convocatoria para consultores y entidades de formación, capacitación, asesoría y asistencia técnica, en donde el Laboratorio tiene gran campo de acción.

? Existen organizaciones indígenas solidamente conformadas en los Departamentos del Cauca y Putumayo, esto unido al apoyo por parte del Estado (Ministerio de Cultura) a la población indígena, crea una oportunidad para acceder a recursos, firmar convenios de cooperación y ampliar la cobertura en la prestación de los servicios del Laboratorio Colombiano de Diseño.

## **AMENAZAS**

? A nivel nacional son insípidas las acciones realizadas por Artesanías de Colombia y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), tanto para el posicionamiento del producto artesanal como la consolidación de la oferta exportable (el sector artesanal no esta incluido en los programas de cooperación internacional ni de fortalecimiento de la actividad productiva).

? Las unidades empresariales a nivel artesanal tienen bajos niveles de legalización y formalización, por lo tanto, amenaza la consecución de recursos para el proyecto, ya que varias de las entidades de cofinanciación y apoyan el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa formalmente constituida y no a fami-empresas como las del sector artesanal. Lo anterior limita así mismo la legalización de los programas de fomento.

? A nivel local y nacional no existe liderazgo político que represente y tome la vocería del sector artesanal a excepción de lo realizado por Artesanías de Colombia, que es una entidad del estado. Por lo tanto, amenaza la gestión de proyectos o programas que permitan fortalecer esta actividad productiva, el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos y sus familias y la asignación específica de recursos.

? Como se estableció, el proyecto se sostiene de recursos externos provenientes de fuentes de financiación, en este sentido, la corrupción de los funcionarios públicos amenaza la transparencia y el adecuado manejo de dichos recursos, así como la firma de convenios de cooperación.

**5.2.5 Entorno socio cultural.** Las organizaciones empresariales tienen sentido en la medida en que sus bienes y servicios están dirigidos a satisfacer necesidades o demandas de un mercado y éste en su forma concreta esta constituido por personas: hombres, mujeres y niños con características específicas según el lugar en donde vivan, que tanta educación tengan, cuál sea el lugar que ocupan en la escala ocupacional, se encuentren empleados o no.

## **OPORTUNIDADES**

? La identidad cultural del artesano en su trabajo – producto es una oportunidad para el proyecto, ya que permite y justifica la prestación de los servicios. El mejoramiento productivo que realiza el Laboratorio Colombiano de Diseño la fortalece y abre la posibilidad de acceso a los mercados nacionales e internacionales.

? Los empresarios y artesanos poseen una formación netamente empírica, por lo cual el Laboratorio Colombiano de Diseño tiene la oportunidad de capacitar, asesorar y prestar asistencia técnica, no solo en los diferentes campos del diseño, sino en asociatividad, desarrollo empresarial, promoción y comercialización de productos.

? Como se dijo anteriormente, del 70% – 75% de las artesanos son mujeres, lo cual, brinda la oportunidad al proyecto de acceder a los recursos de las oficinas de equidad y genero, a los programas de asistencia social a este grupo de personas y



a las entidades de apoyo a las mujeres madres cabeza de familia o mujeres empresarias

? La diversidad cultural y étnica del sur-occidente colombiano, así como sus festividades, permiten diversas expresiones artesanales y culturales. El proyecto tiene una gran oportunidad de asesorar, capacitar y asistir técnicamente a esta población artesanal con el fin de mejorar su productividad y generar productos innovadores, altamente competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

## **AMENAZAS**

? Los paradigmas y la idiosincrasia del empresario y artesano nariñense, representan una gran amenaza para el éxito de proyecto, toda vez, que se manifiestan en la negación al cambio, el individualismo y aislamiento empresarial, la falta de asociatividad y un alto nivel de paternalismo hacia los procesos de mejoramiento productivo y comercial.

? Debido a que la mayor cantidad de la población artesanal se ubica en zona rural, se presenta un elevado deterioro de la calidad de vida, lo anterior, unido a la falta de políticas concretas de inversión social por parte del Estado y a la baja cobertura de los servicios de salud, amenaza la supervivencia del artesano, ya que lo obliga a cambiar de actividad económica (cultivos ilícitos), a tener bajos niveles de productividad y aprendizaje y a estar por debajo de la línea de pobreza. Un artesano enfermo no es productivo y no va reinvertir los frutos de su trabajo en la producción sino en el mejoramiento de las condiciones de vida.

? A nivel local y nacional no existe valoración cultural apropiada hacia la producción artesanal, lo que amenaza la sostenibilidad del sector, la pérdida de identidad y la falta de apoyo por parte del Estado, lo que a su vez, incide en la continuidad del proyecto.

? La tendencia del campesinado hacia los cultivos ilícitos, por ser esta una fuente de ingresos mas elevados, no sólo afecta la prestación de los servicios por parte del proyecto (desplazamiento, inseguridad, violencia), sino la disminución de los recursos de apoyo por parte del Estado y la baja participación de los artesanos en los procesos de mejoramiento productivo, así como el detrimento de su calidad de vida.

? Los procesos de violencia, conflictos sociales, inseguridad, pobreza hacen que los artesanos y sus familias pierdan sus valores familiares y la identidad cultural regional, amenazando la continuidad de las tradiciones artesanales ancestrales y como consecuencia la actividad económica. Lo que haría innecesario la

existencia de un proyecto como el Laboratorio Colombiano de Diseño para la artesanía y pequeña empresa.

? A lo anterior se le añade los efectos de la globalización y homogenización cultural producto de los procesos de integración económica, los cuales inciden sobre la pequeña y mediana empresa y los valores del consumidor, ya que dejan de consumir productos regionales afectando la economía local y la continuidad del Laboratorio de Diseño.

### **5.3 DIAGNOSTICO FINANCIERO**

**5.3.1 Análisis Formal.** Antes de comenzar el análisis es necesario señalar que con el ánimo de efectuar una evaluación mas acertada de las cifras contenidas en el Estado de Resultados del Laboratorio Colombiano de Diseño se procedió a modificar su estructura original en términos de adecuarla a los estándares para una empresa de tipo comercial y/o productiva, pues debido a su naturaleza de proyecto el estado financiero original no permitía realizar algunos de los cálculos necesarios para realizar un análisis financiero riguroso<sup>?</sup>.

La situación financiera con frecuencia se considera como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo global con respecto a los inversionistas. Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una organización es de vital importancia para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa pueden causar la eliminación de algunas estrategias como alternativas validas. Los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución.

El proyecto posee alta dependencia financiera de recursos de cofinanciación y bajo nivel de generación en recursos propios, así como, una falta de autonomía en el manejo financiero, tramitología y cuellos de botella por parte de la Cámara de Comercio.

Para la continuidad del proyecto es indispensable establecer unidades estratégicas de negocios autosostenibles y factibles financieramente, las cuales sean una fuente de ingresos permanente para el Laboratorio. Lo anterior implica tener autonomía no solo financiera en el manejo de los recursos sino jurídica (ser una empresa con personería, NIT, RUT), además de una capitalización por parte de las entidades pertenecientes a la Junta Directiva en un nueva estructura.

Es difícil afirmar que los Estados Financieros reflejan con exactitud el complejo mundo de las decisiones de gestión, sin embargo, se puede decir que todas las

---

<sup>?</sup> Los estados financieros se presentan en el Anexo A.

decisiones gerenciales tienen efectos financieros, expresados de algún modo en los registros contables.

La experiencia o el conocimiento del sector en que opera el proyecto es uno de los factores determinantes para realizar una adecuada toma de decisiones en el ámbito financiero, en el manejo administrativo y gerencial.

Si se tiene en cuenta que el Laboratorio Colombiano de Diseño se creó como un proyecto de Artesanías de Colombia, su composición financiera es particular en el sentido en que desde el principio su objeto social fue la prestación de servicios en diseño a los artesanos y pequeños empresarios, estos se dieron en su gran mayoría sin costo alguno para el beneficiario directo.

### **5.3.2 Análisis Vertical Balance General**

*TOTAL ACTIVO:* Debido a la naturaleza del proyecto la composición de los activos para el laboratorio Colombiano de Diseño es comprensible en términos de su objeto social y del origen de sus ingresos, ello si se tiene en cuenta en primer lugar la elevada participación del Equipo de Computación y Comunicación respecto del total de activos durante los años 2002 y 2005 situada en el 86.16% y el 70.10% respectivamente y en segunda instancia la importancia de las cuentas Bancos Moneda Nacional y Extranjera y Cuentas de Ahorro, las cuales significaron el 80.51% para el 2003 y el 88.22% para 2004 respecto al Activo Total. (Ver cuadro 2.).

Debido al manejo contable propio de este proyecto, el Activo Fijo de deprecia en su totalidad para cada uno de los periodos suprimiendo con ello su importancia relativa y revistiendo de mayor peso a la participación de las cuentas del activo corriente y principalmente de la cuenta bancos dentro del total de activos, independientemente de que el activo productivo sea el de naturaleza no corriente en especial el equipo de Computación y Comunicación.

*TOTAL PASIVO:* El proyecto no cuenta con pasivo a largo plazo debido que sus fuentes de financiación son de tipo patrimonial; eventualmente adquirió obligaciones financieras pero de corto plazo. La participación del pasivo frente al total pasivo y Patrimonio ha perdido importancia con el paso del tiempo al pasar del representar el 124% en 2002 (patrimonio negativo) a significar el 4.52% en Junio de 2005, la medida tiene sentido si se esperaba con antelación la culminación del convenio con la Comunidad Europea. (Ver cuadro 2.).

*TOTAL PATRIMONIO:* Debido a que el año 2002 se caracterizo por ser el de menores ingresos por concepto de aportes, ello se vio reflejado en pérdidas para el laboratorio que tuvieron que ser asumidas por los socios del proyecto por lo cual el patrimonio fue de \$-14.679.749,48. Aunque en los años subsiguientes a excepción del 2003, también se presentaron pérdidas, el patrimonio del proyecto

se mantuvo positivo debido al aporte de la Comunidad Europea en 2003 y con una tendencia ascendente determinada por la acelerada disminución del pasivo con lo cual el patrimonio ganó en importancia al pasar de representar el 65.15% del total pasivo y patrimonio en 2003 a ser el 95.48% en 2005, aun cuando en términos absolutos hubiese disminuido. (Ver cuadro 2.).

### **5.3.3 Análisis Vertical Estado de Resultados**

*UTILIDAD BRUTA:* Determinada fundamentalmente por los ingresos operacionales, los cuales se constituyen con aportes en dinero y en especie de entidades de orden nacional y de la Comunidad Europea, además vía convenios interinstitucionales que comprometen al Laboratorio en la ejecución de programas y proyectos de investigación, asesoría y capacitación en diseño. En este orden de ideas y principalmente cuando se presentaron aportes en dinero por parte de la Comunidad Europea, el comportamiento de la utilidad bruta fue satisfactorio en caso contrario la misma se deprimió pues no existen fuentes alternativas de ingresos (ver cuadro 3.).

Por otro lado los costos relativos a la ejecución de Programas y Proyectos se caracterizan en casi todos los periodos por representar porcentajes muy elevados respecto a los ingresos, ya que a excepción del año 2003 donde esta participación fue del 44.62%, en los demás periodos la misma superó el 85%. Así por ejemplo en el año 2002 la Utilidad Bruta sólo representó el 0.48% de los Ingresos Operacionales, mientras que en el año 2003 cuando se realizó un aporte por parte de la Comunidad Europea alrededor de los \$550 millones, la Utilidad Bruta pasó a representar el 55.38%. Para los años 2004 y 2005 la tendencia a la baja se acentúa más con Utilidades Brutas del 12.15% y 9.74% respectivamente, pero en éste caso debido al incremento en los costos que pasaron de representar el 87.85% en 2004 al 90.26% en 2005. (Ver cuadro 3.)

*UTILIDAD OPERACIONAL:* Al respecto se puede decir que los Gastos de Administración guardan un nivel aceptable dentro de la estructura operativa del proyecto, en este sentido la utilidad operacional dependió principalmente del comportamiento de la Utilidad Bruta y esta a su vez de los componentes que la afectaron de uno u otro modo.

Para el año 2002 los gastos de administración representaron el 61.44% de los ingresos, ello se debió al bajo nivel de ingresos obtenido, el cual alcanzó apenas para cubrir los elevados costos de la ejecución de Programas y Proyectos, lo cual generó una pérdida operacional alrededor de los \$100 millones; para el año 2003 los gastos de administración representaron el 19.25% de los ingresos debido a que estos últimos se incrementaron por el aporte realizado por la Comunidad Europea, lo cual condujo a una Utilidad Operacional de aproximadamente de \$282 millones; finalmente para los años 2004 y 2005 si bien los Gastos de Administración mantuvieron la misma tendencia, los elevados costos de la

Ejecución de Programas y Proyectos determinaron pérdidas importantes para el Laboratorio. (Ver cuadro 3.)

*UTILIDAD NETA:* Se debe tener en cuenta la existencia de otros ingresos como determinante de la Utilidad Neta, los cuales debido a su baja representatividad frente a los ingresos operacionales, cobraron algún tipo de importancia únicamente en los periodos donde se presentaron pérdidas como en los años 2002, 2004 y 2005.

#### **5.3.4 Análisis Horizontal Estado de Resultados**

*UTILIDAD BRUTA:* La Utilidad Bruta creció en \$432.289.944 durante el periodo 2002-2003, lo cual se originó principalmente por el incremento en los ingresos operacionales del orden de 374.57%. Para los periodos subsiguientes se observa una disminución de dicha utilidad, pues el aumento presentado en los costos de los Programas y Proyectos contrarrestó las variaciones sucedidas en los ingresos operacionales, ese incremento en los costos se debe a una mayor actividad por parte del Laboratorio en la asesoría de artesanos, pues los rubros de honorarios y personal en el periodo 2003-2004 se incrementaron en 102,70% y 458,03% respectivamente. (Ver cuadro 4.).

*UTILIDAD OPERACIONAL:* Durante el periodo 2002-2003 este renglón sufrió un aumento del 181.23%, pese a que los gastos de administración registraron un incremento del 48.71%. Si bien el comportamiento operacional del Laboratorio presenta a través de los periodos de análisis una situación deficitaria, la mejoría en términos de los Gastos de Administración permitió que las pérdidas redujeran su cuantía durante el periodo, así por ejemplo los gastos de administración incrementados en un 48.71% en el periodo 2002-2003, aumentaron tan sólo en un 8.01% en el periodo 2003-2004. El gasto cuya disminución fue la más significativa durante 2003-2004 fue el de Gastos de Personal con una reducción del 26.37%.

*UTILIDAD NETA:* Este renglón creció en un 210.46% durante el periodo 2002-2003, lo cual fue el producto de una buena gestión en términos de la administración de ingresos, costos y gastos, el uso dado a los recursos obtenidos a través de aportes fue ejecutado en términos de utilidades. Mientras tanto para los periodos subsiguientes se generaron pérdidas importantes debido a la mala gestión no sólo en términos de recaudo sino también en términos de eficiencia y productividad. Adicionalmente y para todos los periodos se registra una mejoría de la Utilidad Neta respecto de la Operacional, debido a que por conceptos diferentes al cumplimiento del objeto social únicamente se presentan ingresos. (Cuadro 4.).

#### **5.3.5 Análisis Horizontal Balance General**

*TOTAL ACTIVO:* Durante el periodo 2002-2003 sufre un incremento del 621.39% debido fundamentalmente al crecimiento del activo corriente en la cuenta Bancos,

en moneda nacional el incremento fue del 20.23% y en moneda extranjera por concepto del aporte realizado por la Comunidad Europea se consignaron \$316.559.733, lo cual significó un incremento del 100% en este renglón si se tiene en cuenta que a diciembre 31 de 2002 no hubo aportes de esta naturaleza. En los periodos subsiguientes se observa una reducción paulatina de este renglón debido a la ejecución de programas y proyectos y a la no existencia de nuevos aportes por parte de la Comunidad Europea con una reducción del 39.55% en el periodo 2003-2004 y del 22.77% en el periodo 2004 -2005, sin embargo la cuenta Bancos Moneda Nacional presentó un incremento del 148.87% para el periodo 2003-2004 el cual en términos absolutos no logró contrarrestar la supresión de aportes extranjeros durante dicho periodo. (Ver cuadro 5.).

Adicionalmente la Propiedad Planta y Equipo del Laboratorio presenta una tendencia creciente en cada uno de sus componentes es así: *Equipo de Oficina* el cual creció en 160.84%, 48.09% y 22.73% durante los periodos 2002 - 2003 - 2004 - 2005 respectivamente, *Equipo de Computación y Comunicación* cuyos incrementos fueron del orden del 49.84%-57.44% y 16.15% para los mismos periodos, *Flota y Equipo de Transporte* adquirido durante el año 2003 y finalmente *Maquinaria y Equipo* la cual se mantuvo constante excepto en el ultimo periodo con un incremento del 71.87%. A pesar de tales incrementos el efecto dentro del total activo es nulo debido a que una vez finalizado el convenio con la Comunidad Europea, todos los activos permanentes pasaran a ser propiedad de la Cámara de Comercio de Pasto, por ello año tras año la depreciación de los mismo fue del 100%. (Ver cuadro 5.).

**TOTAL PASIVO:** Esta compuesto únicamente por pasivo corriente; en el periodo 2002-2003 se presentó un incremento en el rubro del 102.66% a causa de la adquisición de créditos de corto plazo para solventar deudas de tipo corriente, se entiende que el dinero proveniente de la Comunidad Europea llego a finales del 2003 por tal motivo hubo necesidad de recurrir a obligaciones financieras. Una vez capitalizados los recursos de la Comunidad Europea, el dinero se utilizó para cumplir con los pasivos financieros durante el 2004 y con otros pasivos durante el 2005 a fin de sanear las cuentas previamente a la culminación del Convenio.

**TOTAL PATRIMONIO:** Este renglón resulta de combinar el saldo de caja del periodo anterior sumado al resultado del ejercicio, lo cual arroja un nuevo saldo denominado **Saldo del Fondo** que es en si mismo lo que las Directivas del Proyecto consideran como Patrimonio. De acuerdo a los resultados obtenidos en los diferentes periodos se puede observar que para el periodo 2002-2003 el patrimonio se incremento en un 1853.09% debido a que para 2002 el saldo del fondo fue negativo (\$-14.679.749.48), para los periodos subsiguientes 2003-2004 y 2004-2005 las reducciones en el patrimonio fueron del orden del 12.99% y 21.36% respectivamente. (Cuadro 5.)

## Cuadro 2. Balance General – Análisis Vertical 2002-Jun 2005

PROYECTO: LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA LA ARTESANÍA Y LA PEQUEÑA EMPRESA								
BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL								
	2002		2003		2004		Jun-05	
<b>ACTIVO</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
CAJA	2.400.000	3,93%	2.400.000	0,55%	3.000.000	1,13%	3.000.000	1,46%
BANCOS MONEDA NACIONAL	31.425.458	51,51%	37.781.559	8,58%	94.028.662	35,34%	42.112.068	20,50%
BANCOS MONEDA EXTRANJERA		0,00%	316.559.733	71,93%	38.011.947	14,29%	4.179.026	2,03%
CUENTAS DE AHORRO	3.169.763	5,20%	49.219	0,01%	102.672.129	38,59%	1.259.868	0,61%
DERECHOS FIDUCIARIOS		0,00%	1.021.122	0,23%	6.224.566	2,34%	104.380.706	50,80%
ANTICIPOS Y AVANCES		0,00%	40.688.424	9,25%		0,00%	7.482.100	3,64%
CTAS. POR COBRAR A TRABAJADORES		0,00%	700.000	0,16%		0,00%		0,00%
DEUDORES VARIOS		0,00%	21.815.678	4,96%	6.153.307	2,31%	24.950.484	12,14%
INVESTARIOS	15.052.708	24,67%	12.656.284	2,88%	16.993.765	6,39%	19.544.708	9,51%
PROVISION	-1.040.941	-1,71%	-1.040.941	-0,24%	-1.040.941	-0,39%	-1.442.152	-0,70%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	10.000.000	16,39%	7.466.560	1,70%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>61.006.988</b>	<b>100,00%</b>	<b>440.097.638</b>	<b>100,00%</b>	<b>266.043.435</b>	<b>100,00%</b>	<b>205.466.809</b>	<b>100,00%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>								
MAQUINARIA Y EQUIPO	7.605.029	12,47%	7.605.029	1,73%	7.605.029	2,86%	13.070.779	6,36%
EQUIPO DE OFICINA	30.001.332	49,18%	78.254.301	17,78%	115.890.275	43,56%	142.233.113	69,22%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	52.565.562	86,16%	78.765.163	17,90%	124.008.877	46,61%	144.036.720	70,10%
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE		0,00%	36.905.125	8,39%	36.905.125	13,87%	36.905.125	17,96%
MENOS: DEPRECIACION	-90.171.923	-147,81%	-201.529.618	-45,79%	-284.409.306	-106,90%	-336.245.737	-163,65%
<b>TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
OTROS ACTIVOS								
BIENES DE ARTE Y CULTURA	3.945.207	6,47%	3.945.207	0,90%	3.945.207	1,48%	3.945.207	1,92%
PROVISION	-3.945.207	-6,47%	-3.945.207	-0,90%	-3.945.207	-1,48%	-3.945.207	-1,92%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>61.006.988</b>	<b>100,00%</b>	<b>440.097.638</b>	<b>100,00%</b>	<b>266.043.435</b>	<b>100,00%</b>	<b>205.466.809</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
OBLIGACIONES FINANCIERAS		0,00%	151.917.300	34,52%	16.571.200	6,23%		0,00%
CUENTA CORRIENTE	79.000	0,13%	1.471.776	0,33%		0,00%	2.870.308	1,40%
RETENCION Y APORTES DE NOMINA		0,00%		0,00%		0,00%	1.417.270	0,69%
ACREEDORES VARIOS		0,00%		0,00%		0,00%	1.008.522	0,49%
PARA OBLIGACIONES LABORALES		0,00%		0,00%		0,00%	3.996.385	1,95%
INTEGRATION G.M.B.H	69.317.000	113,62%		0,00%		0,00%		0,00%
EXPOARTESANIAS 2002	6.290.737	10,31%		0,00%		0,00%		0,00%
		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>75.686.737</b>	<b>124,06%</b>	<b>153.389.076</b>	<b>34,85%</b>	<b>16.571.200</b>	<b>6,23%</b>	<b>9.292.485</b>	<b>4,52%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
SALDO DEL FONDO								
COLOMBIA	25.175.943	41,27%	5.712.895	1,30%	195.438.435	73,46%	435.407.693	211,91%
COMUNIDAD EUROPEA	-39.855.692	-65,33%	280.995.667	63,85%	54.033.800	20,31%	-239.233.369	-116,43%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-14.679.749</b>	<b>-24,06%</b>	<b>286.708.562</b>	<b>65,15%</b>	<b>249.472.235</b>	<b>93,77%</b>	<b>196.174.324</b>	<b>95,48%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.006.988</b>	<b>100,00%</b>	<b>440.097.638</b>	<b>100,00%</b>	<b>266.043.435</b>	<b>100,00%</b>	<b>205.466.809</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 3. Estado de Resultados – Análisis Vertical 2002-Jun 2005.**

	2002		2003		2004		Jun-05	
	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
<b>APORTES EN DINERO</b>	<b>87.625.314</b>	53,17%	<b>720.012.378</b>	92,07%	<b>345.848.542</b>	46,77%	<b>420.467.925</b>	48,65%
COMUNIDAD EUROPEA		0,00%	552.681.875	70,67%	0	0,00%	0	0,00%
ARTESANIAS DE COLOMBIA	74.000.000	44,91%	80.000.000	10,23%	300.000.000	40,57%	369.394.658	42,74%
CONVENIO FIDUIFI	0	0,00%	51.306.120	6,56%	0	0,00%	0	0,00%
CAMARA DE COMERCIO DE NEIVA	5.730.434	3,48%	6.189.033	0,79%	0	0,00%	0	0,00%
CONVENIO ALCALDIA DE BUESACO	0	0,00%	1.485.350	0,19%	0	0,00%	0	0,00%
ALCALDIA DE CORDOBA	0	0,00%		0,00%	1.306.000	0,18%	0	0,00%
ALCALDIA DE PASTO	0	0,00%		0,00%		0,00%	50.000.000	5,79%
ALCALDIS SANTIAGO DE PUTUMAYO	0	0,00%		0,00%		0,00%	1.284.267	0,15%
CONVENIO PNUD CULTORES DEL CARNAVAL	0	0,00%	28.350.000	3,63%	211.000	0,03%	-211.000	-0,02%
CONVENIO FOMIPYME	0	0,00%		0,00%	44.331.542	5,99%		0,00%
CONVENIO CORPOAMAZONIA	2.240.880	1,36%		0,00%		0,00%		0,00%
CONVENIO CONTACTAR	2.154.000	1,31%		0,00%		0,00%		0,00%
CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES	3.500.000	2,12%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>APORTES EN ESPECIE</b>	<b>77.165.232</b>	46,83%	<b>62.042.256</b>	7,93%	<b>393.639.269</b>	53,23%	<b>443.752.347</b>	51,35%
ARTESANIAS DE COLOMBIA-DISEÑADOR	9.230.000	5,60%	15.982.692	2,04%	0	0,00%	0	0,00%
ARTESANIAS DE COLOMBIA-CONTRATISTA	0	0,00%		0,00%	323.444.012	43,74%	412.610.716	47,74%
ARTESANIAS DE COLOMBIA-PERSONAL	21.507.358	13,05%	36.875.916	4,72%	62.493.996	8,45%	18.456.396	2,14%
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	0	0,00%		0,00%		0,00%	8.700.000	1,01%
CAMARA DE COMERCIO DE PASTO-PERSONAL	18.574.610	11,27%	9.183.648	1,17%	7.701.261	1,04%	3.985.235	0,46%
CONVENIO CONTACTAR	27.853.264	16,90%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>164.790.546</b>	<b>100,00%</b>	<b>782.054.634</b>	<b>100,00%</b>	<b>739.487.811</b>	<b>100,00%</b>	<b>864.220.272</b>	<b>100,00%</b>
<b>PROGRAMAS Y PROYECTOS (COSTO DE VENTAS)</b>		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	13.537.602	8,22%	19.866.391	2,54%	17.584.707	2,38%	49.440.692	5,72%
DIVULGACION Y MATERIALES	16.951.223	10,29%	28.041.055	3,59%	42.863.521	5,80%	26.102.796	3,02%
CENTRO DE DOCUMENTACION	0	0,00%	2.069.800	0,26%	2.106.712	0,28%	50.306.527	5,82%
GASTOS DE VIAJE	19.264.058	11,69%	16.114.436	2,06%	16.602.256	2,25%	33.791.012	3,91%
EXPERTOS NACIONALES	53.123.630	32,24%	67.826.617	8,67%	53.750.524	7,27%	35.152.852	4,07%
CAPACITACION	0	0,00%	12.048.068	1,54%	13.400.600	1,81%	87.931.470	10,17%
HONORARIOS-PERSONAL DE PLANTA	10.106.182	6,13%	25.871.908	3,31%	52.442.180	7,09%	10.259.964	1,19%
PERSONAL	30.281.968	18,38%	65.642.256	8,39%	366.300.314	49,53%	435.052.347	50,34%
GASTOS OPERATIVOS	0	0,00%		0,00%		0,00%	167.000	0,02%
EQUIPO DE OFICINA	2.284.397	1,39%	111.496.441	14,26%	84.574.597	11,44%	51.836.431	6,00%
GESTION DE LA PRODUCCION	15.105.604	9,17%		0,00%		0,00%		0,00%
GESTION COMERCIAL	265.400	0,16%		0,00%		0,00%		0,00%
PROYECTO PADEMER	3.082.764	1,87%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	<b>164.002.828</b>	<b>99,52%</b>	<b>348.976.972</b>	<b>44,62%</b>	<b>649.625.411</b>	<b>87,85%</b>	<b>780.041.091</b>	<b>90,26%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>787.718</b>	<b>0,48%</b>	<b>433.077.662</b>	<b>55,38%</b>	<b>89.862.400</b>	<b>12,15%</b>	<b>84.179.181</b>	<b>9,74%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
GASTOS DE PERSONAL	65.492.565	39,74%	59.570.738	7,62%	43.864.334	5,93%	75.671.930	8,76%
HONORARIOS	0	0,00%		0,00%		0,00%	3.480.000	0,40%
IMPUESTOS	769.592	0,47%		0,00%	9.256.625	1,25%	8.089.000	0,94%
ARRENDAMIENTOS	10.377.000	6,30%	19.633.440	2,51%	31.008.660	4,19%	14.131.504	1,64%
SEGUROS	1.284.914	0,78%	1.480.639	0,19%	7.355.547	0,99%	2.714.122	0,31%
SERVICIOS	11.745.075	7,13%	24.613.202	3,15%	23.084.921	3,12%	15.083.239	1,75%
GASTOS LEGALES	1.109.400	0,67%	542.000	0,07%	3.194.500	0,43%	2.438.090	0,28%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.999.530	1,21%	7.707.898	0,99%	4.247.888	0,57%	5.416.497	0,63%
DIVERSOS	6.236.341	3,78%	37.014.689	4,73%	40.605.620	5,49%	20.292.352	2,35%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.190.955	0,72%		0,00%		0,00%		0,00%
GASTOS DE VIAJE	1.039.480	0,63%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>101.244.851</b>	<b>61,44%</b>	<b>150.562.606</b>	<b>19,25%</b>	<b>162.618.095</b>	<b>21,99%</b>	<b>147.316.734</b>	<b>17,05%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-100.457.133</b>	<b>-60,96%</b>	<b>282.515.056</b>	<b>36,12%</b>	<b>-72.755.695</b>	<b>-9,84%</b>	<b>-63.137.553</b>	<b>-7,31%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.544.970</b>	<b>2,15%</b>	<b>18.355.656</b>	<b>2,35%</b>	<b>35.519.368</b>	<b>4,80%</b>	<b>9.839.642</b>	<b>1,14%</b>
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	3.139.974	1,91%	2.410.435	0,31%	17.901.022	2,42%	6.890.818	0,80%
DIVERSOS	404.996	0,25%	15.945.221	2,04%	17.618.346	2,38%	2.948.824	0,34%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-96.912.164</b>	<b>-58,81%</b>	<b>300.870.713</b>	<b>38,47%</b>	<b>-37.236.327</b>	<b>-5,04%</b>	<b>-53.297.912</b>	<b>-6,17%</b>
SALDO ANTERIOR FONDO	82.232.414		-14.162.150		286.708.562		249.472.235	
<b>NUEVO SALDO FONDO</b>	<b>-14.679.749</b>		<b>286.708.562</b>		<b>249.472.235</b>		<b>196.174.324</b>	

*Fuente: Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño.*



**Cuadro 4. Estado de Resultados – Análisis Horizontal 2002-Jun 2005.**

	2002	2003	2004	Jun-05	VARIACION 2003-2002		VARIACION 2004-2003		VARIACION 2005-2004	
					ABS	%	ABS	%	ABS	%
<b>APORTES EN DINERO</b>	<b>87.625.314</b>	<b>720.012.378</b>	<b>345.848.542</b>	<b>420.467.925</b>	632.387.064	721,69%	-374.163.836	-51,97%	74.619.383	21,58%
COMUNIDAD EUROPEA		552.681.875	0	0	552.681.875	100,00%	-552.681.875	-100,00%		
ARTESANIAS DE COLOMBIA	74.000.000	80.000.000	300.000.000	369.394.658	6.000.000	8,11%	220.000.000	275,00%	69.394.658	23,13%
CONVENIO FIDUIFI	0	51.306.120	0	0	51.306.120	100,00%	-51.306.120	-100,00%		
CAMARA DE COMERCIO DE NEIVA	5.730.434	6.189.033	0	0	458.599	8,00%	-6.189.033	-100,00%		
CONVENIO ALCALDIA DE BUESACO	0	1.485.350	0	0	1.485.350	100,00%	-1.485.350	-100,00%		
ALCALDIA DE CORDOBA			1.306.000	0			1.306.000	100,00%	-1.306.000	-100,00%
ALCALDIA DE PASTO				50.000.000					50.000.000	100,00%
ALCALDIS SANTIAGO DE PUTUMAYO				1.284.267					1.284.267	100,00%
CONVENIO PNUD CULTORES DEL CARNAVAL	0	28.350.000	211.000	-211.000	28.350.000	100,00%	-28.139.000	-99,26%	-422.000	-200,00%
CONVENIO FOMIPYME			44.331.542	0			44.331.542	100,00%	-44.331.542	-100,00%
CONVENIO CORPOAMAZONIA	2.240.880	0			-2.240.880	-100,00%				
CONVENIO CONTACTAR	2.154.000	0			-2.154.000	-100,00%				
CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES	3.500.000	0			-3.500.000	-100,00%				
<b>APORTES EN ESPECIE</b>	<b>77.165.232</b>	<b>62.042.256</b>	<b>393.639.269</b>	<b>443.752.347</b>	-15.122.976	-19,60%	331.597.013	534,47%	50.113.078	12,73%
ARTESANIAS DE COLOMBIA-DISEÑADOR	9.230.000	15.982.692	0	0	6.752.692	73,16%	-15.982.692	-100,00%		
ARTESANIAS DE COLOMBIA-CONTRATISTA			323.444.012	412.610.716			323.444.012	100,00%	89.166.704	27,57%
ARTESANIAD DE COLOMBIA-PERSONAL	21.507.358	36.875.916	62.493.996	18.456.396	15.368.558	71,46%	25.618.080	69,47%	-44.037.600	-70,47%
UNIVERSIDAD DE NARIÑO				8.700.000					8.700.000	100,00%
CAMARA DE COMERCIO DE PASTO-PERSONAL	18.574.610	9.183.648	7.701.261	3.985.235	-9.390.962	-50,56%	-1.482.387	-16,14%	-3.716.026	-48,25%
CONVENIO CONTACTAR	27.853.264				-27.853.264	-100,00%				
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>164.790.546</b>	<b>782.054.634</b>	<b>739.487.811</b>	<b>864.220.272</b>	<b>617.264.088</b>	<b>374,57%</b>	<b>-42.566.823</b>	<b>-5,44%</b>	<b>124.732.461</b>	<b>16,87%</b>
<b>PROGRAMAS Y PROYECTOS (COSTO DE VENTAS)</b>										
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	13.537.602	19.866.391	17.584.707	49.440.692	6.328.789	46,75%	-2.281.684	-11,49%	31.855.985	181,16%
DIVULGACION Y MATERIALES	16.951.223	28.041.055	42.863.521	26.102.796	11.089.832	65,42%	14.822.466	52,86%	-16.760.725	-39,10%
CENTRO DE DOCUMENTACION	0	2.069.800	2.106.712	50.306.527	2.069.800	100,00%	36.912	1,78%	48.199.815	2287,92%
GASTOS DE VIAJE	19.264.058	16.114.436	16.602.256	33.791.012	-3.149.622	-16,35%	487.820	3,03%	17.188.756	103,53%
EXPERTOS NACIONALES	53.123.630	67.826.617	53.750.524	35.152.852	14.702.987	27,68%	-14.076.093	-20,75%	-18.597.672	-34,60%
CAPACITACION	0	12.048.068	13.400.600	87.931.470	12.048.068	100,00%	1.352.532	11,23%	74.530.870	556,18%
HONORARIOS-PERSONAL DE PLANTA	10.106.182	25.871.908	52.442.180	10.259.964	15.765.726	156,00%	26.570.272	102,70%	-42.182.216	-80,44%
PERSONAL	30.281.968	65.642.256	366.300.314	435.052.347	35.360.288	116,77%	300.658.058	458,03%	68.752.033	18,77%
GASTOS OPERATIVOS				167.000					167.000	100,00%
EQUIPO DE OFICINA	2.284.397	111.496.441	84.574.597	51.836.431	109.212.044	4780,78%	-26.921.844	-24,15%	-32.738.166	-38,71%
GESTION DE LA PRODUCCION	15.105.604	0			-15.105.604	-100,00%				
GESTION COMERCIAL	265.400	0			-265.400	-100,00%				
PROYECTO PADEMER	3.082.764	0			-3.082.764	-100,00%				
<b>TOTAL PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	<b>164.002.828</b>	<b>348.976.972</b>	<b>649.625.411</b>	<b>780.041.091</b>	<b>184.974.144</b>	<b>112,79%</b>	<b>300.648.439</b>	<b>86,15%</b>	<b>130.415.680</b>	<b>20,08%</b>

**Continuación Cuadro 4. Estado de Resultados – Análisis Horizontal 2002-Jun 2005.**

	2002	2003	2004	Jun-05	VARIACION 2003-2002		VARIACION 2004-2003		VARIACION 2005-2004	
					ABS	%	ABS	%	ABS	%
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	<b><u>787.718</u></b>	<b><u>433.077.662</u></b>	<b><u>89.862.400</u></b>	<b><u>84.179.181</u></b>	432.289.944	54878,77%	-343.215.262	-79,25%	-5.683.219	-6,32%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>										
GASTOS DE PERSONAL	65.492.565	59.570.738	43.864.334	75.671.930	-5.921.827	-9,04%	-15.706.404	-26,37%	31.807.596	72,51%
HONORARIOS	0			3.480.000					3.480.000	100,00%
IMPUESTOS	769.592		9.256.625	8.089.000	-769.592	-100,00%	9.256.625	100,00%	-1.167.625	-12,61%
ARRENDAMIENTOS	10.377.000	19.633.440	31.008.660	14.131.504	9.256.440	89,20%	11.375.220	57,94%	-16.877.156	-54,43%
SEGUROS	1.284.914	1.480.639	7.355.547	2.714.122	195.725	15,23%	5.874.908	396,78%	-4.641.425	-63,10%
SERVICIOS	11.745.075	24.613.202	23.084.921	15.083.239	12.868.127	109,56%	-1.528.281	-6,21%	-8.001.682	-34,66%
GASTOS LEGALES	1.109.400	542.000	3.194.500	2.438.090	-567.400	-51,14%	2.652.500	489,39%	-756.410	-23,68%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.999.530	7.707.898	4.247.888	5.416.497	5.708.368	285,49%	-3.460.010	-44,89%	1.168.609	27,51%
DIVERSOS	6.236.341	37.014.689	40.605.620	20.292.352	30.778.348	493,53%	3.590.931	9,70%	-20.313.268	-50,03%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.190.955				-1.190.955	-100,00%				
GASTOS DE VIAJE	1.039.480				-1.039.480	-100,00%				
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	101.244.851	150.562.606	162.618.095	147.316.734	49.317.754	48,71%	12.055.489	8,01%	-15.301.361	-9,41%
<b><u>UTILIDAD OPERACIONAL</u></b>	<b><u>-100.457.133</u></b>	<b><u>282.515.056</u></b>	<b><u>-72.755.695</u></b>	<b><u>-63.137.553</u></b>	382.972.190	181,23%	-355.270.751	-125,75%	9.618.142	-13,22%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.544.970</b>	<b>18.355.656</b>	<b>35.519.368</b>	<b>9.839.642</b>	14.810.687	417,79%	17.163.712	93,51%	-25.679.726	-72,30%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	3.139.974	2.410.435	17.901.022	6.890.818	-729.538	-23,23%	15.490.587	642,65%	-11.010.204	-61,51%
DIVERSOS	404.996	15.945.221	17.618.346	2.948.824	15.540.225	3837,13%	1.673.125	10,49%	-14.669.522	-83,26%
<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b><u>-96.912.164</u></b>	<b><u>300.870.713</u></b>	<b><u>-37.236.327</u></b>	<b><u>-53.297.912</u></b>	397.782.876	210,46%	-338.107.039	-112,38%	-16.061.585	43,13%
SALDO ANTERIOR FONDO	82.232.414	-14.162.150	286.708.562	249.472.235	-96.394.565	-82,78%	300.870.713	-2124,47%	-37.236.327	-12,99%
<b>NUEVO SALDO FONDO</b>	<b>-14.679.749</b>	<b>286.708.562</b>	<b>249.472.235</b>	<b>196.174.324</b>	301.388.312	1853,09%	-37.236.327	-12,99%	-53.297.912	-21,36%

*Fuente: Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 5. Balance General – Análisis Horizontal 2002-Jun 2005.**

	2002	2003	2004	Jun-05	VARIACION 2003-2002		VARIACION 2004-2003		VARIACION 2005-2004	
					ABS	%	ABS	%	ABS	%
<b>ACTIVO</b>										
<b>CORRIENTE</b>										
CAJA	2.400.000,00	2.400.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	0,00	0,00%	600.000,00	25,00%	0,00	0,00%
BANCOS MONEDA NACIONAL	31.425.457,80	37.781.558,58	94.028.661,62	42.112.068,38	6.356.100,78	20,23%	56.247.103,04	148,87%	-51.916.593,24	-55,21%
BANCOS MONEDA EXTRANJERA		316.559.733,00	38.011.947,00	4.179.026,00	316.559.733,00	100,00%	-278.547.786,00	-87,99%	-33.832.921,00	-89,01%
CUENTAS DE AHORRO	3.169.762,72	49.219,38	102.672.129,36	1.259.868,48	-3.120.543,34	-98,45%	102.622.909,98	208501,02%	-101.412.260,88	-98,77%
DERECHOS FIDUCIARIOS	0,00	1.021.122,07	6.224.566,10	104.380.705,70	1.021.122,07	100,00%	5.203.444,03	509,58%	98.156.139,60	1576,92%
ANTICIPOS Y AVANCES	0,00	40.688.424,00	0,00	7.482.100,00	40.688.424,00	100,00%	-40.688.424,00	-100,00%	7.482.100,00	100,00%
CTAS. POR COBRAR A TRABAJADORES	0,00	700.000,00	0,00	0,00	700.000,00	100,00%	-700.000,00	-100,00%	0,00	
DEUDORES VARIOS	0,00	21.815.678,00	6.153.307,00	24.950.484,00	21.815.678,00	100,00%	-15.662.371,00	-71,79%	18.797.177,00	305,48%
INVESTARIOS	15.052.708,00	12.656.284,00	16.993.765,00	19.544.708,00	-2.396.424,00	-15,92%	4.337.481,00	34,27%	2.550.943,00	15,01%
PROVISION	-1.040.941,00	-1.040.941,00	-1.040.941,00	-1.442.152,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-401.211,00	38,54%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	10.000.000,00	7.466.560,00			-2.533.440,00	-25,33%	-7.466.560,00	-100,00%	0,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>61.006.987,52</b>	<b>440.097.638,03</b>	<b>266.043.435,08</b>	<b>205.466.808,56</b>	<b>379.090.650,51</b>	<b>621,39%</b>	<b>-174.054.202,95</b>	<b>-39,55%</b>	<b>-60.576.626,52</b>	<b>-22,77%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>										
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>										
MAQUINARIA Y EQUIPO	7.605.029,00	7.605.029,00	7.605.029,00	13.070.779,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.465.750,00	71,87%
EQUIPO DE OFICINA	30.001.332,00	78.254.301,00	115.890.275,00	142.233.113,00	48.252.969,00	160,84%	37.635.974,00	48,09%	26.342.838,00	22,73%
EQUIPO DE COMPUT. Y COMUNICACIÓN	52.565.562,00	78.765.163,00	124.008.877,00	144.036.720,00	26.199.601,00	49,84%	45.243.714,00	57,44%	20.027.843,00	16,15%
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE		36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
MENOS: DEPRECIACION	-90.171.923,00	-201.529.618,00	-284.409.306,00	-336.245.737,00	-111.357.695,00	123,49%	-82.879.688,00	41,13%	-51.836.431,00	18,23%
<b>TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	

**Continuación Cuadro 5. Balance General – Análisis Horizontal 2002-Jun 2005.**

	2002	2003	2004	Jun-05	VARIACION 2003-2002		VARIACION 2004-2003		VARIACION 2005-2004	
					ABS	%	ABS	%	ABS	%
OTROS ACTIVOS										
BIENES DE ARTE Y CULTURA	3.945.207,00	3.945.207,00	3.945.207,00	3.945.207,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
PROVISION	-3.945.207,00	-3.945.207,00	-3.945.207,00	-3.945.207,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>61.006.987,52</b>	<b>440.097.638,03</b>	<b>266.043.435,08</b>	<b>205.466.808,56</b>	379.090.650,51	621,39%	-174.054.202,95	-39,55%	-60.576.626,52	-22,77%
<b>PASIVO</b>										
<b>CORRIENTE</b>										
OBLIGACIONES FINANCIERAS		151.917.300,00	16.571.200,00		151.917.300,00	100,00%	-135.346.100,00	-89,09%	-16.571.200,00	-100,00%
CUENTA CORRIENTE	79.000,00	1.471.776,00		2.870.308,00	1.392.776,00	1763,01%	-1.471.776,00	-100,00%	2.870.308,00	100,00%
RETENCION Y APORTES DE NOMINA				1.417.270,00					1.417.270,00	100,00%
ACREEDORES VARIOS				1.008.522,00					1.008.522,00	100,00%
PARA OBLIGACIONES LABORALES				3.996.385,00					3.996.385,00	100,00%
INTEGRATION G.M.B.H	69.317.000,00				-69.317.000,00	-100,00%				
EXPOARTESANIAS 2002	6.290.737,00				-6.290.737,00	-100,00%				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>75.686.737,00</b>	<b>153.389.076,00</b>	<b>16.571.200,00</b>	<b>9.292.485,00</b>	77.702.339,00	102,66%	-136.817.876,00	-89,20%	-7.278.715,00	-43,92%
<b>PATRIMONIO</b>										
SALDO DEL FONDO										
COLOMBIA	25.175.942,52	5.712.895,05	195.438.434,91	435.407.692,51	-19.463.047,47	-77,31%	189.725.539,86	3321,01%	239.969.257,60	122,79%
COMUNIDAD EUROPEA	-39.855.692,00	280.995.666,98	54.033.800,17	-239.233.368,95	320.851.358,98	-805,03%	-226.961.866,81	-80,77%	-293.267.169,12	-542,75%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-14.679.749,48</b>	<b>286.708.562,03</b>	<b>249.472.235,08</b>	<b>196.174.323,56</b>	301.388.311,51	1853,09%	-37.236.326,95	-12,99%	-53.297.911,52	-21,36%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.006.987,52</b>	<b>440.097.638,03</b>	<b>266.043.435,08</b>	<b>205.466.808,56</b>	379.090.650,51	621,39%	-174.054.202,95	-39,55%	-60.576.626,52	-22,77%

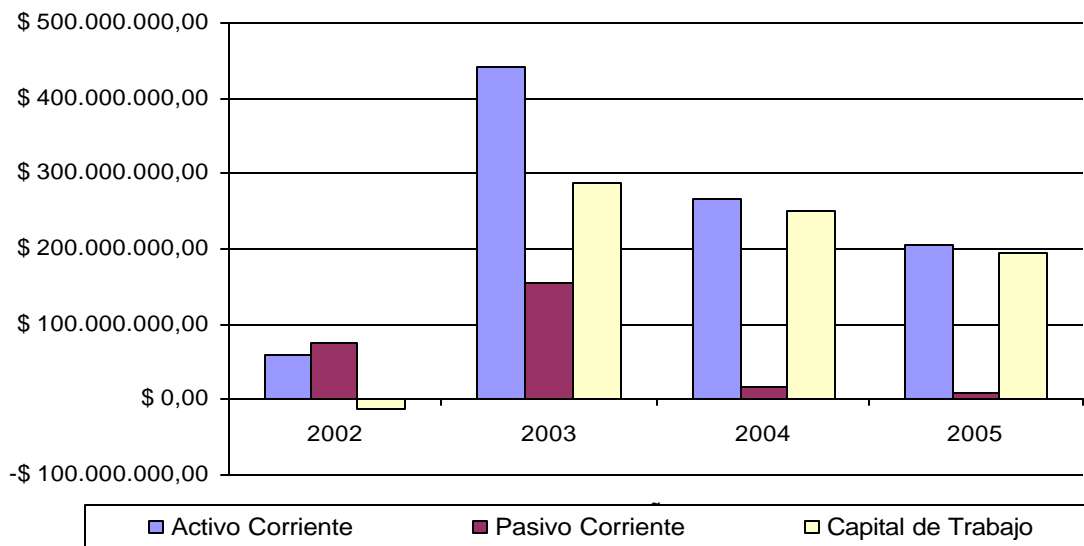
**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño.

**5.3.6 Análisis de Indicadores.** Los datos que se utilizaron para el cálculo de los indicadores que se van a relacionar a continuación se encuentran en el Anexo B, en este análisis se describe el comportamiento que han tenido los mismos durante el periodo de estudio.

### Indicadores de Liquidez o Solvencia

**CAPITAL DE TRABAJO:** El monto del fondo de maniobra para el año 2002 es el que presentó mayores problemas de los periodos de análisis con un nivel de \$-14.679.749,48; los años siguientes el Laboratorio obtiene buenos niveles de capital de trabajo a causa de la gran disminución en el pasivo corriente, aunque en cada año el nivel es relativamente menor lo anterior se puede explicar debido a que cada vez son menores las necesidades operativas de efectivo mediante la financiación de corto plazo. El margen de seguridad del proyecto es suficiente para cumplir con sus obligaciones y por ende tendrá como seguir funcionando de una manera fluida.

**Figura 1. Evolución del Capital de Trabajo Laboratorio Colombiano de Diseño.**

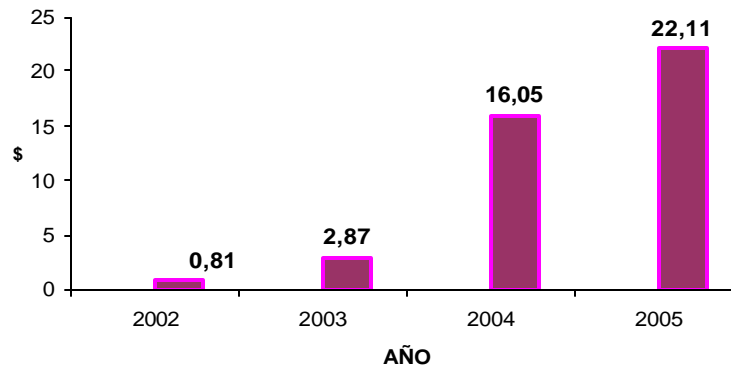


**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**RAZON CORRIENTE:** La razón corriente a lo largo de los periodos de referencia ha presentado un comportamiento ascendente, en el año 2002 se encontraba en 0,81 si bien se encontraba en un nivel donde era elevado el pasivo de corto plazo, el Laboratorio no corría el riesgo de que resultaran impagadas las deudas corrientes. El motivo al igual que en el indicador de capital de trabajo se presenta por el decrecimiento en los pasivos corrientes, sobre todo en las obligaciones

financieras, mucho mayor en proporción a la disminución en los activos circulantes. La situación del proyecto se puede decir es bastante buena, de cada peso de deuda en 2005 se tiene \$22,11 de activo corriente como respaldo. Los derechos fiduciarios en ese periodo representan un gran porcentaje de los activos corrientes con un 50,80%.

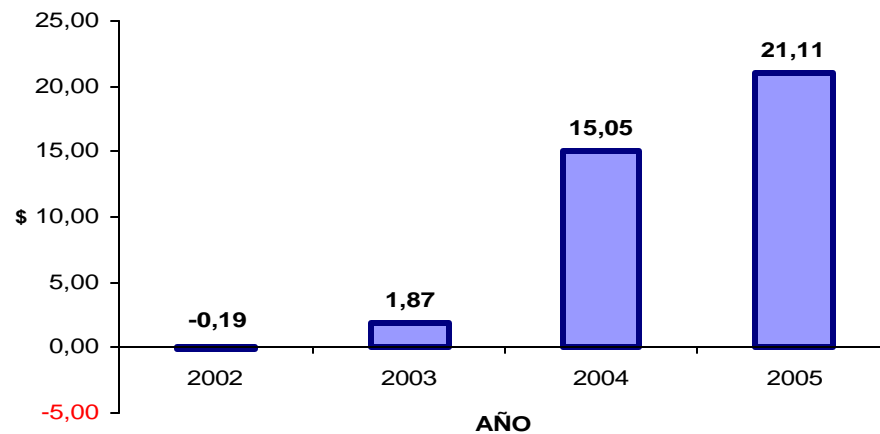
**Figura 2. Comportamiento Razón Corriente.**



**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**RAZON FONDO DE MANIOBRA/DEUDA DE CORTO PLAZO:** Este indicador presenta una mejoría a través del periodo de análisis, inicia en el año 2002 con una cifra negativa de 0,19; para los periodos siguientes el indicador es bastante positivo a causa de la reducción de los pasivos corrientes, terminando en junio de 2005 en 21,11; demostrando que el capital de trabajo es suficiente para atender las obligaciones de corto plazo.

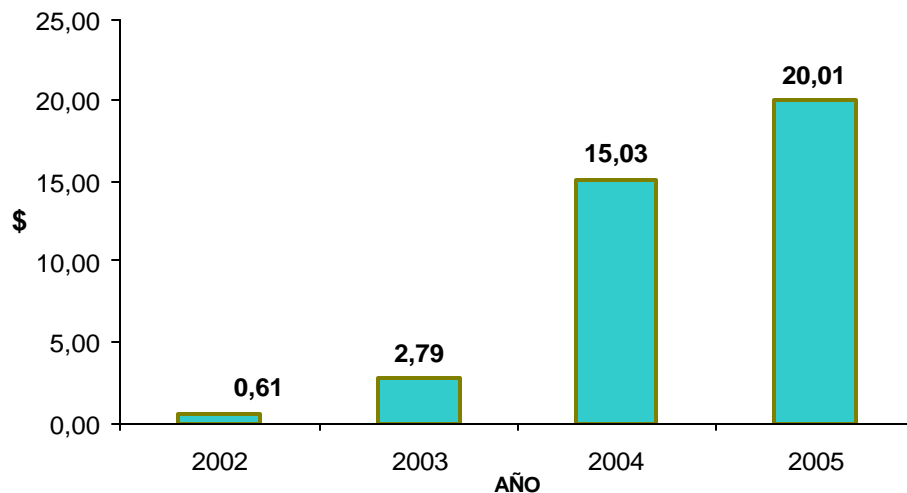
**Figura 3. Evolución Fondo de Maniobra.**



**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**PRUEBA ACIDA:** La prueba ácida se encuentra en niveles semejantes a la razón corriente, debido a que los inventarios de la entidad están conformados por prototipos de diseño elaborados por los profesionales que laboran en el Laboratorio, como también de productos realizados por artesanos en forma de pago por asesorías efectuadas por el laboratorio. De ahí que el movimiento de la cuenta inventarios sea baja en el lapso de análisis.

**Figura 4. Comportamiento Prueba Ácida.**

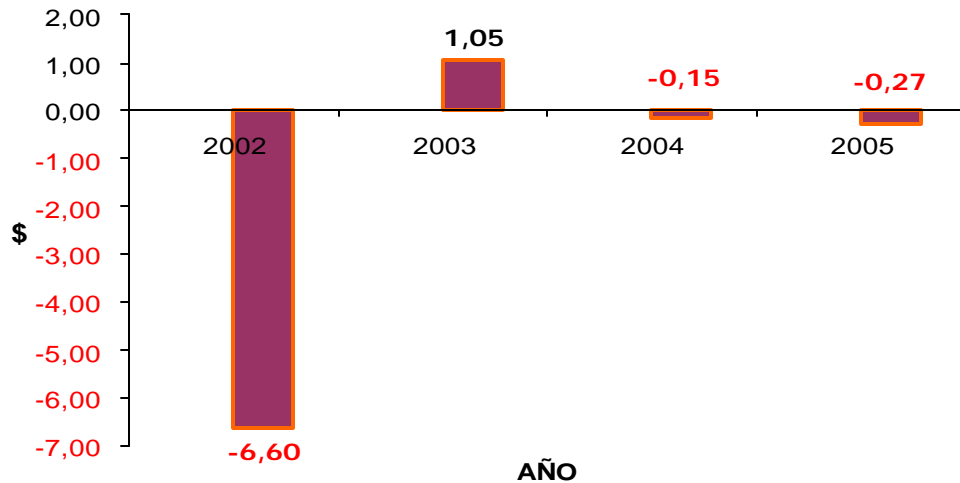


**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

#### **Indicadores de Rentabilidad**

**RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO:** A lo largo del periodo de análisis se observa un decaimiento de este indicador a causa de los malos resultados en términos de utilidades. Solo en un periodo en 2003 se generó una utilidad neta de \$300.870.712,21; y esto debido al gran incremento de los ingresos operacionales provenientes de aportes de la Comunidad Europea que solo se realizaron a mediados del segundo semestre de 2003, por lo que algunos programas que se tenían presupuestados para ese año, se ejecutaron en el año siguiente, de lo cual se desprende en parte el resultado del ejercicio de 2004. El patrimonio durante el periodo 2002 – 2005 presenta un incremento al pasar de \$-14'679.749,48 a \$196'174.323,56 pero entre el 2003 y el 2005 se disminuye en 31,58%.

**Figura 5. Comportamiento de la Rentabilidad del Patrimonio.**



**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**MARGEN BRUTO:** Para la interpretación de este indicador son de mayor relevancia los periodos comprendidos entre 2003 y 2005, donde los ingresos operacionales se encuentran en un nivel muy superior al registrado en 2002, donde solo alcanzaron \$164'790.546 y una utilidad bruta de \$787.718. En el año 2003 el margen bruto alcanzó un nivel del 55%, por el gran desempeño en cuanto a ingresos y el menor aumento de los costos directos de la prestación de asesorías por motivo ya explicado en el anterior indicador, la llegada tardía de los aportes por parte de la Comunidad Europea los cuales no se alcanzaron a ejecutar en su totalidad en ese periodo. Para los años siguientes el margen bruto desciende a 12% y 10% a causa de la disminución de la utilidad bruta en donde los costos de las actividades de programas y proyectos realizados por el Laboratorio se dispararon.

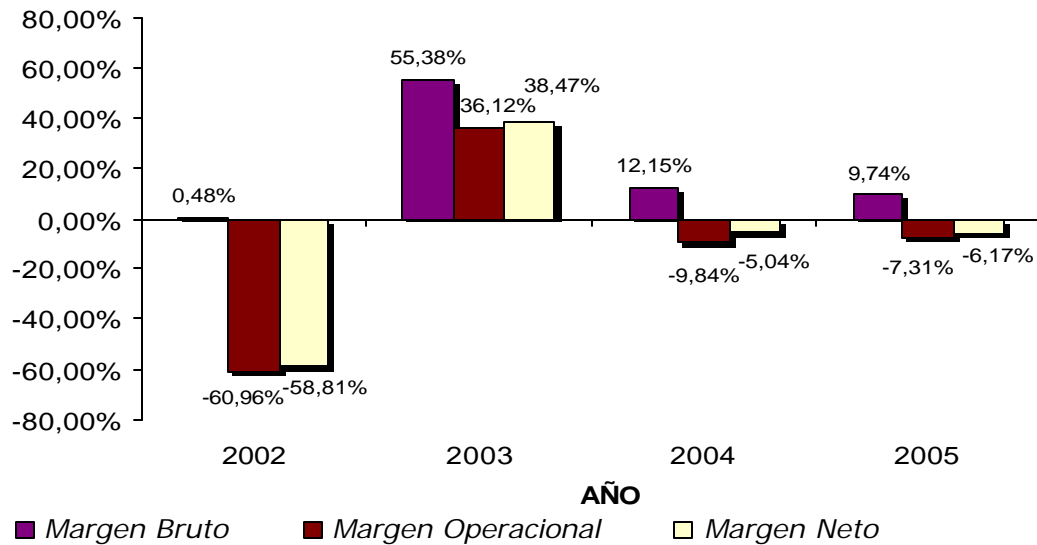
**MARGEN OPERACIONAL:** El deterioro en el desarrollo del objeto social de la entidad desde el año 2003 hasta 2005 se da porque los ingresos de la entidad en cada periodo eran absorbidos casi en su totalidad por los costos de las asesorías, por lo cual poco o nulo era el impacto de la disminución de los gastos de administración en el resultado operativo del Laboratorio. El resultado operacional cayó en un 77,65% entre el año 2003 y 2005; al pasar de generar una utilidad de \$282'515.056,44 a presentar una pérdida de \$-63'137.553,12.

**MARGEN NETO:** El proyecto únicamente presenta ingresos que no corresponden al desarrollo del objeto social por lo cual la utilidad neta se incrementa o se disminuye la pérdida. Los otros ingresos provienen de rendimientos financieros de cuentas bancarias que tiene el Laboratorio, estos representan un porcentaje mínimo del total de ingresos. Adicionalmente el proyecto no debe pagar impuesto sobre la renta. El periodo donde los ingresos por prestación de asesorías



generaron mayor utilidad neta fue el año 2003 con un nivel de 38% y en el año 2005 se presentó una pérdida de 6%.

**Figura 6. Comportamiento de Margen Bruto, Margen Operacional y Margen Neto.**

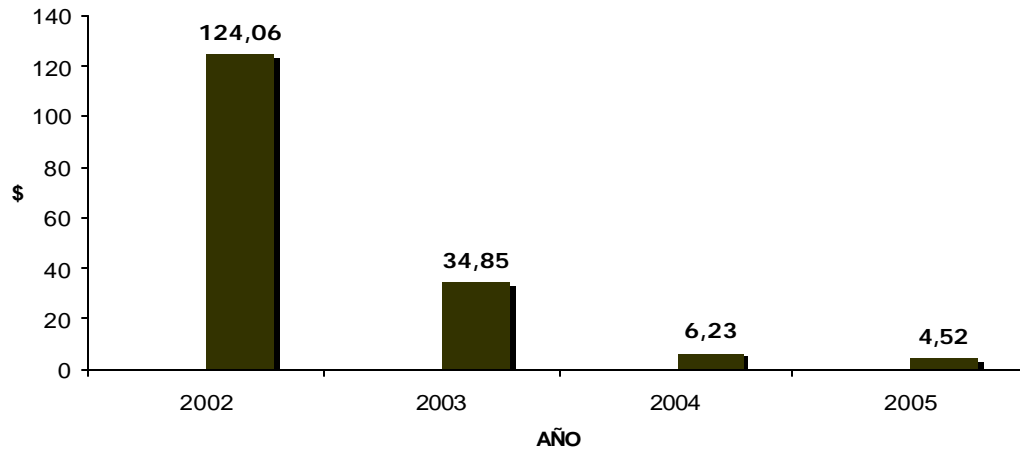


**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

### Indicadores de Endeudamiento

**ENDEUDAMIENTO TOTAL:** Los valores arrojados por este indicador para cada uno de los años de análisis, muestran que la empresa tuvo en 2002 un alto grado de apalancamiento aunque no se puede decir que la entidad estaba prácticamente en manos de sus acreedores antes que en propiedad de los socios aportantes debido a que el endeudamiento era de corto plazo. Es decir que la participación de los acreedores en los activos de la empresa en ese periodo fue bastante alta del orden de 124,06%; pero se fue reduciendo hasta llegar a ser del 5% en el año 2005, a causa de la disminución de los pasivos corrientes (obligaciones financieras) y el gran incremento de los activos corrientes.

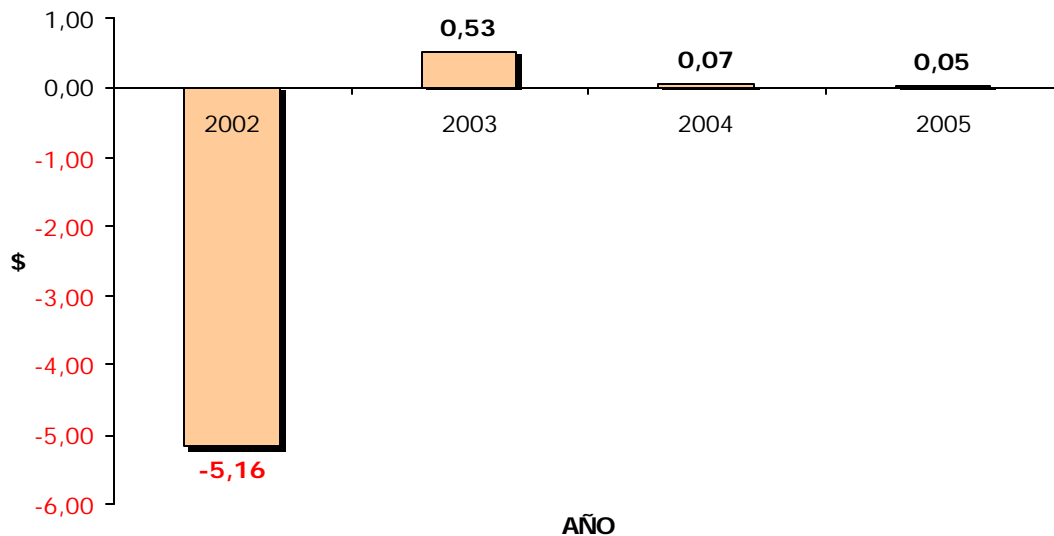
**Figura 7. Evolución del Endeudamiento Total.**



**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**APALANCAMIENTO FINANCIERO:** El grado de compromiso del patrimonio del proyecto para con los acreedores se disminuye durante el periodo de análisis. Un caso particular se presentó en el año 2002 donde el patrimonio era negativo y el nivel de pasivos era alto. En 2003 por cada peso de patrimonio se tenían 53 centavos de deuda, mientras que en el año 2005 la deuda solo es de 5 centavos por cada peso de patrimonio.

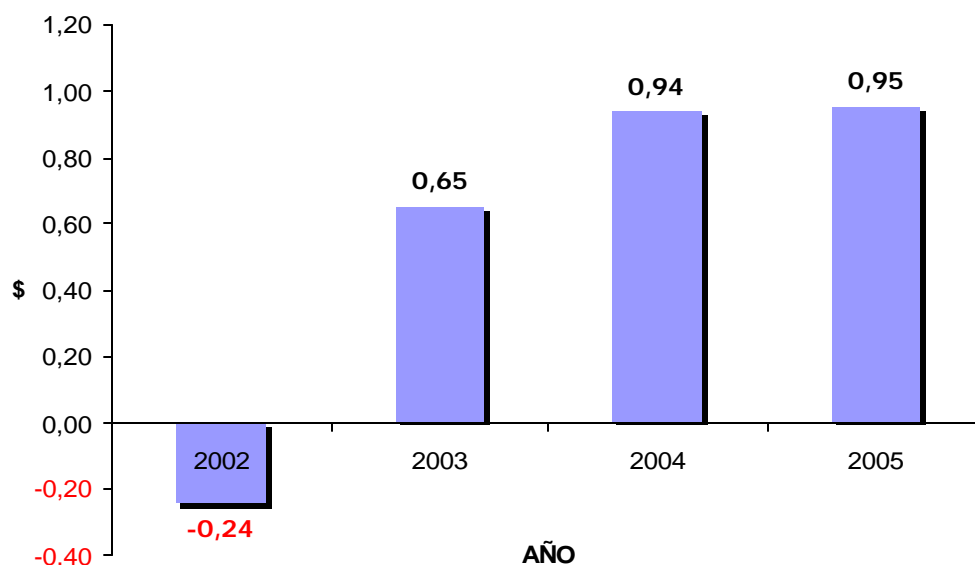
**Figura 8. Evolución del Apalancamiento Financiero.**



**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**INDEPENDENCIA FINANCIERA:** Este indicador es negativo solo en el año 2002, a causa de un patrimonio negativo; en adelante es positivo y con un nivel elevado sobre todo en los años 2004 y 2005. Para el periodo 2003 por cada peso invertido en el proyecto 65 centavos corresponden a las entidades aportantes. En los años 2004 y 2005 esta razón se incrementó hasta llegar a 94 y 95 centavos respectivamente, lo anterior debido al bajo nivel de endeudamiento presentado a lo largo de todos los periodos de análisis.

**Figura 9. Comportamiento de la Independencia Financiera.**



**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

### Indicadores de Actividad o Eficiencia

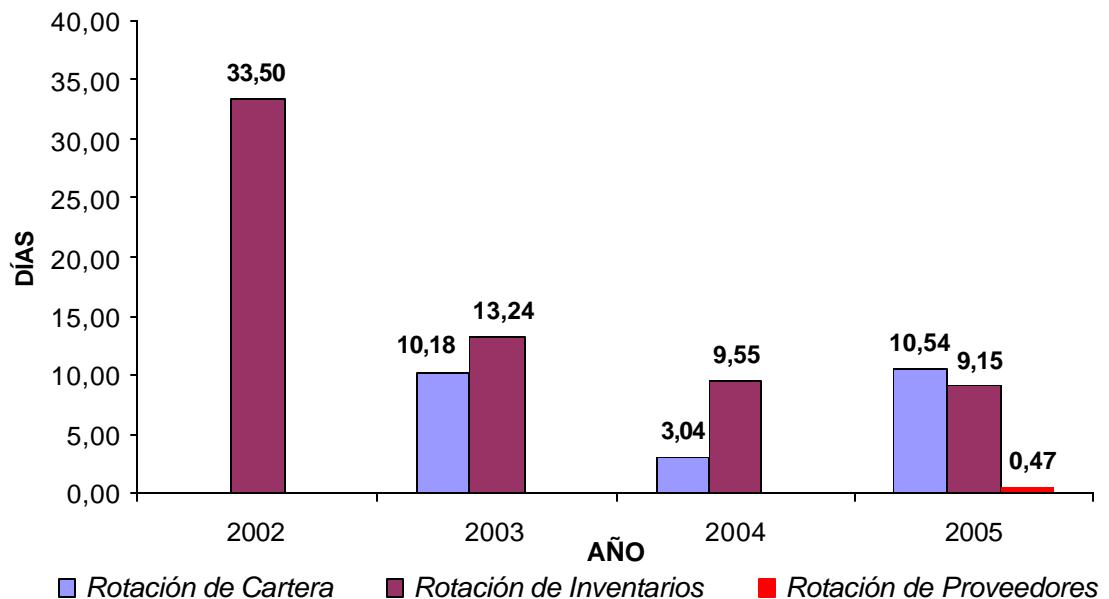
**ROTACIÓN DE CARTERA:** Al finalizar el periodo 2002 se había recaudado todo lo concerniente a cartera clientes, por lo tanto no se generó ninguna cuenta pendiente de cobro para realizar el cálculo correspondiente de los días que se tardan en recuperar este tipo de cuentas. Para el periodo 2004 se presentó la mejor gestión en cuanto al número de días en promedio para el recaudo de la cartera con apenas 3 días. Para los años 2004 y 2005 los días necesarios eran de 10 y 10,5 respectivamente. Las políticas del Laboratorio Colombiano de Diseño se enmarcan en el pago de contado por parte de las instituciones con las cuales realiza convenios para la ejecución de programas y proyectos de asesoría a los artesanos.

**ROTACIÓN DE INVENTARIOS:** Los componentes de los inventarios en el Laboratorio de Diseño son en su mayoría productos de artesanía terminados que

son donados o dados en parte de pago por servicios prestados a los artesanos, como también por prototipos (moldes) de productos de artesanía y de algunas materias primas para la elaboración de los moldes. Además como el objeto social del Laboratorio no es la elaboración y comercialización de productos artesanales la rotación de los inventarios no es muy elevada, y los días que se tarda para convertirlos en efectivo pasaron de 33,5 en 2002 a 9 en 2005.

**ROTACIÓN DE PROVEEDORES:** La información financiera solo presenta datos de la cuenta proveedores para el periodo 2005 y el plazo de cuentas por pagar es de menos de un día (0,47); es decir, los pagos se realizan de contado. Teniendo en cuenta los ciclos de cartera y proveedores se deben adoptar estrategias concernientes a incrementar el periodo de pagos mediante acuerdos con los proveedores o disminuir el tiempo en que se recuperan las cuentas por cobrar a clientes.

**Figura 10. Comportamiento de Rotación de Cartera, Rotación de Inventarios y Rotación de Proveedores.**

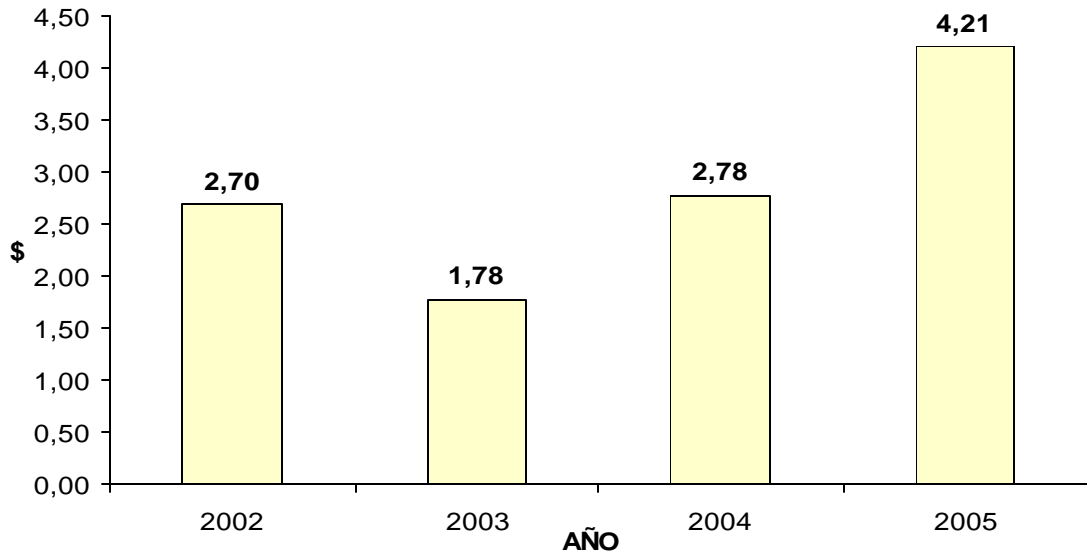


**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

**ROTACIÓN DEL ACTIVO:** A 31 de diciembre de 2002 la rotación del activo total fue de \$2,70; para el año 2003 pasó a \$1,78 debido a un incremento en los activos que no se reflejó en igual medida en los ingresos operacionales. En el año 2004 si bien se presentó una reducción en los ingresos provenientes de la prestación de los servicios, la disminución en los activos fue de casi el 40%, por lo cual la rotación de los activos totales ascendió a \$2,78 levemente superior a 2002. Hasta

junio de 2005 la reducción de los activos siguió dándose y los ingresos operacionales crecieron en un 16,86%, lo cual incrementó a \$4,21 la contribución a las ventas por cada peso de activo total, es decir, que de los periodos de análisis en 2005 hubo una mayor eficiencia por parte del Laboratorio en la utilización de sus activos para generar ingresos por prestación de servicios.

**Figura 11. Rotación del Activo.**



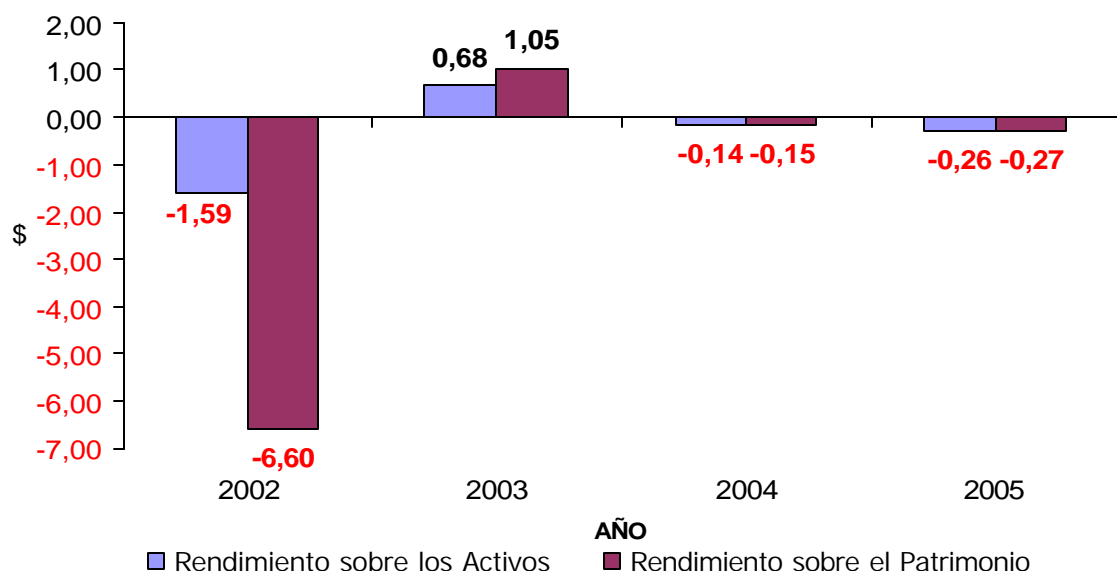
**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

#### *METODO DUPONT*

**ROA:** Para los años 2002, 2004 y 2005 la contribución de los activos en la generación de utilidades fue negativa con resultados del -1.59, -0.14 y -0.26 respectivamente, solo en el año 2003 hubo efectividad por parte de la administración en términos de la producción de utilidades con los activos disponibles, pues este indicador fue del orden de 0.68. La situación es peor si se tiene en cuenta que los Activos Fijos no son tenidos en cuenta para este cálculo debido al efecto de la depreciación al 100%. En términos generales para el año 2003 cada peso invertido en activos generó 67 centavos de utilidad neta.

**ROE:** Para el año 2003 este índice fue del orden del 1.05, es decir que por cada peso invertido por los socios en el proyecto, se generaron \$1.05 de Utilidad Neta. Para los periodos subsiguientes esta contribución fue negativa pues los indicadores alcanzados fueron de -0.15 y -0.27 lo cual se debió a las pérdidas obtenidas en los ejercicios contables de los años 2004 y 2005.

**Figura 12. Evolución del Método Dupont.**



**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

### 5.3.7 Análisis de Matrices

**Cuadro 6. Matriz Comparativa: Crecimiento de Activos, Pasivos, Patrimonio, Utilidades Netas e Ingresos.**

ITEMS	2005	2004	2003
Crecimiento en activos	-22,77%	-39,55%	621,39%
Crecimiento en pasivos	-43,92%	-89,20%	102,66%
Crecimiento en patrimonio	-21,36%	-12,99%	1853,09%
Crecimiento en utilidades netas	43,13%	-112,38%	210,46%
Crecimiento de Ingresos.	16,87%	-5,44%	374,57%

**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

Durante el periodo 2002-2003 el significativo crecimiento de los activos generó el correspondiente y lógico crecimiento en ingresos y en utilidades, los activos fijos denominados productivos tuvieron un efecto nulo en esta situación, todo se atribuye a los activos corrientes. Los pasivos crecieron en 2003 previamente al ingreso de los aportes de la comunidad europea para el cumplimiento de obligaciones adquiridas en el año 2002, lo cual podría interpretarse como una deficiencia grave en la planeación del efectivo. El patrimonio creció debido a que con los aportes de la comunidad Europea se generó una situación superavitaria del fondo.

Durante el periodo 2003-2004 el comportamiento de las variables relacionadas en esta matriz fue totalmente diferente, en primer lugar los activos corrientes se disminuyeron y aunque los activos fijos si aumentaron, tal hecho no tuvo efecto alguno sobre las utilidades debido a que los mismos se deprecian al 100%, entonces las utilidades cayeron. Los pasivos se redujeron en casi un 90% haciendo uso de los recursos obtenidos a finales de 2003. Finalmente el patrimonio también se vio afectado negativamente, debido al ya mencionado aumento del uso de fondos y la disminución de la fuente.

Finalmente durante 2004-2005 la tendencia de activos, pasivos y patrimonio mantuvo su curso debido al afán de la dirección del proyecto por ejecutar el 100% de los recursos otorgados por la Comunidad Europea mediante el cumplimiento del objeto social y la evacuación de deudas, para este periodo los ingresos tuvieron un leve aumento, sin embargo la marcada dependencia del proyecto a la Comunidad Europea degenero en un crecimiento de la perdida para este periodo.

**Cuadro 7. Matriz Comparativa: Crecimiento de Inventarios, Cartera, Proveedores e Ingresos.**

ITEMS	2005	2004	2003
Crecimiento de los inventarios.	15,01%	34,27%	-15,92%
Crecimiento de la cartera.	305,48%	-71,79%	100%
Crecimiento de los proveedores	100%	-	-
Crecimiento de Ingresos.	16,87%	-5,44%	374,57%

**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

Durante el periodo 2002-2003 los inventarios disminuyeron, ello se podría explicar debido a que con el ingreso de los recursos de la Comunidad Europea se ejercieron mayores esfuerzos de mercadeo para evacuar la producción artesanal ociosa, por otro lado los deudores varios crecieron ya que con el mismo dinero se financiaron un mayor numero de proyectos que generaron ingresos diferidos para el proyecto por este concepto.

Durante el periodo 2003-2004 los inventarios aumentaron debido a la abundancia de recursos, los deudores varios disminuyeron significativamente lo cual denota una buena gestión de cartera y/o una débil presencia en el mercado con la ejecución de proyectos, finalmente el determinante fundamental de las utilidades es decir los ingresos también cayó. Durante el periodo 2004-2005 la ejecución acelerada de los recursos disponibles significo incrementos en proveedores, cartera e inventarios; el desmedido gasto y la falta de fuentes significativas de ingresos incremento la perdida obtenida en 2004, lo cual es mas preocupante si se tiene en cuenta que el corte de los estados financieros es a Junio de 2005.

**Cuadro 8. Matriz Comparativa: Periodo de Inventarios, Cobro Cartera, Pago de Proveedores y Ciclo de Conversión del efectivo.**

ITEMS	2005	2004	2003	2002
Periodo de Inventarios.	9,15	9,55	13,24	33,50
Periodo de cobro de cartera.	10,54	3,04	10,18	-
Periodo de pago de proveedores	0,47	-	-	-
Ciclo de efectivo.	19,21	-	-	-

*Fuente: Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.*

Durante el periodo 2004-2005 el ciclo de conversión del efectivo fue de 19 días aproximadamente, si se analiza detalladamente cada uno de los componentes de este renglón se puede observar que tanto los inventarios como la cartera se convierten en efectivo aproximadamente al cabo de diez (10) días cada uno, lo cual es inadecuado si se tiene en cuenta que el pago a proveedores se hace en menos de un día. Es necesario reconsiderar las políticas de pago a proveedores o bien disminuir los ciclos de cartera e inventarios a fin mejorar en la administración del Capital de Trabajo.

**Cuadro 9. Matriz Comparativa: Crecimiento en Costos, Ingresos y Activos.**

ITEMS	2005	2004	2003
Crecimiento en costos.	20,08%	86,15%	112,79%
Crecimiento de Ingresos.	16,87%	-5,44%	374,57%
Crecimiento en los activos.	-22,77%	-39,55%	621,39%

*Fuente: Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.*

Durante el periodo 2002-2003 los ingresos crecieron en mayor proporción que los costos, debido al notable incremento en los activos corrientes. Además se genero la posibilidad de invertir en de activos fijos, aunque su efecto sea financieramente nulo por concepto de la depreciación. A pesar de todo el efectivo ocioso alcanzo niveles importantes y no se consideraron opciones de inversión alternativas del mismo.

Durante los periodos subsiguientes no se presentaron nuevos aportes por parte de la Comunidad europea y con ello se deprimió el activo, los ingresos por su parte habitualmente jalonados por la cuenta Bancos decrecieron o crecieron en menor proporción que los costos.



**Cuadro 10. Matriz Comparativa: Crecimiento en Costos, Ingresos y Utilidades.**

<b>ITEMS</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Crecimiento en costos.	20,08%	86,15%	112,79%
Crecimiento de Ingresos.	16,87%	-5,44%	374,57%
Crecimiento en utilidades.	43,13%	-112,38%	210,46%

**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – 2005.

Durante el periodo 2002-2003 el incremento de los ingresos supero al incremento en los costos derivados de la ejecución de Programas y Proyectos, de allí el incremento en las utilidades. Aunque el resultado fue positivo habría que considerar si se fue lo suficientemente productivo, o si se fue eficiente en el manejo de los costos. Durante el periodo 2003-2004 los costos crecieron en exceso, los ingresos disminuyeron y por ende se generaron perdidas. Entre 2004-2005 esta tendencia se mantuvo y aunque los ingresos en 2005 frente a los obtenidos en 2004 repuntaron, tal aumento fue contrarrestado por un incremento superior en los costos, de allí que las perdidas a junio 30 de 2005 fueron superiores también a las de 2004.

### **5.3.8 Flujo de Caja Libre**

? El flujo de fondos de la empresa generado operacionalmente tiene como fuentes las siguientes:

- ✍ Provisión
- ✍ Retenciones y Aportes de Nomina
- ✍ Acreedores Varios
- ✍ Para Obligaciones Laborales

Por otro lado la destinación de dichos recursos converge hacia:

- ✍ Derechos Fiduciarios
- ✍ Anticipos y Avances
- ✍ Deudores Varios
- ✍ Inventarios
- ✍ Maquinaria y Equipo
- ✍ Equipo de Oficina
- ✍ Equipo de Computación y Comunicación

El flujo de caja libre de la empresa presenta una situación deficitaria (\$173.460.883,12) en el periodo comprendido entre enero y junio de 2005, lo cual es una circunstancia preocupante tanto para acreedores como para empleados del

proyecto, de lo cual se deduce que el Laboratorio no genera mediante su actividad operacional un flujo disponible para atender sus obligaciones de corto plazo. (Cuadro 11.).

Se puede observar en el cuadro 11 que la empresa decide destinar los fondos obtenidos para la adquisición de activos corrientes y de largo plazo; los primeros representados en su gran mayoría por Derechos Fiduciarios, los cuales son el resultado de una exigencia por parte de los aportantes a fin dar claridad a la coadministración del proyecto, también sobresalen aquí los inventarios compuestos principalmente por prototipos. Por su parte los Activos no Corrientes corresponden a inversiones realizadas en tecnología para el diseño y equipo de oficina.

? El valor expresado en el renglón “Flujo de Caja Libre”, indica que el proyecto no posee **capacidad de endeudamiento futuro** pues las fuentes de fondos no alcanzan a cubrir las necesidades operativas y en este sentido las actividades se soportan demasiado en las cuentas del Disponible, que debido a su elevado nivel (especialmente en la cuenta Bancos) descartan de lleno la necesidad de recurrir al financiamiento externo.

? Si se tratase de una empresa de Carácter Comercial con personería Jurídica no existiría la mínima posibilidad de **vender** la empresa debido a la poca valoración de la misma indicada por el flujo de caja libre, de allí la necesidad de redireccionar financieramente al proyecto en términos de la autosostenibilidad.

En términos generales y teniendo en cuenta los indicadores resultantes se nota que el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y Pequeña Empresa a pesar de ser un proyecto a logrado en estos años un posicionamiento en el sector, creando confianza en las Entidades que apoyan su objeto social, lo que ha permitido crecer en infraestructura y servicios prestados. El proyecto realizó inversión en activos de acuerdo al crecimiento de la demanda de servicios, esto ha permitido que el dinero invertido en ellos genere una contraprestación en ingresos recibidos como aportes.

En el marco de la finalización del Convenio con la Unión Europea, surgen varias incertidumbres en el plano financiero relacionadas con la falta de aportes fijos o permanentes que brinden algún tipo de seguridad para mantener la planta de personal y el portafolio de servicios.

De ahí que, si la expectativa del Laboratorio es aumentar cobertura y consolidarse en el sector, en estas condiciones habría un retroceso, ya que con el nuevo panorama se debe pensar en presidir de algunos servicios contratados, readecuar la infraestructura y las funciones del personal.

Inicialmente se debe evaluar la necesidad prioritaria del personal de acuerdo a las actividades que se tenga programadas en el segundo semestre del año. Por otra parte, se deben desarrollar estrategias de acceso y consecución de recursos que sean permanentes y no temporales como los son los programas de cofinanciación. Debido a las características como se formó el proyecto, no se planeó su autofinanciación futura, lo expresa la falta de planeación a lo largo de estos años con el fin de generar sus propios recursos.

Financieramente, el Laboratorio no cuenta con una proyección a futuro, se observa como se pensó y ejecutó pero sin lineamientos que le permitan tener permanencia, además, no existe la garantía de obtener la misma cuantía de recursos de entidades locales, nacionales e internacionales.

En este orden de ideas y bajo las actuales condiciones, el proyecto no es auto sostenible financieramente, ya que por ningún medio genera recursos propios.

**Cuadro 11. Flujo de Caja.**

<b>LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA LA ARTESANIA Y LA PEQUEÑA EMPRESA</b>	
<b>CASH FLOW 2005</b>	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -63.137.553,12
(+) DEPRECIACION	\$ 51.836.431,00
<b>(=)EBITDA</b>	<b>\$ -11.301.122,12</b>
(+) OTROS INGRESOS	\$ 9.839.641,60
<b>(=) SUB TOTAL</b>	<b>\$ -1.461.480,52</b>
<b>(+/-) CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO</b>	
DERECHOS FIDUCIARIOS(U)	\$ -98.156.139,60
ANTICIPOS Y AVANCES(U)	\$ -7.482.100,00
DEUDORES VARIOS(U)	\$ -18.797.177,00
INVESTARIOS (U)	<b>\$ -2.550.943,00</b>
PROVISION(F)	\$ 401.211,00
RETENCION Y APORTES DE NOMINA(F)	\$ 1.417.270,00
ACREEDORES VARIOS(F)	\$ 1.008.522,00
PARA OBLIGACIONES LABORALES(F)	\$ 3.996.385,00
<b>(=) NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS (NOF)</b>	<b>\$ -121.624.452,12</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO(U)	\$ -5.465.750,00
EQUIPO DE OFICINA(U)	\$ -26.342.838,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN(U)	\$ -20.027.843,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ -173.460.883,12</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -16.571.200,00
CUENTA CORRIENTE	\$ 2.870.308,00
<b>MOVIMIENTO DEL PERIODO</b>	<b>\$ -187.161.775,12</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 3.000.000,00
SALDO INICIAL BANCOS MONEDA NACIONAL	\$ 94.028.661,62
SALDO INICIAL BANCOS MONEDA EXTRANJERA	\$ 38.011.947,00
CUENTAS DE AHORRO	\$ 102.672.129,36
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 50.550.962,86</b>

**Fuente:** Cálculos realizados con base a información de los Estados Financieros del Laboratorio Colombiano de Diseño 2004 – 2005.

## **6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL CON ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES ENCAMINADAS AL FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y AUTOSOSTENIBILIDAD DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO**

### **6.1 PROBLEMAS ESTRUCTURALES O DE PLANTEAMIENTO**

Tiene que ver con aspectos relacionados con el planteamiento inicial y decisiones sobre aportes de capital por parte de terceros a largo plazo (recursos permanentes), Adquisición de activos fijos, entre otros.

? Debido a su naturaleza el proyecto se ha caracterizado por su fuerte dependencia de los aportes de la Comunidad Europea y de Artesanías de Colombia, este hecho ha limitado el desarrollo del Laboratorio como una empresa pues la filosofía de sus gestores nunca fue la autosostenibilidad, hasta ahora. Los aportes realizados por los socios tanto en dinero como en especie, tuvieron siempre como fin el subsidio de la actividad artesanal antes que la conformación de un negocio rentable y es recomendable que esta actitud se reconsidere a fin de perpetuar la vida del proyecto visto ahora como una posibilidad de convertirlo en una organización con personería jurídica y autonomía presupuestal.

✍ El Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa al momento de su creación se definió como un proyecto sin un periodo fijo de terminación, la duración se estableció de acuerdo al cumplimiento de metas dentro del sector. El manejo contable y financiero está a cargo de la Cámara de Comercio de Pasto, por lo cual las actividades de seguimiento y control de esta área no son de ingerencia por parte de la Dirección del Laboratorio. Es por ello que el manejo financiero se ha dejado de lado y no se tienen construidos indicadores de comportamiento y las medidas que se han adoptado a lo largo de la vida del proyecto que sirvan de base para la implementación de estrategias a futuro en el proceso de autosostenibilidad del Laboratorio.

? El motivo por el cual los Activos Fijos adquiridos se debieron depreciar en su totalidad año tras año, tiene su razón de ser en que los mismos fueron otorgados como donación al proyecto por parte de los fundadores del Laboratorio, por ello en la actualidad puede decirse que el laboratorio no posee activo fijo alguno. En este sentido tanto la productividad de dichos activos como su contribución en la generación de utilidades no puede ser medida; además el proyecto se encuentra subvalorado pues excluye de lleno el monto correspondiente a equipo de computación y equipo de oficina; finalmente el valor asignado al rubro de arrendamientos desde el inicio del proyecto hasta la fecha pudo perfectamente financiar la adquisición de una cede propia.

## **6.2 PROBLEMAS OPERATIVOS O DE FUNCIONAMIENTO**

Se ocupan de la gestión financiera relacionada directamente con las operaciones ordinarias típicas como son: Comprar, producir y vender. Estas operaciones ordinarias tienen su reflejo inmediato en las partidas que en el Balance General se encuentran en el activo circulante y en el pasivo exigible a corto plazo.

**6.2.1 Capital de trabajo.** El laboratorio presenta serios problemas en todos los componentes del proceso de Administración del Capital de Trabajo, pues no se han determinado políticas en torno al manejo de: Caja, Clientes, Inventarios y Proveedores, los mismos se manejan de forma inadecuada, sin un proceso previo de planeación que permita esclarecer montos, plazos tanto para cobros como para pagos, niveles óptimos de inventario y mínimo disponible para el cubrimiento de las obligaciones de corto plazo, etc. Todo lo dicho anteriormente se ratifica en el cálculo de indicadores como Capital de Trabajo y Ciclo de Conversión del efectivo; en última instancia un mejor manejo de las finanzas de corto plazo permitiría determinar adecuadamente Necesidades Operativas de Fondos o Excedentes de Tesorería en un ciclo operativo determinado.

Los problemas identificados en el manejo de las finanzas de corto plazo en el Laboratorio se deben a factores tales como el bajo poder de negociación con proveedores y clientes.

**6.2.2 Poder de negociación de los proveedores.** Es la proporción del valor total del producto que los proveedores pueden obtener subiendo precios, ya que estos influyen en los costos de producción. Mientras menos proveedores haya, su poder tiende a hacer mayor. Además, con una cantidad de proveedores abundante, las disposiciones relativas para negociar mejoran.

Debido a que el Laboratorio Colombiano de Diseño no posee un talento humano de planta que permita satisfacer algunas necesidades de capacitación y asesoría en aspectos generales y específicos, los servicios siempre tienen que ser contratados, colocando a la organización en una elevada dependencia de este personal y en una disyuntiva si prestar un servicio de baja calidad por los recursos existentes para tal fin o cobrar al artesano y empresario para que reciban una excelente calidad en el servicio.

En ciertos casos, el personal especializado no existe a nivel local, así mismo, muchos proyectos dependen de la presencia de expertos internacionales, quienes en muchas ocasiones presentan dificultades en su desplazamiento a la región. Sin embargo, el poder de negociación del consultor local es bajo.

Por otra parte, el proyecto no cuenta con una infraestructura logística propia, lo que condiciona el precio de los servicios y la disponibilidad de los recursos a las necesidades del proveedor, especialmente en salones y ayudas audiovisuales.

**6.2.3 Poder de Negociación del Cliente.** Es la proporción del valor total del producto (servicio) que los consumidores pueden capturar forzando a la empresa a bajar los precios del producto.

Los clientes o beneficiarios detectan un poder de negociación frente al proyecto. Estos pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando al Laboratorio a disminuir sus precios o tarifas, o a prestar servicios más amplios, con condiciones de pago más favorables que afecten su rentabilidad y liquidez.

Se debe recordar que siempre hay pocos compradores para una industria en la que compiten numerosas firmas, los vendedores están en desventaja y tiene lugar una competencia en precios.

El Laboratorio Colombiano de Diseño por su condición de proyecto tiene como clientes básicamente a las entidades de cofinanciación (apoyo y fomento al sector artesanal y a las MIPYMES) y a la administración pública (municipal y departamental) y como beneficiarios a los artesanos (atendidos y si posibilidad de pago) y empresarios de la PYME (no atendidos y con posibilidad de pago) en el sur-occidente colombiano. Así mismo, como beneficiarios están las familias de los artesanos y los trabajadores de las empresas.

Por otra parte, un segmento sin atender por el proyecto es la población estudiantil, la cual resulta interesante dada la temática de las capacitaciones que se pueden brindar, sin embargo, este no hace parte integral de su mercado objetivo y su poder de negociación es bajo.

La gran debilidad del proyecto reflejada en el bajo poder de negociación, es la falta de pago de los servicios por parte de los artesanos y la limitada disponibilidad presupuestal de los municipios o entidades de fomento para el apoyo del sector empresarial y artesanal, además de los requerimientos de contrapartidas por parte del Laboratorio para poder acceder a los recursos.

En este sentido, el poder de negociación del cliente con respecto al proyecto es alto, ya que está en libertad para elegir la utilización de los servicios del Laboratorio dependiendo de que tan favorable sean los beneficios generados para los artesanos o pequeños empresarios. Lo anterior pone de manifiesto los esfuerzos de marketing que se deben realizar para llevar a cabo las actividades.

## **6.3 ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES E INDICADORES**

Dentro del plan estratégico desarrollado por el Laboratorio Colombiano de Diseño se desarrollan una estrategias como resultado del análisis DOFA (mencionadas en el diagnóstico empresarial), en este capítulo se profundiza en las prácticas que la dirección debe implementar en conjunto con el consejo deliberativo para lograr el

fortalecimiento financiero para la sostenibilidad, crecimiento y continuidad del Laboratorio en el corto, mediano y largo plazo.

### **6.3.1 Estrategias?**

#### **Conformación de una unidad de proyectos**

- ✍ Determinar las necesidades productivas, tecnológicas, comerciales y sociales del sector artesanal y la pequeña empresa del sur-occidente colombiano
- ✍ Establecer una base de datos de instituciones de cooperación a nivel nacional e internacional de apoyo y fomento al sector artesanal, las MIPYMES y las mujeres empresarias
- ✍ Estudiar y analizar los términos de referencia y los requisitos para la presentación de proyectos
- ✍ Formular, presentar y gestionar los proyectos

#### **Montaje y puesta en marcha de una unidad productiva estratégica de negocios**

- ✍ Realizar Planes Anuales Operativos PAO
- ✍ Establecer presupuestos de inversión, funcionamiento y ejecución de actividades para el desarrollo de Plan Estratégico y los PAO
- ✍ Definir el aporte de los miembros del Consejo Deliberativo
- ✍ Estudiar a posibles instituciones públicas y privadas interesadas en hacer parte del proyecto
- ✍ Establecer criterios de entrada y el respectivo aporte
- ✍ Presentar los planes operativos anuales ante el Consejo Deliberativo y la propuesta de inversión (aporte)
- ✍ Realizar análisis de rentabilidad, costo/beneficio para el LCD
- ✍ Elaborar y presentar propuestas de convenios de cooperación

#### **Elaboración de un portafolio integral de servicios de diseño, desarrollo empresarial y comercialización**

- ✍ Determinar las necesidades productivas, tecnológicas, comerciales y sociales del sector artesanal del suroccidente colombiano (cadenas productivas).
- ✍ Conocer las necesidades productivas, tecnológicas, comerciales y sociales de las pequeñas, medianas y pequeñas empresas (cadenas productivas).
- ✍ Establecer las necesidades en diseño de las instituciones pertenecientes al Consejo Deliberativo y aquellas con presencia gremial.

---

? Desarrolladas en el proceso de planeación estratégica elaborado por el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa de San Juan de Pasto en Febrero de 2005 por Jesús Andrés Villota.



- ✍ Puntualizar los servicios de diseño, comercialización y desarrollo empresarial para cada uno de los segmentos.

### **Ampliación del portafolio de servicios actual**

- ✍ Evaluar la demanda de los servicios actuales de diseño.
- ✍ Analizar la relación costo – beneficio.
- ✍ Establecer niveles de rentabilidad a los servicios actuales.
- ✍ Puntualizar las necesidades en diseño de las mipymes y el sector artesanal frente a imagen corporativa, empaque, embalaje, nuevos productos, maquinaria y equipo, diseño de modas, entre otras.
- ✍ Determinar las necesidades de servicios complementarios a la razón de ser del proyecto.

### **Creación de Unidades Móviles de Diseño UMD Regionales**

- ✍ Estudiar la viabilidad comercial, técnica y financiera de las UMD.
- ✍ Analizar el costo/beneficio de cada UMD por región.
- ✍ Diseñar una propuesta de cofinanciación a entes públicos a nivel local y nacional, para 5 sub. regiones del suroccidente colombiano.
- ✍ Realizar el estudio de diseño organizacional y análisis del cargo para coordinadores.

### **Expansión de los servicios de diseño a la República del Ecuador**

- ✍ Determinar las necesidades de diseño de los artesanos en la República de Ecuador.
- ✍ Seleccionar entidades pares que presten servicios de diseño o asesoría en el Ecuador.
- ✍ Analizar la posibilidad de establecer convenios de cooperación.
- ✍ Realizar un estudio de factibilidad para la prestación directa de los servicios de diseño en el Ecuador.

### **Programa de mejoramiento comercial**

- ✍ Realizar una investigación de mercados de clientes, competencia y los servicios actuales y potenciales del proyecto.
- ✍ Establecer tarifas de los servicios del proyecto (criterios de fijación).
- ✍ Diseñar un programa de seguimiento y post venta a la prestación del servicio.
- ✍ Establecer pronósticos de ventas y demanda del servicio actual y potencial.
- ✍ Determinar la elasticidad precio - servicio y precios -producto para el LCD.
- ✍ Establecer un plan de mercadeo para los servicios y productos ofrecidos en el LCD.
- ✍ Fijar la rentabilidad de los servicios y productos.

**6.3.2 Recomendaciones.** Para la continuidad del Laboratorio Colombiano de Diseño se recomienda estudiar la factibilidad comercial, técnica, administrativa, jurídica – legal y financiera de transformar el proyecto en una empresa formalmente constituida, con autonomía directiva, financiera y legal (Proyecto de Factibilidad o Plan de Negocios).

Es fundamental identificar una unidad estratégica de negocios paralela a la prestación de los servicios que se convierta en fuente de ingresos (aprovechando los recursos que actualmente posee, la utilización de un apalancamiento financiero y el aporte de diferentes socios públicos o privados), en la cual el Laboratorio Colombiano de Diseño no sea necesariamente el único accionista o propietario.

Es importante tener en cuenta, que el proyecto no debe establecer como única unidad de negocios la prestación de servicios de asesoría, capacitación y asistencia técnica en diseño, sino que debe ampliar su mercado a un concepto más extenso del desarrollo organizacional, sea a nivel personal o corporativo.

Es fundamental realizar un plan de mercadeo para cada uno de los productos y servicios que ofrece el proyecto, con el fin de complementar el portafolio de servicios, establecer costos razonables y ventajas competitivas suficientes que permitan posicionarse en el sur-occidente colombiano.

Es importante generar más responsabilidad y compromiso en el Consejo Deliberativo, abrir la participación a nuevas instituciones, así como buscar la descentralización del proyecto de Artesanías de Colombia, ya que, cada región tiene sus propias políticas, dinámica y priorización del desarrollo.

### 6.3.3 Indicadores

**Cuadro 12. Indicadores de Talento Humano.**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>INTERPRETACION</b>	<b>FORMULA</b>
<b>Selección de Hojas de Vida</b>	Mide el cumplimiento de las especificaciones completas para cada solicitud	Numero de solicitudes aceptadas/total de solicitudes * 100
<b>Ausentismo Laboral</b>	Mide el porcentaje de las faltas de asistencia al trabajo de los empleados de la organización	Horas ausencia/horas - hombre realmente trabajadas
<b>Accidentes Laborales</b>	Mide el porcentaje de accidentes de trabajo presentados en la empresa	(cantidad de accidentes del periodo actual - cantidad de accidentes del periodo anterior)/cantidad de accidentes del periodo anterior *100
<b>Nivel de Capacitación (1)</b>	Mide el porcentaje de participación del personal a eventos de capacitación	Numero de personal asistente/Total del personal
<b>Nivel de Capacitación (2)</b>	Mide la ejecución del plan de capacitación para el personal de la empresa	Numero de programas de capacitación realizados//Número de programas de capacitación programados * 100

**Cuadro 13. Indicadores Financieros.**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>INTERPRETACION</b>	<b>FORMULA</b>
<b>Eficiencia de los recursos monetarios</b>	Mide el uso racional de los dineros utilizados en la obtención del producto por unidad de tiempo	Nivel de Rentabilidad por cada millón/Rentabilidad esperada por cada millón * 100
<b>Eficiencia de Recaudo</b>	Mide el comportamiento de recaudo, la calidad del proceso de facturación y la efectividad del cobro por parte del Proyecto	Valor Recaudado Cliente/Valor Facturado Cliente * 100
<b>Ejecución de Inversiones</b>	Mide la capacidad de la dirección para ejecutar las inversiones programadas conforme a lo previsto.	Inversión Realizada/Inversión Propuesta * 100
<b>Eficiencia Laboral</b>	Mide el costo de personal con relación al monto facturado	Costo de Personal/Valor Facturado *100
<b><i>Razones de Liquidez</i></b>		
<b>Índice de Liquidez</b>	Mide la capacidad que tiene el proyecto para cancelar sus obligaciones en el corto plazo (liquidación).	Activo Corriente/Pasivo Corrientes
<b>Prueba Acida</b>	Mide la capacidad del proyecto para atender sus obligaciones corrientes sin tener que depender de la venta de sus existencias (Inventarios).	(Activo Corriente - Inventarios)/Pasivo Corrientes
<b>Capital de Trabajo</b>	Mide el valor que el proyecto le quedaría cada año representado en activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo.	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes

Continuación Cuadro 13. Indicadores Financieros.

NOMBRE DEL INDICADOR	INTERPRETACION	FORMULA
<b><i>Razones de Actividad</i></b>		
<b>Rotación de Activos Fijos</b>	Mide la eficiencia en la utilización de los activos y el número de veces que estos rotan en el período respecto a las ventas.	Ventas/ Activos Totales
<b>Rotación de Cartera</b>	Mide el número de veces que rota la cartera en el periodo respecto a las ventas	Ventas/ Cuentas por Cobrar Promedio
<b>Periodo promedio de Cobro</b>	Mide el número de días en promedio que la empresa tarda en recuperar la cartera	(Cuentas por Cobrar x 365)/Ventas
<b><i>Razones de Rentabilidad (Productividad)</i></b>		
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	Mide la utilidad neta obtenida por la empresa.	Utilidad Neta/Ventas * 100
<b>Margen Operacional</b>	Mide la utilidad neta obtenida por el proyecto	Utilidad Operacional/Ventas * 100
<b><i>Razones de Apalancamiento</i></b>		
<b>Endeudamiento Total</b>	Mide en que porcentaje los acreedores son dueños del proyecto	Pasivo Total/Activo Total *100

**Cuadro 14. Indicadores de Productividad y Prestación del Servicio.**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>INTERPRETACION</b>	<b>FORMULA</b>
<b>Eficiencia del recurso de material</b>	Mide el uso racional de las materias primas en la consecución del producto por unidad (metros, kilos, litros, etc.)	Nivel de Producción en Unidades/Producción esperada en unidades * 100
<b>Eficiencia del recurso mano de obra</b>	Mide el manejo del recurso humano en la consecución del producto por unidad de tiempo	Nivel de Producción por hora hombre/Producción esperada por hora-hombre *100
<b>Nivel de Calidad</b>	Mide el nivel de cumplimiento del producto a partir de los requisitos solicitados por el cliente	Número de productos que cumplen con las especificaciones/número de productos realizados * 100
<b>Nivel de Cumplimiento</b>	Mide el nivel de cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente	Numero de productos despachados por ciclo productivo/Número de productos fabricados por ciclo * 100
<b>Nivel de Confiabilidad</b>	Mide el número de reclamos recibidos por parte del cliente durante la utilización del producto	Numero de reclamos del producto/Numero de productos fabricados *100
<b>Indicador de Solvencia</b>	Mide la mercancía lista para suplir las demandas (inventarios)	Numero de Mercancía para Despachar/Número de Mercancía Demanda *100
<b>Crecimiento</b>	Mide la capacidad del proyecto para mejorar la producción de un periodo a otro con los mismos recursos	Unidades producidas del periodo/Unidades del periodo anterior * 100
<b>Rendimiento</b>	Mide la capacidad del proyecto para obtener la producción máxima teórica	Unidades producidas/unidades posibles de producir (capacidad instalada) * 100
<b>Eficiencia de Proceso</b>	Mide el uso racional de los recursos en el proceso productivo	cantidad de materia prima desperdiciada/cantidad de materia prima utilizada

**Cuadro 15. Indicadores Comerciales.**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>INTERPRETACION</b>	<b>FORMULA</b>
<b>Índice de Atención a Clientes Nuevos</b>	Mide el porcentaje de atención a solicitudes de clientes nuevos al mes	$\text{No. Atenciones Realizadas mes/ No. Atenciones Solicitadas} * 100$
<b>Índice de Atención a Reclamos</b>	Mide el porcentaje de reclamos resueltos al mes	$\text{No. Reclamos Resueltos Mes/ No. Reclamos Recibidos Mes} * 100$
<b>Índice de Reclamos por Facturación (Reclamos/Cliente)</b>	Mide el número de reclamos por facturación de los clientes al mes	$\text{No. Reclamos por Facturación Mes/ No. Clientes Promedio}$
<b>Oportunidad en la Respuesta a Reclamos Escritos</b>	Mide el porcentaje de respuestas escritas dentro de los términos legales al mes	$\text{No. Respuestas Escritas dentro de los Términos Legales/ No. Reclamos Escritos Mes} * 100$
<b>Indicador de Eficiencia Comercial Global (\$/Cliente)</b>	Mide los costos en que incurre el área por cliente durante el mes	$\text{Costos Totales Asociados a la Actividad Comercial Mes (\$/No. Clientes Promedio)}$
<b>Indicador de Cartera Morosa</b>	Mide el porcentaje de cuentas por cobrar mayores a tres meses	$\text{Cuentas por Cobrar Vencidas de más de tres meses (\$/ Facturación Promedio mensual(\$)) * 100}$
<b>Costo Relativo de Revisión Facturas (%)</b>	Mide el porcentaje del costo de revisión de las facturas al mes	$\text{Costo de Revisión Mensual (\$/Valor Facturación (\$)) * 100}$
<b>Nivel de Satisfacción del Cliente</b>	Mide el nivel de satisfacción del cliente frente a los servicios del proyecto	$\text{Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos} * 100$
<b>Relación Beneficio/Costo</b>	Mide la percepción que tiene el cliente del beneficio que le presta el producto	$\text{Valor percibido por el cliente/Costo de cada unidad del producto} * 100$
<b>Nivel de Cobertura</b>	Mide la cobertura del mercado con relación a los clientes potenciales	$\text{Numero de clientes actuales /Número de clientes potenciales} * 100$
<b>Participación en Ventas</b>	Mide el porcentaje total de las ventas de mi producto con respecto al total del mercado	$\text{Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades} * 100$

## 7. PLANEACION A BASE DE PRESUPUESTOS

Para todo el Modelo de Planeación Financiera basado en presupuestos, se partió de la idea de considerar al Laboratorio Colombiano de Diseño como una empresa prestadora de servicios de asesoría en diseño con personería jurídica independiente, en este sentido se planteó las siguientes condiciones iniciales:

### 7.1 DATOS INICIALES

**7.1.1 Ventas Esperadas.** Los datos se basan en informes de gestión a Junio de 2005 y en un Estudio de Mercado elaborado en febrero de 2005 que se presenta en el anexo c. Para el primer trimestre de 2006 se supuso mantener el nivel de ventas del ultimo trimestre de 2005, para los trimestres subsiguientes se planteo un incremento del 2% respecto al trimestre inmediatamente anterior.

La selección de los servicios se derivo de la demanda histórica de los mismos, resumida en un portafolio de servicios desarrollado por la dirección del LCD a mediados de 2005 en términos del estudio de las necesidades propias del sector, los servicios escogidos se basaron también en el grado de aporte de cada uno de ellos a la generación de recursos y estos fueron:

- ? Asesoría en diseño de productos (Prototipos)
- ? Asesoría en diseño de tecnologías (Herramientas)
- ? Diseño de empaques y embalajes
- ? Diseño de imagen corporativa y herramientas publicitarias
- ? Talleres de gestión comercial y mercadeo

**7.1.2 Política de Inventario de Materiales.** Tanto para materiales directos como indirectos se presupuesta un stock de inventario equivalente al 10% de las ventas del trimestre siguiente.

**7.1.3 Trabajos Pendientes.** Se estimó que algunos proyectos quedan pendientes de terminar para el siguiente período y por consiguiente se maneja la cuenta de diferidos. De esta manera se asimila a una empresa productora de bienes que maneja la cuenta de inventarios; el porcentaje de trabajos pendientes supuesto fue del 10% de los servicios prestados en el trimestre siguiente.



**7.1.4 Políticas de Ventas.** El 60% de las ventas estimadas se realizarán de contado, las mismas implican un descuento del 10% para quienes tomen la opción; el 40% restante se efectuará a crédito 30 días (1 mes).

**7.1.5 Políticas de pago a Proveedores.** Materiales directos e indirectos se pagarán en un 70% de contado y el 30% restante a crédito con un plazo de 30 días; el pago de los Gastos de Administración se asumió de igual forma que para el caso de los proveedores de materiales.

**7.1.6 Tarifas de Impuestos.** Estas son las que se encuentran vigentes para el año 2005.

**7.1.7 Costos Variables (Materiales directos e indirectos).** Teniendo como base el presupuesto a 31 de diciembre de 2005 elaborado por la Cámara de Comercio de Pasto y el número de servicios prestados durante ese mismo año, se calculó un costo unitario que para el año 2006 se incrementó en un 5% de acuerdo con la meta de inflación proyectada por Corfivalle para el dicho año.

**7.1.8 Mano de Obra Directa.** Se partió de los honorarios establecidos por el Laboratorio Colombiano de Diseño para los profesionales contratados y del número de servicios prestados durante el año 2005, luego se calculó un costo unitario que también se incrementó en un 5% correspondiente a la inflación proyectada para el 2006. El porcentaje de Prestaciones Sociales considerado en el modelo fue del 52,516% establecido por ley.

**7.1.9 Sueldos Administración y Ventas.** Extraídos de la Nomina mensual de 2005 del laboratorio Colombiano de Diseño e incrementados en el porcentaje de inflación estimada para 2006. El porcentaje de Prestaciones Sociales considerado en el modelo fue del 52,516% establecido por ley.

**7.1.10 Gastos Fijos.** Teniendo como base los presupuestos elaborados por la Cámara de Comercio de Pasto, se planteó una política de austeridad que implica importantes reducciones en algunos rubros como arrendamientos, auditoría y gastos diversos e incrementos no superiores al índice de inflación estimado para el año 2006.

**7.1.11 Precio de Venta.** Es el resultado de dividir el costo total unitario entre 1 menos el margen de contribución. El margen de contribución utilizado para todos y cada uno de los servicios fue del 22%; el costo total unitario se obtiene sumando el costo variable unitario y el costo fijo unitario.

**7.1.12 Balance General Inicial.** Este estado financiero parte de una serie de supuestos relacionados con la nueva naturaleza jurídica del Laboratorio Colombiano de Diseño y las implicaciones tributarias que ello significa, además de la inexistencia de cualquier tipo de aporte por parte de las entidades tutelares

(Artesanías de Colombia y Comunidad Europea), lo cual reduce drásticamente su nivel patrimonial y de activos. La política de depreciación de activos fijos se mantendrá inmodificable para el conjunto de bienes adquiridos durante la existencia del proyecto como tal, asumiendo además, que durante el año 2006 no se realizarán inversiones de este tipo por cuanto las adquisiciones pasadas son suficientes para mantener el nivel de producción y productividad requerido.

## **7.2 PRESUPUESTO MAESTRO DE OPERACIÓN**

Todas las matrices de cálculo de datos tienen al final de cada una de ellas unos campos de resumen que son las que alimentan a las matrices de Costo de proyectos, PyG, Flujo de caja y Balance según sea cada caso y la forma como afecta a estos estados financieros; en consecuencia en NINGUN caso las matrices de estados financieros tienen datos de entrada, son solamente de salida.

**7.2.1 Presupuesto de Ventas.** Partiendo de un precio de venta y de un presupuesto de unidades a vender esta matriz facilita el cálculo de los valores vendidos, los descuentos en ventas, las obligaciones y cuentas por cobrar fiscales, el recaudo de cartera y las cuentas por cobrar a clientes.

**7.2.2 Presupuesto de Producción.** Relaciona para cada servicio, las ventas estimadas para cada trimestre y la cantidad de proyectos pendientes de ejecución al final de cada trimestre.

**7.2.3 Presupuesto de Materiales.** Partiendo de un inventario inicial de materiales directos e indirectos, de un nivel de producción expresado en unidades de servicio y del costo unitario de cada servicio se determinan las necesidades de compras y la valoración de los inventarios.

**7.2.4 Presupuesto de Compra de Materiales.** Facilita la valoración de los inventarios y su efecto en el flujo de caja y las cuentas por pagar del balance. Parte del cálculo de consumos estimados en el presupuesto de materiales, afectándolos por las tarifas tributarias y la política de pago a proveedores.

**7.2.5 Presupuesto de Nómina.** Facilita la determinación de los valores de costo del personal por centros de responsabilidad. Permite calcular los valores que son costo del servicio y gasto del periodo teniendo en cuenta los factores de prestaciones sociales y su correspondiente afectación en el PyG, Flujo de Caja y Balance.

**7.2.6 Presupuestos de Gastos Admón. y Ventas.** Facilita el cálculo de la distribución a gasto, las responsabilidades fiscales correspondientes y su impacto en el flujo de caja y la cuenta de gastos por pagar del balance.

**7.2.7 Presupuesto de Impuestos.** Partiendo de las políticas de venta de servicios, compras de materiales y de servicios, y teniendo en cuenta las tarifas tributarias se establecen los montos necesarios para cubrir las obligaciones por este concepto en cada uno de los trimestres y su impacto el flujo de caja y el Balance General.

**7.2.8 Presupuesto de Costos.** Es una matriz de resumen que facilita la agrupación de los recursos como materiales directos indirectos, nomina y gastos generales consumidos en la prestación de los servicios de asesoría y la distribución de estos entre los proyectos ejecutados y vendidos y los pendientes de terminar. De esta manera se da origen a la cuenta de Diferidos (Balance) y a la de costo del servicio vendido (PyG).

### **7.3 PRESUPUESTO MAESTRO FINANCIERO**

**7.3.1 Presupuesto de Estado de Resultados (PyG).** Agrupa los conceptos de venta, costo de Ventas, Gastos Generales y cálculo de la provisión de impuesto de renta y determina la utilidad del ejercicio que se lleva al balance general. Es una matriz netamente de resumen que se alimenta de las matrices relacionadas entre los literales anteriores.

**7.3.2 Presupuesto del Flujo de Caja.** Es una matriz de resumen que se alimenta de los concepto de resumen presentados en las matrices de venta, compra de materiales, nomina y de gastos generales, además de los saldos iniciales por cobrar y pagar que se relacional en la matriz de entrada de datos.

**7.3.3 Balance General.** Es una matriz de resumen alimentada por las matrices de flujo de caja, PyG y de los conceptos de resumen presentados en las matrices de venta, compra de materiales, nomina y de gastos generales, además de los saldos iniciales por cobrar y pagar que se relacionan en la matriz de entrada de datos.

## Cuadro 16. Políticas de Inventario y Ventas Esperadas.

Laboratorio Colombiano de Diseño  
Información 2005-2006

POLITICAS DE INVENTARIO		
Inventario de Materiales y Trabajos Pendientes	10%	De las ventas trimestre siguiente

### VENTAS ESPERADAS

<b>Incremento Porcentual Ventas Trimestres II, III y IV</b>	<b>2,00%</b>	Con respecto al trimestre inmediatamente anterior
-------------------------------------------------------------	--------------	---------------------------------------------------

VENTAS UNIDAD DE SERVICIO		2005	TOTAL VENTAS 2005	PROYECTOS 2006				
		Trimestre IV		Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	20,0%	74	296	74	75	77	79	305
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	18,9%	70	280	70	71	72	73	286
Diseño de Empaques y Embalajes	18,4%	68	272	68	69	70	71	278
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	37,8%	140	560	140	143	146	149	578
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	4,9%	18	72	18	18	18	18	72
<b>Totales</b>	<b>100,00%</b>	<b>370</b>	<b>1.480</b>	<b>370</b>	<b>376</b>	<b>383</b>	<b>390</b>	<b>1.519</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores.

### Cuadro 17. Precio de Venta.

Margen de Contribución	22%	Teniendo en cuenta el Margen Operacional
------------------------	-----	------------------------------------------

2006

	Costo Variable por Servicio	Costo Fijo por Servicio	Costo Total Unitario	Precio de Venta
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	30.252.840,77	30.876.252,77	200.423,26	256.952,89
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	28.617.552,08	30.876.252,77	208.020,30	266.692,69
Diseño de Empaques y Embalajes	27.799.907,73	30.876.252,77	211.065,33	270.596,57
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	57.235.104,15	30.876.252,77	152.441,79	195.438,20
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	7.358.799,11	30.876.252,77	531.042,39	680.823,57

<b>Total Costo Variable</b>	<b>151.264.203,83</b>
<b>Total Gastos de Admón. y Ventas (Costo Fijo)</b>	<b>154.381.263,86</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores.

**Cuadro 18. Políticas de Ventas, Pago a Proveedores e Impuestos.**

<b>POLITICAS DE VENTAS</b>	<b>%</b>	<b>DESCUENTO</b>
VENTAS DE CONTADO	60%	10%
VENTAS DE CREDITO	40%	1

MES

<b>POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES</b>	<b>%</b>	<b>DESCUENTO</b>
<b>MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS</b>		
CONTADO	30%	
CREDITO	70%	1
<b>PROVEEDORES DE SERVICIOS</b>		
CONTADO	30%	
CREDITO	70%	1

MES

MES

<b>IMPUESTOS (TARIFAS)</b>		
DE RENTA	35,0%	
IVA	16,0%	
Retención en la Fuente DIAN Honorarios	11,0%	
Retención en la Fuente DIAN Compras	3,5%	
Industria y Comercio servicios		1,10%
(+) Impuesto de Avisos y Tableros		0,099%
<b>Total Ind. Y comercio</b>		<b>1,199%</b>
<b>Industria y Comercio Compras</b>		<b>0,660%</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores.

**Cuadro 19. Costos Variables.**

<b>COSTOS VARIABLES</b>				
<b>Inflación 2006* (Fuente Corfivalle)</b>				<b>5%</b>
<b>Numero de Trimestres</b>				<b>4</b>
<b>Materiales directos</b>	<b>2005</b>	<b>Costo Total Unitario de Material Directo - 2005</b>	<b>Costo Total Unitario de Material Directo - 2006</b>	<b>COSTO TOTAL MATERIAL DIRECTO 2006</b>
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	9.274.568,00	31.333,00	<b>32.899,65</b>	10.034.393,25
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	19.364.564,80	69.159,16	<b>72.617,12</b>	20.768.495,75
Diseño de Empaques y Embalajes	6.206.689,12	22.818,71	<b>23.959,65</b>	6.660.781,45
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	3.917.603,20	6.995,72	<b>7.345,51</b>	4.245.702,47
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	1.280.432,16	17.783,78	<b>18.672,97</b>	1.344.453,77
	<b>40.043.857,28</b>			<b>43.053.826,68</b>
<b>Materiales Indirectos (Divulgación y Materiales)</b>	<b>2005</b>	<b>Costo Total Unitario de Material Indirecto - 2005</b>	<b>Costo Total Unitario de Material Indirecto - 2006</b>	<b>COSTO TOTAL MATERIAL INDIRECTO 2006</b>
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	5.217.000,00	17.625,00	<b>18.506,25</b>	5.644.406,25
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	4.935.000,00	17.625,00	<b>18.506,25</b>	5.292.787,50
Diseño de Empaques y Embalajes	4.794.000,00	17.625,00	<b>18.506,25</b>	5.144.737,50
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	9.870.000,00	17.625,00	<b>18.506,25</b>	10.696.612,50
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	1.269.000,00	17.625,00	<b>18.506,25</b>	1.332.450,00
<b>Total Anual</b>	<b>26.085.000,00</b>			<b>28.110.993,75</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores.

**Cuadro 20. Total Costo Unitario de Materiales y Mano de Obra Directa.**

Total Costo Unitario de Materiales		COSTO UNITARIO TOTAL DE MATERIALES - 2005	COSTO UNITARIO TOTAL DE MATERIALES - 2006	COSTO TOTAL ANUAL DE MATERIALES - 2006			
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		48.958,00	51.405,90	15.678.799,50			
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		86.784,16	91.123,37	26.061.283,25			
Diseño de Empaques y Embalajes		40.443,71	42.465,90	11.805.518,95			
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		24.620,72	25.851,76	14.942.314,97			
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		35.408,78	37.179,22	2.676.903,77			
				<b>71.164.820,43</b>			
Mano de Obra (no incluye prestaciones sociales)	Salario Mensual 2005	Salario Anual 2005	Costo Mano de Obra por Unidad de Servicio 2005	Costo Mano de Obra por Unidad de Servicio 2006	Prestaciones Sociales	Total Costos Mano de Obra Directa	SALARIO ANUAL 2006
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	854.712,00	10.256.544,00	34.650,49	36.383,01	19.106,90	<b>55.489,91</b>	<b>16.924.423,39</b>
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	854.712,00	10.256.544,00	36.630,51	38.462,04	20.198,72	<b>58.660,76</b>	<b>16.776.978,77</b>
Diseño de Empaques y Embalajes	854.712,00	10.256.544,00	37.707,88	39.593,28	20.792,81	<b>60.386,08</b>	<b>16.787.330,67</b>
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	664.776,00	7.977.312,00	14.245,20	14.957,46	7.855,06	<b>22.812,52</b>	<b>13.185.636,38</b>
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	854.712,00	10.256.544,00	142.452,00	149.574,60	78.550,60	<b>228.125,20</b>	<b>16.425.014,18</b>
							<b>80.099.383,39</b>
Porcentaje Prestaciones Sociales	<b>52,516%</b>						

**FUENTE:** Cálculo de los autores.



### Cuadro 21. Sueldos y Gastos Fijos.

#### SUELDOS

		Sueldo Básico Mensual - 2005	Sueldo Básico Mensual - 2006	Sueldo Anual 2006	Sueldo Básico Trimestral - 2006
<b>Administración</b>					
Dirección del Proyecto	1	2.074.000,00	2.177.700,00	26.132.400,00	6.533.100,00
Asistente Administrativo	1	602.000,00	632.100,00	7.585.200,00	1.896.300,00
Secretaria	1	476.800,00	500.640,00	6.007.680,00	1.501.920,00
Auxiliar centro Documentación	1	381.500,00	400.575,00	4.806.900,00	1.201.725,00
Mensajero	1	381.500,00	400.575,00	4.806.900,00	1.201.725,00
<b>Ventas</b>					
Promotora de Ventas	1	381.500,00	400.575,00	4.806.900,00	1.201.725,00
<b>Total</b>		<b>4.297.300,00</b>	<b>4.512.165,00</b>	<b>54.145.980,00</b>	<b>13.536.495,00</b>
<b>Porcentaje Prestaciones Sociales</b>	<b>52,516%</b>	<b>Total</b>		<b>82.581.282,86</b>	

#### GASTOS FIJOS

	Total año 2005	Total año 2006	Trimestral 2006
Arrendamiento	28.263.008,00	14.131.504,00	3.532.876,00
Seguros	4.600.000,00	4.600.000,00	1.150.000,00
Servicios	14.000.000,00	9.800.000,00	2.450.000,00
Gastos Legales	3.500.000,00	3.675.000,00	918.750,00
Mantenimiento y Reparaciones	4.374.740,00	4.593.477,00	1.148.369,25
Auditoria	20.000.000,00	10.000.000,00	2.500.000,00
Diversos	50.000.000,00	25.000.000,00	6.250.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>124.737.748,00</b>	<b>71.799.981,00</b>	<b>17.949.995,25</b>
<b>Total Gastos Fijos y Sueldos</b>		<b>154.381.263,86</b>	

**FUENTE:** Cálculo de los autores.

**Cuadro 22. Aportes Fiscales, Parafiscales y Prestaciones Sociales.**

	<b>EMPLEADO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TOTALES</b>
<b>EPS</b>	4,000%	8,000%	<b>12,000%</b>
<b>AFP</b>	3,750%	11,250%	<b>15,000%</b>
<b>CESANTIAS</b>			<b>8,330%</b>
<b>INT. CESANTIAS</b>			<b>1,000%</b>
<b>PRIMA</b>			<b>8,330%</b>
<b>VACACIONES</b>			<b>4,170%</b>
<b>ARP</b>			<b>2,436%</b>
<b>SENA 2%</b>			<b>2,000%</b>
<b>ICBF 3%</b>			<b>3,000%</b>
<b>CAJA 4%</b>			<b>4,000%</b>
		<b>52,516%</b>	

**FUENTE:** Cálculo de los autores.

**Cuadro 23. Balance General 2005.**

<b>BALANCE 2005</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>diciembre-05</b>	
CAJA	3.000.000,00	
INVERSION TEMPORAL		
CUENTAS POR COBRAR	10.000.000,00	
IMPUESTOS POR COBRAR		
Retenciones en la fuente	30.000.000,00	
Retenciones de Ica	3.500.000,00	
INV. MATERIALES DIRECTOS	3.290.000,00	
INV. MATERIALES INDIRECTOS	1.410.000,00	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>Depreciación Anual</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.070.779,00	13.070.779,00
EQUIPO DE OFICINA	142.233.113,00	142.233.113,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	144.036.720,00	144.036.720,00
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE	36.905.125,00	36.905.125,00
DEPRECIACIÓN		336.245.737,00
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>		
<b>PROVEEDORES</b>	3.860.000,00	
<b>GASTOS POR PAGAR</b>	2.540.000,00	
<b>LABORALES</b>		
Cesantías e intereses a la Cesantía	9.386.634,88	
<b>FISCALES</b>		
Provisión Impto renta	6.500.000,00	
Industria y comercio	3.500.000,00	
IVA	3.000.000,00	
RTE FTE A PROVEEDORES	600.000,00	
RET ICA A PROVEEDORES	120.000,00	
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	10.000.000,00	
Utilidades de ejercicios anteriores	11.693.365,12	

**Fuente:** Estados Financieros Laboratorio Colombiano de Diseño.

## Cuadro 24. Presupuesto de Ventas por Servicio.

### PRESUPUESTO DE VENTAS POR SERVICIO

2.006

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		19.014.514,17	19.271.467,07	19.785.372,86	20.299.278,64	<b>78.370.632,74</b>
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		18.668.488,16	18.935.180,85	19.201.873,54	19.468.566,23	<b>76.274.108,78</b>
Diseño de Empaques y Embalajes		18.400.566,84	18.671.163,41	18.941.759,98	19.212.356,56	<b>75.225.846,80</b>
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		27.361.347,64	27.947.662,23	28.533.976,82	29.120.291,41	<b>112.963.278,11</b>
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		12.254.824,32	12.254.824,32	12.254.824,32	12.254.824,32	<b>49.019.297,28</b>
<b>TOTAL</b>		<b>95.699.741,14</b>	<b>97.080.297,88</b>	<b>98.717.807,52</b>	<b>100.355.317,16</b>	<b>391.853.163,70</b>
VENTAS DE CONTADO		57.419.844,68	58.248.178,73	59.230.684,51	60.213.190,30	235.111.898,22
DESCUENTO EN VENTAS		-5.741.984,47	-5.824.817,87	-5.923.068,45	-6.021.319,03	-23.511.189,82
VENTAS NETAS DE CONTADO		51.677.860,21	52.423.360,86	53.307.616,06	54.191.871,27	211.600.708,40
VENTAS A CREDITO		38.279.896,45	38.832.119,15	39.487.123,01	40.142.126,86	156.741.265,48
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>89.957.756,67</b>	<b>91.255.480,01</b>	<b>92.794.739,07</b>	<b>94.333.998,13</b>	<b>368.341.973,88</b>
IMPTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO		1.078.593,50	1.094.153,21	1.112.608,92	1.131.064,64	4.416.420,27
IMPTO DE AVISOS Y TABLEROS		89.058,18	90.342,93	91.866,79	93.390,66	364.658,55
<b>TOTAL GASTO IMPTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO</b>		<b>1.167.651,68</b>	<b>1.184.496,13</b>	<b>1.204.475,71</b>	<b>1.224.455,30</b>	<b>4.781.078,82</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 25. Resumen Presupuesto de Ventas por Servicio para Flujo de Caja y Balance.**

RESUMEN PARA FLUJO DE CAJA Y BALANCE	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
VENTAS DE CONTADO		57.419.844,68	58.248.178,73	59.230.684,51	60.213.190,30	235.111.898,22
DESCUENTO POR VENTA DE CONTADO						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		1.140.870,85	1.156.288,02	1.187.122,37	1.217.956,72	4.702.237,96
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		1.120.109,29	1.136.110,85	1.152.112,41	1.168.113,97	4.576.446,53
Diseño de Empaques y Embalajes		1.104.034,01	1.120.269,80	1.136.505,60	1.152.741,39	4.513.550,81
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		1.641.680,86	1.676.859,73	1.712.038,61	1.747.217,48	6.777.796,69
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		735.289,46	735.289,46	735.289,46	735.289,46	2.941.157,84
DESCUENTO POR VENTA DE CONTADO		<b>5.741.984,47</b>	<b>5.824.817,87</b>	<b>5.923.068,45</b>	<b>6.021.319,03</b>	<b>23.511.189,82</b>
<b>VENTAS NETAS DE CONTADO</b>		<b>51.677.860,21</b>	<b>52.423.360,86</b>	<b>53.307.616,06</b>	<b>54.191.871,27</b>	<b>211.600.708,40</b>
IVA VENTAS DE CONTADO		8.268.457,63	8.387.737,74	8.529.218,57	8.670.699,40	33.856.113,34
RTE FTE VENTAS DE CONTADO		-5.684.564,62	-5.766.569,69	-5.863.837,77	-5.961.105,84	-23.276.077,92
RTE ICA VENTAS DE CONTADO		-568.456,46	-576.656,97	-586.383,78	-596.110,58	-2.327.607,79
<b>TOTAL FACTURACIÓN VENTAS DE CONTADO</b>		<b>53.693.296,76</b>	<b>54.467.871,93</b>	<b>55.386.613,09</b>	<b>56.305.354,25</b>	<b>219.853.136,02</b>
<b>INGRESO A CAJA VENTAS DE CONTADO</b>		<b>53.693.296,76</b>	<b>54.467.871,93</b>	<b>55.386.613,09</b>	<b>56.305.354,25</b>	<b>219.853.136,02</b>
VENTAS CREDITO		38.279.896,45	38.832.119,15	39.487.123,01	40.142.126,86	156.741.265,48
IVA VENTAS DE CREDITO		6.124.783,43	6.213.139,06	6.317.939,68	6.422.740,30	25.078.602,48
RTE FTE VENTAS DE CREDITO		-4.210.788,61	-4.271.533,11	-4.343.583,53	-4.415.633,96	-17.241.539,20
RTE ICA VENTAS DE CREDITO		-421.078,86	-427.153,31	-434.358,35	-441.563,40	-1.724.153,92
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>39.772.812,42</b>	<b>40.346.571,80</b>	<b>41.027.120,81</b>	<b>41.707.669,81</b>	<b>162.854.174,83</b>
<b>INGRESO A CAJA POR RECAUDO DE CARTERA</b>		<b>36.515.208,28</b>	<b>40.155.318,67</b>	<b>40.800.271,14</b>	<b>41.480.820,14</b>	<b>158.951.618,23</b>
<b>SALDO CUENTA POR COBRAR CLIENTES</b>	<b>10.000.000,00</b>	<b>13.257.604,14</b>	<b>13.448.857,27</b>	<b>13.675.706,94</b>	<b>13.902.556,60</b>	<b>13.902.556,60</b>
<b>RESUMEN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>						
SALDO INICIAL		10.000.000,00	13.257.604,14	13.448.857,27	13.675.706,94	10.000.000,00
CARGOS POR FACTURACIÓN		93.466.109,18	94.814.443,73	96.413.733,89	98.013.024,06	382.707.310,86
RECAUDO DE CARTERA		90.208.505,04	94.623.190,60	96.186.884,22	97.786.174,39	378.804.754,25
SALDO FINAL	10.000.000,00	13.257.604,14	13.448.857,27	13.675.706,94	13.902.556,60	13.902.556,60

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 26. Presupuesto de Ejecución y Venta de Proyectos de Asesoría.**

2006

ROTACIÓN DE PROYECTOS DE ASESORIA	Trimestre IV 2005	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total 2006
<b>Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)</b>						
RELACION INICIAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)		0	8	8	8	0
RELACION FINAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)	0	8	8	8	8	8
PPTO. PROYECTOS DE ASESORIA VENDIDAS		74	75	77	79	305
PROYECTOS DE ASESORIA EN EJECUCIÓN		82	75	77	79	313
<b>Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)</b>						
RELACION INICIAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)		0	7	7	7	0
RELACION FINAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)	0	7	7	7	7	7
PPTO. PROYECTOS DE ASESORIA VENDIDAS		70	71	72	73	286
PROYECTOS DE ASESORIA EN EJECUCIÓN		77	71	72	73	293
<b>Diseño de Empaques y Embalajes</b>						
RELACION INICIAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)		0	7	7	7	0
RELACION FINAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)	0	7	7	7	7	7
PPTO. PROYECTOS DE ASESORIA VENDIDAS		68	69	70	71	278
PROYECTOS DE ASESORIA EN EJECUCIÓN		75	69	70	71	285
<b>Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias</b>						
RELACION INICIAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)		0	14	15	15	0
RELACION FINAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)	0	14	15	15	15	15
PPTO. PROYECTOS DE ASESORIA VENDIDAS		140	143	146	149	578
PROYECTOS DE ASESORIA EN EJECUCIÓN		154	144	146	149	593
<b>Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo</b>						
RELACION INICIAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)		0	2	2	2	0
RELACION FINAL PROYECTOS EN EJECUCIÓN (PROYECTOS)	0	2	2	2	2	2
PPTO. PROYECTOS DE ASESORIA VENDIDAS		18	18	18	18	72
PROYECTOS DE ASESORIA EN EJECUCIÓN		20	18	18	18	74

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 27. Presupuesto de Materiales.**

PRESUPUESTO DE MATERIALES	INV FINAL 2005 MAT DIRECTO			INV FINAL 2005 MAT INDIRECTO		
	3.290.000	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	1.410.000	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
<b>Inventarios 2005</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	658.000,00	21	31.333,0000	282.000,00	16	17.625,0000
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	622.432,43	9	69.159,1600	266.756,76	15	17.625,0000
Diseño de Empaques y Embalajes	730.198,60	32	22.818,7100	259.135,14	15	17.625,0000
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	1.119.314,91	160	6.995,7200	533.513,51	30	17.625,0000
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	160.054,05	9	17.783,7800	68.594,59	4	17.625,0000

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 28. Juego de Inventarios de Materias Primas (Asesoría en Diseño de Productos).**

JUEGO DE INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOAL PPTO 2006
<b>Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)</b>						
<b>MATERIAL DIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		21	8	8	8	21
(-) INV. FINAL (UNDS)	21	8	8	8	8	8
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		82	75	77	79	313
UNIDADES A COMPRAR		69	75	77	79	300
VALORACION INVENTARIO						
INVENTARIO INICIAL		658.000	260.273	262.915	263.171	658.000
COMPRAS		2.270.076	2.467.474	2.533.273	2.599.072	9.869.895
DISPONIBLE		2.928.076	2.727.747	2.796.188	2.862.243	10.527.895
COSTO UNITARIO PROMEDIIO PONDERADO	31.333	32.534	32.864	32.896	32.899	32.797
CONSUMOS		2.667.802	2.464.832	2.533.018	2.599.048	10.264.700
INVENTARIO FINAL	658.000	260.273	262.915	263.171	263.195	263.195
<b>MATERIAL INDIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		16	8	8	8	16
(-) INV. FINAL (UNDS)	16	8	8	8	8	8
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		82	75	77	79	313
UNIDADES A COMPRAR		74	75	77	79	305
VALORACION INVENTARIO						
INVENTARIO INICIAL		282.000	146.797	147.929	148.039	282.000
COMPRAS		1.369.463	1.387.969	1.424.981	1.461.994	5.644.406
DISPONIBLE		1.651.463	1.534.765	1.572.910	1.610.032	5.926.406
COSTO UNITARIO PROMEDIIO PONDERADO	17.625	18.350	18.491	18.505	18.506	18.462
CONSUMOS		1.504.666	1.386.836	1.424.872	1.461.983	5.778.357
INVENTARIO FINAL	282.000	146.797	147.929	148.039	148.049	148.049



**Cuadro 29. Juego de Inventarios de Materias Prima (Asesoría en Diseño de Tecnología).**

Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOAL PPTO 2006
<b>MATERIAL DIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		9	7	7	7	9
(-) INV. FINAL (UNDS)	9	7	7	7	7	7
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		77	71	72	73	293
UNIDADES A COMPRAR		75	71	72	73	291
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		622.432	505.726	508.087	508.299	622.432
COMPRAS		5.446.284	5.155.815	5.228.432	5.301.050	21.131.581
DISPONIBLE		6.068.716	5.661.542	5.736.520	5.809.349	21.754.014
COSTO UNITARIO PROMEDIIO PONDERADO	69.159,16	72.247	72.584	72.614	72.617	72.513
CONSUMOS		5.562.990	5.153.455	5.228.220	5.301.031	21.245.696
INVENTARIO FINAL	622.432,43	505.726	508.087	508.299	508.318	508.318
<b>MATERIAL INDIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		15	7	7	7	15
(-) INV. FINAL (UNDS)	15	7	7	7	7	7
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		77	71	72	73	293
UNIDADES A COMPRAR		69	71	72	73	285
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		266.757	128.641	129.463	129.537	266.757
COMPRAS	17.783,78	1.276.931	1.313.944	1.332.450	1.350.956	5.274.281
DISPONIBLE		1.543.688	1.442.584	1.461.913	1.480.493	5.541.038
COSTO UNITARIO PROMEDIIO PONDERADO		18.377	18.495	18.505	18.506	18.470
CONSUMOS		1.415.047	1.313.122	1.332.376	1.350.950	5.411.495
INVENTARIO FINAL	266.757	128.641	129.463	129.537	129.543	129.543

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 30. Juego de Inventarios de Materias Primas (Diseño de Empaques y Embalajes).**

Diseño de Empaques y Embalajes	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOAL PPTO 2006
<b>MATERIAL DIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		32	7	7	7	32
(-) INV. FINAL (UNDS)	32	7	7	7	7	7
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		75	69	70	71	285
UNIDADES A COMPRAR		50	69	70	71	260
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		730.199	164.601	167.430	167.691	730.199
COMPRAS		1.197.982	1.653.216	1.677.175	1.701.135	6.229.508
DISPONIBLE		1.928.181	1.817.816	1.844.606	1.868.826	6.959.706
COSTO UNITARIO PROMEDIIO PONDERADO	22.818,71	23.514	23.919	23.956	23.959	23.835
CONSUMOS		1.763.580	1.650.386	1.676.914	1.701.111	6.791.991
INVENTARIO FINAL	730.198,60	164.601	167.430	167.691	167.715	167.715
<b>MATERIAL INDIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		15	7	7	7	15
(-) INV. FINAL (UNDS)	15	7	7	7	7	28
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		75	69	70	71	285
UNIDADES A COMPRAR		67	69	70	71	277
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		259.135	127.968	129.399	129.531	259.135
COMPRAS		1.239.919	1.276.931	1.295.438	1.313.944	5.126.231
DISPONIBLE		1.499.054	1.404.899	1.424.836	1.443.474	5.385.366
COSTO UNITARIO PROMEDIIO PONDERADO	17.275,68	18.281	18.486	18.504	18.506	18.443
CONSUMOS		1.371.086	1.275.501	1.295.306	1.313.932	5.255.824
INVENTARIO FINAL	259.135,14	127.968	129.399	129.531	129.543	129.543

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 31. Juego de Inventarios de Materias Primas (Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas).**

Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOAL PPTO 2006
<b>MATERIAL DIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		160	14	15	15	160
(-) INV. FINAL (UNDS)	160	14	15	15	15	15
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		154	144	146	149	593
UNIDADES A COMPRAR		8	145	146	149	448
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		1.119.315	98.173	109.743	110.142	1.119.315
COMPRAS		58.764	1.065.098	1.072.444	1.094.480	3.290.787
DISPONIBLE		1.178.079	1.163.272	1.182.186	1.204.622	4.410.102
COSTO UNITARIO PROMEDIO PONDERADO	6.995,72	7.012	7.316	7.343	7.345	7.253
CONSUMOS		1.079.906	1.053.529	1.072.045	1.094.443	4.299.923
INVENTARIO FINAL	1.119.314,91	98.173	109.743	110.142	110.179	110.179
<b>MATERIAL INDIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		30	14	15	15	30
(-) INV. FINAL (UNDS)	30	14	15	15	15	59
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		154	144	146	149	593
UNIDADES A COMPRAR		138	145	146	149	578
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		533.514	257.281	277.423	277.578	533.514
COMPRAS		2.553.863	2.683.406	2.701.913	2.757.431	10.696.613
DISPONIBLE		3.087.376	2.940.688	2.979.336	3.035.009	11.230.126
COSTO UNITARIO PROMEDIO PONDERADO	17.783,78	18.377	18.495	18.505	18.506	18.471
CONSUMOS		2.830.095	2.663.264	2.701.758	2.757.417	10.952.534
INVENTARIO FINAL	533.513,51	257.281	277.423	277.578	277.592	277.592

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 32. Juego de Inventarios de Materias Primas (Talleres de Gestión Comercial).**

Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOAL PPTO 2006
<b>MATERIAL DIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		9	2	2	2	9
(-) INV. FINAL (UNDS)	9	2	2	2	2	2
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		20	18	18	18	74
UNIDADES A COMPRAR		13	18	18	18	67
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		160.054	36.618	37.273	37.339	160.054
COMPRAS		242.749	336.113	336.113	336.113	1.251.089
DISPONIBLE		402.803	372.732	373.387	373.452	1.411.143
COSTO UNITARIO PROMEDIO PONDERADO	17.783,78	18.309	18.637	18.669	18.673	18.568
CONSUMOS		366.184	335.459	336.048	336.107	1.373.798
INVENTARIO FINAL	160.054,05	36.618	37.273	37.339	37.345	37.345
<b>MATERIAL INDIRECTO</b>						
INV. INICIAL (UNDS)		4	2	2	2	4
(-) INV. FINAL (UNDS)	4	2	2	2	2	8
UNIDADES A CONSUMIR EN PRODUCCION		20	18	18	18	74
UNIDADES A COMPRAR		18	18	18	18	72
<b>VALORACION INVENTARIO</b>						
INVENTARIO INICIAL		68.595	36.519	36.963	37.008	68.595
COMPRAS		333.113	333.113	333.113	333.113	1.332.450
DISPONIBLE		401.707	369.631	370.076	370.120	1.401.045
COSTO UNITARIO PROMEDIO PONDERADO	17.148,65	18.259	18.482	18.504	18.506	18.435
CONSUMOS		365.188	332.668	333.068	333.108	1.364.033
INVENTARIO FINAL	68.594,59	36.519	36.963	37.008	37.012	37.012

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 33. Resumen Consumo de Material Directo e Indirecto.**

<b>CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO EN</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		2.667.802	2.464.832	2.533.018	2.599.048	10.264.700
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		5.562.990	5.153.455	5.228.220	5.301.031	21.245.696
Diseño de Empaques y Embalajes		1.763.580	1.650.386	1.676.914	1.701.111	6.791.991
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		1.079.906	1.053.529	1.072.045	1.094.443	4.299.923
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		366.184	335.459	336.048	336.107	1.373.798
<b>TOTAL CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO</b>		<b>11.440.462</b>	<b>10.657.660</b>	<b>10.846.245</b>	<b>11.031.740</b>	<b>43.976.108</b>
<b>CONSUMO DE MATERIAL INDIRECTO EN</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		1.504.666	1.386.836	1.424.872	1.461.983	5.778.357
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		1.415.047	1.313.122	1.332.376	1.350.950	5.411.495
Diseño de Empaques y Embalajes		1.371.086	1.275.501	1.295.306	1.313.932	5.255.824
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		2.830.095	2.663.264	2.701.758	2.757.417	10.952.534
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		365.188	332.668	333.068	333.108	1.364.033
<b>TOTAL CONSUMO DE MATERIAL INDIRECTO</b>		<b>7.486.082</b>	<b>6.971.391</b>	<b>7.087.380</b>	<b>7.217.390</b>	<b>28.762.242</b>

***FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 34. Resumen Compras de Material Directo e Indirecto.**

	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
<b>COMPRAS MATERIAL DIRECTO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		2.270.076	2.467.474	2.533.273	2.599.072	9.869.895
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		5.446.284	5.155.815	5.228.432	5.301.050	21.131.581
Diseño de Empaques y Embalajes		1.197.982	1.653.216	1.677.175	1.701.135	6.229.508
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		58.764	1.065.098	1.072.444	1.094.480	3.290.787
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		242.749	336.113	336.113	336.113	1.251.089
<b>TOTAL COMPRAS MATERIAL DIRECTO</b>		<b>9.215.855</b>	<b>10.677.716</b>	<b>10.847.438</b>	<b>11.031.851</b>	<b>41.772.860</b>
<b>COMPRAS MATERIAL INDIRECTO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		1.369.463	1.387.969	1.424.981	1.461.994	5.644.406
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		1.276.931	1.313.944	1.332.450	1.350.956	5.274.281
Diseño de Empaques y Embalajes		1.239.919	1.276.931	1.295.438	1.313.944	5.126.231
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		2.553.863	2.683.406	2.701.913	2.757.431	10.696.613
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		333.113	333.113	333.113	333.113	1.332.450
<b>TOTAL COMPRAS MATERIAL INDIRECTO</b>		<b>6.773.288</b>	<b>6.995.363</b>	<b>7.087.894</b>	<b>7.217.438</b>	<b>28.073.981</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 35. Resumen Inventario Inicial de Material Directo e Indirecto.**

<b>INVENTARIO INICIAL MATERIAL DIRECTO</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		658.000	260.273	262.915	263.171	
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		622.432	505.726	508.087	508.299	
Diseño de Empaques y Embalajes		730.199	164.601	167.430	167.691	
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		1.119.315	98.173	109.743	110.142	
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		160.054	36.618	37.273	37.339	
<b>TOTAL INV. INICIAL MATERIAL DIRECTO</b>		<b>3.290.000</b>	<b>1.065.392</b>	<b>1.085.449</b>	<b>1.086.642</b>	
<b>INVENTARIO INICIAL MATERIAL INDIRECTO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		282.000	146.797	147.929	148.039	
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		266.757	128.641	129.463	129.537	
Diseño de Empaques y Embalajes		259.135	127.968	129.399	129.531	
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		533.514	257.281	277.423	277.578	
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		68.595	36.519	36.963	37.008	
<b>TOTAL INV. INICIAL MATERIAL INDIRECTO</b>		<b>1.410.000</b>	<b>697.206</b>	<b>721.177</b>	<b>721.691</b>	

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 36. Resumen Inventario Final de Material Directo e Indirecto.**

<b>INVENTARIO FINAL MATERIAL DIRECTO</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	658.000	260.273	262.915	263.171	263.195	263.195
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	622.432	505.726	508.087	508.299	508.318	508.318
Diseño de Empaques y Embalajes	730.199	164.601	167.430	167.691	167.715	167.715
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	1.119.315	98.173	109.743	110.142	110.179	110.179
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	160.054	36.618	37.273	37.339	37.345	37.345
<b>TOTAL INV. FINAL MATERIAL DIRECTO</b>	<b>3.290.000</b>	<b>1.065.392</b>	<b>1.085.449</b>	<b>1.086.642</b>	<b>1.086.752</b>	<b>1.086.752</b>

<b>INVENTARIO FINAL MATERIAL INDIRECTO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	282.000	146.797	147.929	148.039	148.049	148.049
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	266.757	128.641	129.463	129.537	129.543	129.543
Diseño de Empaques y Embalajes	259.135	127.968	129.399	129.531	129.543	129.543
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	533.514	257.281	277.423	277.578	277.592	277.592
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	68.595	36.519	36.963	37.008	37.012	37.012
<b>TOTAL INV. FINAL MATERIAL INDIRECTO</b>	<b>1.410.000</b>	<b>697.206</b>	<b>721.177</b>	<b>721.691</b>	<b>721.739</b>	<b>721.739</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.



### Cuadro 37. Presupuesto de Compra de Materiales.

Porcentaje de Material Directo  
Porcentaje Material Indirecto

70%  
30%

2006

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>COMPRAS MATERIAL DIRECTO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		2.270.075,85	2.467.473,75	2.533.273,05	2.599.072,35	9.869.895,00
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		5.446.283,85	5.155.815,38	5.228.432,50	5.301.049,61	21.131.581,34
Diseño de Empaques y Embalajes		1.197.982,28	1.653.215,54	1.677.175,19	1.701.134,83	6.229.507,83
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		58.764,05	1.065.098,37	1.072.443,88	1.094.480,39	3.290.786,69
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		242.748,60	336.113,44	336.113,44	336.113,44	1.251.088,92
<b>TOTAL COMPRAS MATERIAL DIRECTO</b>		<b>9.215.854,62</b>	<b>10.677.716,48</b>	<b>10.847.438,05</b>	<b>11.031.850,63</b>	<b>41.772.859,78</b>
<b>COMPRAS MATERIAL INDIRECTO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		1.369.462,50	1.387.968,75	1.424.981,25	1.461.993,75	5.644.406,25
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		1.276.931,25	1.313.943,75	1.332.450,00	1.350.956,25	5.274.281,25
Diseño de Empaques y Embalajes		1.239.918,75	1.276.931,25	1.295.437,50	1.313.943,75	5.126.231,25
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		2.553.862,50	2.683.406,25	2.701.912,50	2.757.431,25	10.696.612,50
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		333.112,50	333.112,50	333.112,50	333.112,50	1.332.450,00
<b>TOTAL COMPRAS MATERIAL INDIRECTO</b>		<b>6.773.287,50</b>	<b>6.995.362,50</b>	<b>7.087.893,75</b>	<b>7.217.437,50</b>	<b>28.073.981,25</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>		<b>15.989.142,12</b>	<b>17.673.078,98</b>	<b>17.935.331,80</b>	<b>18.249.288,13</b>	<b>69.846.841,03</b>
IVA EN COMPRAS		2.558.262,74	2.827.692,64	2.869.653,09	2.919.886,10	11.175.494,56
RETE FTE EN COMPRAS		-559.619,97	-618.557,76	-627.736,61	-638.725,08	-2.444.639,44
RTE ICA EN COMPRAS		-105.528,34	-116.642,32	-118.373,19	-120.445,30	-460.989,15
<b>CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</b>		<b>17.882.256,55</b>	<b>19.765.571,53</b>	<b>20.058.875,08</b>	<b>20.410.003,85</b>	<b>78.116.707,01</b>
PAGO DE CONTADO		5.364.676,96	5.929.671,46	6.017.662,53	6.123.001,15	23.435.012,10
PAGOS DEL PERIODO		12.205.053,06	13.396.459,91	13.972.775,06	14.205.072,65	53.779.360,67
<b>TOTAL PAGO A PROVEEDORES</b>		<b>17.569.730,02</b>	<b>19.326.131,37</b>	<b>19.990.437,59</b>	<b>20.328.073,80</b>	<b>77.214.372,78</b>
<b>SALDO CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</b>	<b>3.860.000,00</b>	<b>4.172.526,53</b>	<b>4.611.966,69</b>	<b>4.680.404,19</b>	<b>4.762.334,23</b>	<b>4.762.334,23</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 38. Resumen Cuenta de Proveedores.**

RESUMEN CUENTA DE PROVEEDORES	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOAL PPTO 2006
SALDO INICIAL		3.860.000,00	4.172.526,53	4.611.966,69	4.680.404,19	3.860.000,00
CARGO POR COMPRAS A PROVEEDORES		17.882.256,55	19.765.571,53	20.058.875,08	20.410.003,85	78.116.707,01
PAGO A PROVEEDORES		17.569.730,02	19.326.131,37	19.990.437,59	20.328.073,80	77.214.372,78
SALDO FINAL	3.860.000,00	4.172.526,53	4.611.966,69	4.680.404,19	4.762.334,23	4.762.334,23

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 39. Presupuesto de Nomina.**

**PRESUPUESTO DE NOMINA**

**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

**2006**

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO 2006</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total</b>
<b>SALARIOS</b>						
<b>Mano de Obra directa a los Proyectos</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	897.447,60	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	10.769.371,20
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	897.447,60	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	10.769.371,20
Diseño de Empaques y Embalajes	897.447,60	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	10.769.371,20
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	698.014,80	2.094.044,40	2.094.044,40	2.094.044,40	2.094.044,40	8.376.177,60
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	897.447,60	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	2.692.342,80	10.769.371,20
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA A LOS PROYECTOS</b>		<b>12.863.415,60</b>	<b>12.863.415,60</b>	<b>12.863.415,60</b>	<b>12.863.415,60</b>	<b>51.453.662,40</b>
<b>Administración</b>						
Dirección del Proyecto	2.177.700,00	6.533.100,00	6.533.100,00	6.533.100,00	6.533.100,00	26.132.400,00
Asistente Administrativo	632.100,00	1.896.300,00	1.896.300,00	1.896.300,00	1.896.300,00	7.585.200,00
Secretaria	500.640,00	1.501.920,00	1.501.920,00	1.501.920,00	1.501.920,00	6.007.680,00
Auxiliar centro Documentación	400.575,00	1.201.725,00	1.201.725,00	1.201.725,00	1.201.725,00	4.806.900,00
Mensajero	400.575,00	1.201.725,00	1.201.725,00	1.201.725,00	1.201.725,00	4.806.900,00
<b>TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA</b>		<b>12.334.770,00</b>	<b>12.334.770,00</b>	<b>12.334.770,00</b>	<b>12.334.770,00</b>	<b>49.339.080,00</b>
<b>Ventas</b>						
Promotora de Ventas	400.575,00	1.201.725,00	1.201.725,00	1.201.725,00	1.201.725,00	4.806.900,00
<b>TOTAL MANO DE OBRA COMERCIAL</b>		<b>1.201.725,00</b>	<b>1.201.725,00</b>	<b>1.201.725,00</b>	<b>1.201.725,00</b>	<b>4.806.900,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE SALARIOS</b>		<b>26.399.910,60</b>	<b>26.399.910,60</b>	<b>26.399.910,60</b>	<b>26.399.910,60</b>	<b>105.599.642,40</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 40. Prestaciones Sociales.**

<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
<b>Mano de Obra directa a los Proyectos</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	5.655.642,98
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	5.655.642,98
Diseño de Empaques y Embalajes		1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	5.655.642,98
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		1.099.708,36	1.099.708,36	1.099.708,36	1.099.708,36	4.398.833,43
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	1.413.910,74	5.655.642,98
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA A LOS PROYECTOS</b>		<b>6.755.351,34</b>	<b>6.755.351,34</b>	<b>6.755.351,34</b>	<b>6.755.351,34</b>	<b>27.021.405,35</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA</b>		<b>6.477.727,81</b>	<b>6.477.727,81</b>	<b>6.477.727,81</b>	<b>6.477.727,81</b>	<b>25.910.911,25</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA COMERCIAL</b>		<b>631.097,90</b>	<b>631.097,90</b>	<b>631.097,90</b>	<b>631.097,90</b>	<b>2.524.391,60</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PRESTACIONES SOCIALES</b>		<b>13.864.177,05</b>	<b>13.864.177,05</b>	<b>13.864.177,05</b>	<b>13.864.177,05</b>	<b>55.456.708,20</b>
<b>TOTAL COSTO DE LA NOMINA</b>		<b>40.264.087,65</b>	<b>40.264.087,65</b>	<b>40.264.087,65</b>	<b>40.264.087,65</b>	<b>161.056.350,60</b>

**RESUMEN DE LA NOMINA POR CENTRO DE COSTO**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
Diseño de Empaques y Embalajes		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		3.193.752,76	3.193.752,76	3.193.752,76	3.193.752,76	12.775.011,03
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
Administración y Ventas		20.645.320,71	20.645.320,71	20.645.320,71	20.645.320,71	82.581.282,86
<b>TOTAL COSTO DE LA NOMINA</b>		<b>40.264.087,65</b>	<b>40.264.087,65</b>	<b>40.264.087,65</b>	<b>40.264.087,65</b>	<b>161.056.350,60</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 41. Flujo de Caja de la Nomina.**

<b>FLUJO DE CAJA DE LA NOMINA</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
SALARIOS		26.399.910,60	26.399.910,60	26.399.910,60	26.399.910,60	105.599.642,40
DEDUCCIONES A EMPLEADOS		-2.045.993,07	-2.045.993,07	-2.045.993,07	-2.045.993,07	-8.183.972,29
<b>NOMINA A PAGAR</b>		<b>24.353.917,53</b>	<b>24.353.917,53</b>	<b>24.353.917,53</b>	<b>24.353.917,53</b>	<b>97.415.670,11</b>
<b>PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES</b>						
EPS		3.167.989,27	3.167.989,27	3.167.989,27	3.167.989,27	12.671.957,09
AFP		3.959.986,59	3.959.986,59	3.959.986,59	3.959.986,59	15.839.946,36
CESANTIAS		8.380.924,00				8.380.924,00
INT. CESANTIAS		1.005.710,88				1.005.710,88
PRIMA			4.399.985,10		4.399.985,10	8.799.970,20
VACACIONES					4.399.985,10	4.399.985,10
ARP		643.101,82	643.101,82	643.101,82	643.101,82	2.572.407,29
SENA 2%		527.998,21	527.998,21	527.998,21	527.998,21	2.111.992,85
ICBF 3%		791.997,32	791.997,32	791.997,32	791.997,32	3.167.989,27
CAJA 4%		1.055.996,42	1.055.996,42	1.055.996,42	1.055.996,42	4.223.985,70
<b>TOTAL PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES</b>		<b>19.533.704,52</b>	<b>14.547.054,74</b>	<b>10.147.069,64</b>	<b>18.947.039,84</b>	<b>63.174.868,73</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA NOMINA</b>		<b>43.887.622,05</b>	<b>38.900.972,27</b>	<b>34.500.987,17</b>	<b>43.300.957,37</b>	<b>160.590.538,85</b>

**Cuadro 42. Saldo Pasivo Laboral.**

<b>SALDO PASIVO LABORAL</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>TOAL PPTO 2006</b>
SALDO INICIAL		9.386.634,88	5.763.100,48	7.126.215,87	12.889.316,35	9.386.634,88
CARGO POR GASTOS DE NOMINA		40.264.087,65	40.264.087,65	40.264.087,65	40.264.087,65	161.056.350,60
DESCAGOS POR PAGO DE OBLIGACIONES LABORALES		43.887.622,05	38.900.972,27	34.500.987,17	43.300.957,37	160.590.538,85
SALFO FINAL	9.386.634,88	5.763.100,48	7.126.215,87	12.889.316,35	9.852.446,64	9.852.446,64

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 43. Presupuesto de gastos de administración y ventas.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Arrendamiento		3.532.876,00	3.532.876,00	3.532.876,00	3.532.876,00	14.131.504,00
Seguros		1.150.000,00	1.150.000,00	1.150.000,00	1.150.000,00	4.600.000,00
Servicios		2.450.000,00	2.450.000,00	2.450.000,00	2.450.000,00	9.800.000,00
Gastos Legales		918.750,00	918.750,00	918.750,00	918.750,00	3.675.000,00
Mantenimiento y Reparaciones		1.148.369,25	1.148.369,25	1.148.369,25	1.148.369,25	4.593.477,00
Auditoria		2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	10.000.000,00
Diversos		6.250.000,00	6.250.000,00	6.250.000,00	6.250.000,00	25.000.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>17.949.995,25</b>	<b>17.949.995,25</b>	<b>17.949.995,25</b>	<b>17.949.995,25</b>	<b>71.799.981,00</b>

*FUENTE: Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 44. Presupuesto de IVA en compras de administración y ventas.**

IVA EN COMPRAS	TASA 16%	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
Arrendamiento		565.260,16	565.260,16	565.260,16	565.260,16	2.261.040,64
Seguros		184.000,00	184.000,00	184.000,00	184.000,00	736.000,00
Servicios		392.000,00	392.000,00	392.000,00	392.000,00	1.568.000,00
Gastos Legales		147.000,00	147.000,00	147.000,00	147.000,00	588.000,00
Mantenimiento y Reparaciones		183.739,08	183.739,08	183.739,08	183.739,08	734.956,32
Auditoria		400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	1.600.000,00
Diversos		1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	4.000.000,00
<b>TOTAL IVA EN COMPRAS</b>		<b>2.871.999,24</b>	<b>2.871.999,24</b>	<b>2.871.999,24</b>	<b>2.871.999,24</b>	<b>11.487.996,96</b>

*FUENTE: Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 45. Presupuesto de Retención en la Fuente en compras de administración y ventas.**

<b>RTE FUENTE</b>	<b>TASA</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total</b>
Arrendamiento	3,50%	123.650,66	123.650,66	123.650,66	123.650,66	494.602,64
Seguros	7,00%	80.500,00	80.500,00	80.500,00	80.500,00	322.000,00
Servicios	3,50%	85.750,00	85.750,00	85.750,00	85.750,00	343.000,00
Gastos Legales	3,50%	32.156,25	32.156,25	32.156,25	32.156,25	128.625,00
Mantenimiento y Reparaciones	7,00%	80.385,85	80.385,85	80.385,85	80.385,85	321.543,39
Auditoria	11,00%	275.000,00	275.000,00	275.000,00	275.000,00	1.100.000,00
Diversos	7,00%	437.500,00	437.500,00	437.500,00	437.500,00	1.750.000,00
<b>TOTAL RTE FTE EN COMPRAS</b>		<b>1.114.942,76</b>	<b>1.114.942,76</b>	<b>1.114.942,76</b>	<b>1.114.942,76</b>	<b>4.459.771,03</b>

*FUENTE: Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 46. Presupuesto de Retención ICA en compras de administración y ventas.**

<b>RTE ICA</b>	<b>TASA</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total</b>
Arrendamiento	1,10%	6.217,86	6.217,86	6.217,86	6.217,86	24.871,45
Seguros	0,66%	1.214,40	1.214,40	1.214,40	1.214,40	4.857,60
Servicios	1,10%	4.312,00	4.312,00	4.312,00	4.312,00	17.248,00
Gastos Legales	1,10%	1.617,00	1.617,00	1.617,00	1.617,00	6.468,00
Mantenimiento y Reparaciones	1,10%	2.021,13	2.021,13	2.021,13	2.021,13	8.084,52
Auditoria	1,10%	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	17.600,00
Diversos	1,10%	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	44.000,00
<b>TOTAL RTE ICA EN COMPRAS</b>		<b>30.782,39</b>	<b>30.782,39</b>	<b>30.782,39</b>	<b>30.782,39</b>	<b>123.129,57</b>

*FUENTE: Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 47. Resumen de Gastos por Pagar en compras de administración y ventas.**

<b>GASTOS POR PAGAR</b>		<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total</b>
SALDO INICIAL		2.540.000,00	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	2.540.000,00
CARGOS POR COMPRAS		19.676.269,34	19.676.269,34	19.676.269,34	19.676.269,34	78.705.077,36
PAGO COMPRAS DE CONTADO		5.902.880,80	5.902.880,80	5.902.880,80	5.902.880,80	23.611.523,21
PAGO COMPRAS A CREDITO		11.722.259,03	13.773.388,54	13.773.388,54	13.773.388,54	53.042.424,64
SALDO FINAL	2.540.000,00	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.



**Cuadro 48. Presupuesto de Impuestos. Responsabilidades fiscales.**

RESPONSABILIDADES FISCALES	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>CUENTA RTE FTE POR COBRAR</b>						
POR VENTAS DE CONTADO		5.684.564,62	5.766.569,69	5.863.837,77	5.961.105,84	23.276.077,92
POR VENTAS DE CREDITO		4.210.788,61	4.271.533,11	4.343.583,53	4.415.633,96	17.241.539,20
<b>TOTAL RTE FTE POR COBRAR</b>		<b>9.895.353,23</b>	<b>10.038.102,80</b>	<b>10.207.421,30</b>	<b>10.376.739,79</b>	<b>40.517.617,13</b>
SALDO INICIAL CUENTA DE RTE FTE POR COBRAR		30.000.000,00	33.395.353,23	43.433.456,03	30.140.877,33	30.000.000,00
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		9.895.353,23	10.038.102,80	10.207.421,30	10.376.739,79	40.517.617,13
DESCARGOS POR CRUCE DECLARACION (Provisión Imp. Renta)		6.500.000,00				6.500.000,00
DESCARGO POR DEVOLUCIONES				23.500.000,00		23.500.000,00
<b>SALDO FINAL CUENTA RTE FTE POR COBRAR</b>	<b>30.000.000,00</b>	<b>33.395.353,23</b>	<b>43.433.456,03</b>	<b>30.140.877,33</b>	<b>40.517.617,13</b>	<b>40.517.617,13</b>
<b>CUENTA RTE ICA POR COBRAR</b>						
POR VENTAS DE CONTADO		568.456,46	576.656,97	586.383,78	596.110,58	2.327.607,79
POR VENTAS DE CREDITO		421.078,86	427.153,31	434.358,35	441.563,40	1.724.153,92
<b>TOTAL RTE ICA POR COBRAR</b>		<b>989.535,32</b>	<b>1.003.810,28</b>	<b>1.020.742,13</b>	<b>1.037.673,98</b>	<b>4.051.761,71</b>
SALDO INICIAL CUENTA DE RTE FTE POR COBRAR		3.500.000,00	989.535,32	1.993.345,60	3.014.087,73	3.500.000,00
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		989.535,32	1.003.810,28	1.020.742,13	1.037.673,98	4.051.761,71
DESCARGOS POR CRUCE DECLARACION		3.500.000,00				3.500.000,00
DESCARGO POR DEVOLUCIONES						
<b>SALDO FINAL CUENTA RTE ICA POR COBRAR</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>989.535,32</b>	<b>1.993.345,60</b>	<b>3.014.087,73</b>	<b>4.051.761,71</b>	<b>4.051.761,71</b>
<b>TOTAL IMPUESTOS POR COBRAR</b>	<b>33.500.000,00</b>	<b>34.384.888,56</b>	<b>45.426.801,64</b>	<b>33.154.965,07</b>	<b>44.569.378,84</b>	<b>44.569.378,84</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 49. Presupuesto de Impuestos. Obligaciones fiscales.**

OBLIGACIONES FISCALES	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO</b>						
SALDO INICIAL		3.500.000,00	1.167.651,68	2.352.147,81	3.556.623,53	3.500.000,00
CARGOS IMPUESTO DE IND. Y CIO		1.167.651,68	1.184.496,13	1.204.475,71	1.224.455,30	4.781.078,82
PAGO DECLARACIÓN IMP DE IND. Y CIO		3.500.000,00				3.500.000,00
<b>SALDO FINAL IMPTO RENTA POR PAGAR</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>1.167.651,68</b>	<b>2.352.147,81</b>	<b>3.556.623,53</b>	<b>4.781.078,82</b>	<b>4.781.078,82</b>

**IMPUESTO DE RENTA**

SALDO INICIAL		6.500.000,00				6.500.000,00
CARGOS IMPUESTO DE RENTA						
PAGO DECLARACIÓN IMP RENTA		6.500.000,00				6.500.000,00
<b>SALDO FINAL IMPTO RENTA POR PAGAR</b>	<b>6.500.000,00</b>					

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 50. Presupuesto de Impuestos. Cuenta corriente de IVA.**

CUENTA CORRIENTE DE IVA	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>IVA FACTURADO</b>						
IVA FACTURADO POR VENTAS DE CONTADO		8.268.457,63	8.387.737,74	8.529.218,57	8.670.699,40	33.856.113,34
IVA FACTURADO POR VENTAS DE CREDITO		6.124.783,43	6.213.139,06	6.317.939,68	6.422.740,30	25.078.602,48
<b>TOTAL IVA FACTURADO</b>		<b>14.393.241,07</b>	<b>14.600.876,80</b>	<b>14.847.158,25</b>	<b>15.093.439,70</b>	<b>58.934.715,82</b>
<b>IVA COMPRADO</b>						
COMPRA DE MATERIALES		2.558.262,74	2.827.692,64	2.869.653,09	2.919.886,10	11.175.494,56
COMPRA DE GASTOS		2.871.999,24	2.871.999,24	2.871.999,24	2.871.999,24	11.487.996,96
<b>TOTAL IVA COMPRADO</b>		<b>5.430.261,98</b>	<b>5.699.691,88</b>	<b>5.741.652,33</b>	<b>5.791.885,34</b>	<b>22.663.491,52</b>
<b>SUBTOTAL CUENTA DE IVA</b>		<b>8.962.979,09</b>	<b>8.901.184,92</b>	<b>9.105.505,92</b>	<b>9.301.554,36</b>	<b>36.271.224,30</b>
SALDO INICIAL CUENTA DE IVA		3.000.000,00	2.987.659,70	2.967.061,64	3.035.168,64	3.000.000,00
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		8.962.979,09	8.901.184,92	9.105.505,92	9.301.554,36	36.271.224,30
DESCARGOS POR PAGO DECLARACIONES		8.975.319,39	8.921.782,98	9.037.398,92	9.236.204,88	36.170.706,18
<b>SALDO FINAL CUENTA IVA</b>	<b>3.000.000,00</b>	<b>2.987.659,70</b>	<b>2.967.061,64</b>	<b>3.035.168,64</b>	<b>3.100.518,12</b>	<b>3.100.518,12</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 51. Presupuesto de Impuestos. Retenciones en la fuente efectuadas.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>RETENCIONES EN LA FUENTE EFECTUADAS</b>						
EN COMPRA DE MATERIALES		559.619,97	618.557,76	627.736,61	638.725,08	2.444.639,44
EN COMPRA DE GASTOS		1.114.942,76	1.114.942,76	1.114.942,76	1.114.942,76	4.459.771,03
<b>TOTAL RETENCIONES EFECTUADAS</b>		<b>1.674.562,73</b>	<b>1.733.500,52</b>	<b>1.742.679,37</b>	<b>1.753.667,84</b>	<b>6.904.410,47</b>
SALDO INICIAL RETENCIONES EN LA FUENTE		600.000,00	558.187,58	577.833,51	580.893,12	600.000,00
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		1.674.562,73	1.733.500,52	1.742.679,37	1.753.667,84	6.904.410,47
DESCARGOS POR PAGO DECLARACIONES		1.716.375,15	1.713.854,59	1.739.619,75	1.750.005,02	6.919.854,52
<b>SALDO FINAL CUENTA RTE FTE</b>	<b>600.000,00</b>	<b>558.187,58</b>	<b>577.833,51</b>	<b>580.893,12</b>	<b>584.555,95</b>	<b>584.555,95</b>

**RETENCIONES DE ICA EFECTUADAS**

EN COMPRA DE MATERIALES		105.528,34	116.642,32	118.373,19	120.445,30	460.989,15
EN COMPRA DE GASTOS		30.782,39	30.782,39	30.782,39	30.782,39	123.129,57
<b>TOTAL RETENCIONES EFECTUADAS</b>		<b>136.310,73</b>	<b>147.424,71</b>	<b>149.155,58</b>	<b>151.227,69</b>	<b>584.118,72</b>
SALDO INICIAL RETENCIONES EN LA FUENTE		120.000,00	45.436,91	49.141,57	49.718,53	120.000,00
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		136.310,73	147.424,71	149.155,58	151.227,69	584.118,72
DESCARGOS POR PAGO DECLARACIONES		210.873,82	143.720,05	148.578,63	150.536,99	653.709,49
<b>SALDO FINAL CUENTA RTE ICA</b>	<b>120.000,00</b>	<b>45.436,91</b>	<b>49.141,57</b>	<b>49.718,53</b>	<b>50.409,23</b>	<b>50.409,23</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 52. Resumen de Obligaciones Fiscales.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>RESUMEN OBLIGACIONES FISCALES</b>						
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>13.720.000,00</b>	<b>4.758.935,86</b>	<b>5.946.184,53</b>	<b>7.222.403,82</b>	<b>13.720.000,00</b>
IMPTO INDUSTRIA Y COMERCIO		1.167.651,68	1.184.496,13	1.204.475,71	1.224.455,30	4.781.078,82
CARGOS DE IVA FACTURADO		8.962.979,09	8.901.184,92	9.105.505,92	9.301.554,36	36.271.224,30
CARGOS POR RTE FUENTE EFECTUADA		1.674.562,73	1.733.500,52	1.742.679,37	1.753.667,84	6.904.410,47
CARGOS POR RETE ICA EFECTUADA		136.310,73	147.424,71	149.155,58	151.227,69	584.118,72
<b>TOTAL CARGO IMPUESTOS POR PAGAR</b>		<b>11.941.504,23</b>	<b>11.966.606,29</b>	<b>12.201.816,59</b>	<b>12.430.905,19</b>	<b>48.540.832,30</b>
PAGOS DECLARACIÓN DE RENTA		6.500.000,00				6.500.000,00
PAGOS DECLARACIÓN DE ICA		3.500.000,00				
PAGOS DECLARACIÓN DE IVA		8.975.319,39	8.921.782,98	9.037.398,92	9.236.204,88	36.170.706,18
PAGOS DECLARACIÓN DE RTE FTE		1.716.375,15	1.713.854,59	1.739.619,75	1.750.005,02	6.919.854,52
PAGOS DECLARACIÓN DE RTE ICA		210.873,82	143.720,05	148.578,63	150.536,99	653.709,49
<b>TOTAL PAGOS DE IMPUESTOS</b>		<b>20.902.568,37</b>	<b>10.779.357,62</b>	<b>10.925.597,30</b>	<b>11.136.746,89</b>	<b>53.744.270,18</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>13.720.000,00</b>	<b>4.758.935,86</b>	<b>5.946.184,53</b>	<b>7.222.403,82</b>	<b>8.516.562,12</b>	<b>8.516.562,12</b>

*FUENTE: Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 53. Pasivo Estimado.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
<b>PASIVOS ESTIMADO</b>						
INICIAL			5.344.569,37	10.400.114,23	15.802.421,09	
CARGOS PROVISIÓN IMPTO DE RENTA		5.344.569,37	5.055.544,86	5.402.306,86	5.816.914,37	21.619.335,46
CONSOLIDACIÓN DEL PASIVO REAL						
<b>SALDO FINAL</b>		<b>5.344.569,37</b>	<b>10.400.114,23</b>	<b>15.802.421,09</b>	<b>21.619.335,46</b>	<b>21.619.335,46</b>

*FUENTE: Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.*

**Cuadro 54. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de Productos Prototipos.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total PPTO 2006
<b>Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)</b>						
<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>						
PROYECTOS INICIALES		0	8	8	8	0
TOTAL PROYECTOS NUEVOS		82	75	77	79	313
<b>TOTAL PROYECTOS EN EJECUCION</b>		<b>82</b>	<b>83</b>	<b>85</b>	<b>87</b>	<b>313</b>
TOTAL PROYECTOS VENDIDOS		74	75	77	79	305
PROYECTOS PENDIENTES		8	8	8	8	8
<b>CONSUMO DE RECURSOS</b>						
Consumo de Materiales Directos		2.667.802,44	2.464.831,77	2.533.017,76	2.599.048,27	10.264.700,24
Consumo de Materiales Indirectos		1.504.665,83	1.386.836,22	1.424.871,82	1.461.983,43	5.778.357,30
Consumo de Mano de obra directa		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
<b>TOTAL CONSUMOS DEL PERIODO</b>		<b>8.278.721,82</b>	<b>7.957.921,53</b>	<b>8.064.143,12</b>	<b>8.167.285,24</b>	<b>32.468.071,71</b>
COSTOS DIFERIDO INICIAL			807.680,18	844.877,27	838.496,04	0,00
<b>SUB TOTAL RECURSOS EN EL PROYECTO</b>		<b>8.278.721,82</b>	<b>8.765.601,71</b>	<b>8.909.020,40</b>	<b>9.005.781,27</b>	<b>32.468.071,71</b>
COSTO PROMEDIO UNITARIO DE PROYECTOS		100.960,02	105.609,66	104.812,00	103.514,73	103.731,86
<b>COSTO DE PROYECTOS DIFERIDOS</b>		<b>807.680,18</b>	<b>844.877,27</b>	<b>838.496,04</b>	<b>828.117,82</b>	<b>828.117,82</b>
<b>COSTO DE PROYECTOS VENDIDOS</b>		<b>7.471.041,64</b>	<b>7.920.724,44</b>	<b>8.070.524,36</b>	<b>8.177.663,46</b>	<b>31.639.953,90</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 55. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de tecnología (herramientas).**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total PPTO 2006
<b>Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)</b>						
<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>						
PTOYECTOS INICIALES		0	7	7	7	0
TOTAL PROYECTOS NUEVOS		77	71	72	73	293
<b>TOTAL PROYECTOS EN EJECUCION</b>		<b>77</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>293</b>
TOTAL PROYECTOS VENDIDOS		70	71	72	73	286
PROYECTOS PENDIENTES		7	7	7	7	7
<b>CONSUMO DE RECURSOS</b>						
Consumo de Materiales Directos		5.562.989,93	5.153.454,66	5.228.220,37	5.301.030,80	21.245.695,75
Consumo de Materiales Indirectos		1.415.047,34	1.313.121,71	1.332.376,14	1.350.949,70	5.411.494,89
Consumo de Mano de obra directa		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
<b>TOTAL CONSUMOS DEL PERIODO</b>		<b>11.084.290,81</b>	<b>10.572.829,91</b>	<b>10.666.850,05</b>	<b>10.758.234,04</b>	<b>43.082.204,81</b>
COSTOS DIFERIDO INICIAL			1.007.662,80	1.039.274,99	1.037.251,59	0,00
<b>SUB TOTAL RECURSOS EN EL PROYECTO</b>		<b>11.084.290,81</b>	<b>11.580.492,71</b>	<b>11.706.125,04</b>	<b>11.795.485,62</b>	<b>43.082.204,81</b>
COSTO PROMEDIO UNITARIO DE PROYECTOS		143.951,83	148.467,86	148.178,80	147.443,57	147.038,24
<b>COSTO DE PROYECTOS DIFERIDOS</b>		<b>1.007.662,80</b>	<b>1.039.274,99</b>	<b>1.037.251,59</b>	<b>1.032.104,99</b>	<b>1.032.104,99</b>
<b>COSTO DE PROYECTOS VENDIDOS</b>		<b>10.076.628,01</b>	<b>10.541.217,73</b>	<b>10.668.873,45</b>	<b>10.763.380,63</b>	<b>42.050.099,82</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 56. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de Empaques y embalajes.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total PPTO 2006
<b>Diseño de Empaques y Embalajes</b>						
<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>						
PROYECTOS INICIALES		0	7	7	7	0
TOTAL PROYECTOS NUEVOS		75	69	70	71	285
<b>TOTAL PROYECTOS EN EJECUCION</b>		<b>75</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>285</b>
TOTAL PROYECTOS VENDIDOS		68	69	70	71	278
PROYECTOS PENDIENTES		7	7	7	7	7
<b>CONSUMO DE RECURSOS</b>						
Consumo de Materiales Directos		1.763.580,07	1.650.385,89	1.676.914,22	1.701.111,08	6.791.991,25
Consumo de Materiales Indirectos		1.371.085,87	1.275.500,65	1.295.305,56	1.313.931,74	5.255.823,82
Consumo de Mano de obra directa		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
<b>TOTAL CONSUMOS DEL PERIODO</b>		<b>7.240.919,48</b>	<b>7.032.140,09</b>	<b>7.078.473,32</b>	<b>7.121.296,36</b>	<b>28.472.829,25</b>
COSTOS DIFERIDO INICIAL			675.819,15	709.943,61	708.037,90	0,00
<b>SUB TOTAL RECURSOS EN EL PROYECTO</b>		<b>7.240.919,48</b>	<b>7.707.959,24</b>	<b>7.788.416,94</b>	<b>7.829.334,26</b>	<b>28.472.829,25</b>
COSTO PROMEDIO UNITARIO DE PROYECTOS		96.545,59	101.420,52	101.148,27	100.376,08	99.904,66
<b>COSTO DE PROYECTOS DIFERIDOS</b>		<b>675.819,15</b>	<b>709.943,61</b>	<b>708.037,90</b>	<b>702.632,56</b>	<b>702.632,56</b>
<b>COSTO DE PROYECTOS VENDIDOS</b>		<b>6.565.100,33</b>	<b>6.998.015,62</b>	<b>7.080.379,03</b>	<b>7.126.701,70</b>	<b>27.770.196,69</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.



**Cuadro 57. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Diseño de imagen corporativa y herramientas publicitarias.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total PPTO 2006
<b>Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias</b>						
<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>						
PROYECTOS INICIALES		0	14	15	15	0
TOTAL PROYECTOS NUEVOS		154	144	146	149	593
<b>TOTAL PROYECTOS EN EJECUCION</b>		<b>154</b>	<b>158</b>	<b>161</b>	<b>164</b>	<b>593</b>
TOTAL PROYECTOS VENDIDOS		140	143	146	149	578
PROYECTOS PENDIENTES		14	15	15	15	15
<b>CONSUMO DE RECURSOS</b>						
Consumo de Materiales Directos		1.079.905,71	1.053.529,01	1.072.044,88	1.094.443,15	4.299.922,76
Consumo de Materiales Indirectos		2.830.094,68	2.663.264,23	2.701.757,98	2.757.416,83	10.952.533,72
Consumo de Mano de obra directa		3.193.752,76	3.193.752,76	3.193.752,76	3.193.752,76	12.775.011,03
<b>TOTAL CONSUMOS DEL PERIODO</b>		<b>7.103.753,15</b>	<b>6.910.546,00</b>	<b>6.967.555,62</b>	<b>7.045.612,73</b>	<b>28.027.467,50</b>
COSTOS DIFERIDO INICIAL			645.795,74	717.374,22	715.987,25	0,00
<b>SUB TOTAL RECURSOS EN EL PROYECTO</b>		<b>7.103.753,15</b>	<b>7.556.341,74</b>	<b>7.684.929,84</b>	<b>7.761.599,99</b>	<b>28.027.467,50</b>
COSTO PROMEDIO UNITARIO DE PROYECTOS		46.128,27	47.824,95	47.732,48	47.326,83	47.263,86
<b>COSTO DE PROYECTOS DIFERIDOS</b>		<b>645.795,74</b>	<b>717.374,22</b>	<b>715.987,25</b>	<b>709.902,44</b>	<b>709.902,44</b>
<b>COSTO DE PROYECTOS VENDIDOS</b>		<b>6.457.957,41</b>	<b>6.838.967,52</b>	<b>6.968.942,59</b>	<b>7.051.697,55</b>	<b>27.317.565,06</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 58. Presupuesto de costos de servicio de asesoría en Talleres de gestión comercial y mercadeo.**

	Trimestre IV 2005	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total PPTO 2006
<b>Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo</b>						
<b>CONTROL DE PROYECTOS</b>						
PTOYECTOS INICIALES		0	2	2	2	0
TOTAL PROYECTOS NUEVOS		20	18	18	18	74
<b>TOTAL PROYECTOS EN EJECUCION</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>74</b>
TOTAL PROYECTOS VENDIDOS		18	18	18	18	72
PROYECTOS PENDIENTES		2	2	2	2	2
<b>CONSUMO DE RECURSOS</b>						
Consumo de Materiales Directos		366.184,23	335.458,68	336.047,97	336.106,89	1.373.797,77
Consumo de Materiales Indirectos		365.188,27	332.668,19	333.068,07	333.108,06	1.364.032,59
Consumo de Mano de obra directa		4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	4.106.253,54	16.425.014,18
<b>TOTAL CONSUMOS DEL PERIODO</b>		<b>4.837.626,04</b>	<b>4.774.380,42</b>	<b>4.775.369,58</b>	<b>4.775.468,50</b>	<b>19.162.844,53</b>
COSTOS DIFERIDO INICIAL			483.762,60	525.814,30	530.118,39	0,00
<b>SUB TOTAL RECURSOS EN EL PROYECTO</b>		<b>4.837.626,04</b>	<b>5.258.143,02</b>	<b>5.301.183,88</b>	<b>5.305.586,88</b>	<b>19.162.844,53</b>
COSTO PROMEDIO UNITARIO DE PROYECTOS		241.881,30	262.907,15	265.059,19	265.279,34	258.957,36
<b>COSTO DE PROYECTOS DIFERIDOS</b>		<b>483.762,60</b>	<b>525.814,30</b>	<b>530.118,39</b>	<b>530.558,69</b>	<b>530.558,69</b>
<b>COSTO DE PROYECTOS VENDIDOS</b>		<b>4.353.863,44</b>	<b>4.732.328,72</b>	<b>4.771.065,49</b>	<b>4.775.028,20</b>	<b>18.632.285,85</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 59. Resumen del Presupuesto de costos de servicio de asesoría.**

<b>RESUMEN</b>	<b>Trimestre IV 2005</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total PPTO 2006</b>
<b>COSTO DIFERIDO</b>						
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		807.680,18	844.877,27	838.496,04	828.117,82	828.117,82
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		1.007.662,80	1.039.274,99	1.037.251,59	1.032.104,99	1.032.104,99
Diseño de Empaques y Embalajes		675.819,15	709.943,61	708.037,90	702.632,56	702.632,56
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		645.795,74	717.374,22	715.987,25	709.902,44	709.902,44
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		483.762,60	525.814,30	530.118,39	530.558,69	530.558,69
<b>TOTAL COSTO DIFERIDO</b>		<b>3.620.720,48</b>	<b>3.837.284,39</b>	<b>3.829.891,17</b>	<b>3.803.316,50</b>	<b>3.803.316,50</b>

**COSTO PROYECTOS VENDIDOS**

Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)		7.471.041,64	7.920.724,44	8.070.524,36	8.177.663,46	31.639.953,90
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)		10.076.628,01	10.541.217,73	10.668.873,45	10.763.380,63	42.050.099,82
Diseño de Empaques y Embalajes		6.565.100,33	6.998.015,62	7.080.379,03	7.126.701,70	27.770.196,69
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias		6.457.957,41	6.838.967,52	6.968.942,59	7.051.697,55	27.317.565,06
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo		4.353.863,44	4.732.328,72	4.771.065,49	4.775.028,20	18.632.285,85
<b>TOTAL COSTO DIFERIDO</b>		<b>34.924.590,83</b>	<b>37.031.254,03</b>	<b>37.559.784,93</b>	<b>37.894.471,53</b>	<b>147.410.101,32</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 60. Presupuesto de Flujo de caja.**

		Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	TOTAL PPTO 2006
<b>INGRESOS EFECTIVO</b>						
POR VENTAS DE CONTADO		53.693.296,76	54.467.871,93	55.386.613,09	56.305.354,25	219.853.136,02
POR RECAUDO CARTERA		36.515.208,28	40.155.318,67	40.800.271,14	41.480.820,14	158.951.618,23
CRUCE DE IMPTOS RETENIDOS		10.000.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000.000,00
RECUPERACION DE IMPUESTOS		0,00	0,00	23.500.000,00	0,00	23.500.000,00
OTROS INGRESOS						0,00
<b>DISPONIBLE</b>		<b>100.208.505,04</b>	<b>94.623.190,60</b>	<b>119.686.884,22</b>	<b>97.786.174,39</b>	<b>412.304.754,25</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>						
PROVEDORES DE MATERIALES		17.569.730,02	19.326.131,37	19.990.437,59	20.328.073,80	77.214.372,78
GASTOS POR PAGAR		17.625.139,83	19.676.269,34	19.676.269,34	19.676.269,34	76.653.947,85
OBLIGACIONES LABORALES		43.887.622,05	38.900.972,27	34.500.987,17	43.300.957,37	160.590.538,85
PAGOS FISCALES		20.902.568,37	10.779.357,62	10.925.597,30	11.136.746,89	53.744.270,18
<b>TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO</b>		<b>99.985.060,26</b>	<b>88.682.730,60</b>	<b>85.093.291,40</b>	<b>94.442.047,40</b>	<b>368.203.129,65</b>
<b>SUPER AVIT O (DEFICIT) DE EFECTIVO DEL PERIODO</b>		<b>223.444,78</b>	<b>5.940.460,00</b>	<b>34.593.592,83</b>	<b>3.344.126,99</b>	<b>44.101.624,60</b>
SALDO INICIAL DE CAJA		3.000.000,00	3.223.444,78	9.163.904,78	43.757.497,61	3.000.000,00
SALDO FINAL DE CAJA	3.000.000,00	3.223.444,78	9.163.904,78	43.757.497,61	47.101.624,60	47.101.624,60

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Cuadro 61. Presupuesto del Estado de Resultados (PyG).**

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total PPTO 2006
<b>VENTAS</b>					
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	19.014.514,17	19.271.467,07	19.785.372,86	20.299.278,64	78.370.632,74
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	18.668.488,16	18.935.180,85	19.201.873,54	19.468.566,23	76.274.108,78
Diseño de Empaques y Embalajes	18.400.566,84	18.671.163,41	18.941.759,98	19.212.356,56	75.225.846,80
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	27.361.347,64	27.947.662,23	28.533.976,82	29.120.291,41	112.963.278,11
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	12.254.824,32	12.254.824,32	12.254.824,32	12.254.824,32	49.019.297,28
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>95.699.741,14</b>	<b>97.080.297,88</b>	<b>98.717.807,52</b>	<b>100.355.317,16</b>	<b>391.853.163,70</b>
<b>DESCUENTO EN VENTAS DE CONTADO</b>					
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	1.140.870,85	1.156.288,02	1.187.122,37	1.217.956,72	4.702.237,96
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	1.120.109,29	1.136.110,85	1.152.112,41	1.168.113,97	4.576.446,53
Diseño de Empaques y Embalajes	1.104.034,01	1.120.269,80	1.136.505,60	1.152.741,39	4.513.550,81
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	1.641.680,86	1.676.859,73	1.712.038,61	1.747.217,48	6.777.796,69
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	735.289,46	735.289,46	735.289,46	735.289,46	2.941.157,84
<b>TOTAL DESCUENTO EN VENTAS DE CONTADO</b>	<b>5.741.984,47</b>	<b>5.824.817,87</b>	<b>5.923.068,45</b>	<b>6.021.319,03</b>	<b>23.511.189,82</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	7.471.041,64	7.920.724,44	8.070.524,36	8.177.663,46	31.639.953,90
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	10.076.628,01	10.541.217,73	10.668.873,45	10.763.380,63	42.050.099,82
Diseño de Empaques y Embalajes	6.565.100,33	6.998.015,62	7.080.379,03	7.126.701,70	27.770.196,69
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	6.457.957,41	6.838.967,52	6.968.942,59	7.051.697,55	27.317.565,06
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	4.353.863,44	4.732.328,72	4.771.065,49	4.775.028,20	18.632.285,85
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>34.924.590,83</b>	<b>37.031.254,03</b>	<b>37.559.784,93</b>	<b>37.894.471,53</b>	<b>147.410.101,32</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>					
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	10.402.601,68	10.194.454,60	10.527.726,12	10.903.658,47	42.028.440,88
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	7.471.750,86	7.257.852,27	7.380.887,67	7.537.071,62	29.647.562,43
Diseño de Empaques y Embalajes	10.731.432,50	10.552.877,99	10.724.875,35	10.932.913,46	42.942.099,30
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	19.261.709,37	19.431.834,98	19.852.995,63	20.321.376,38	78.867.916,36
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	7.165.671,42	6.787.206,14	6.748.469,37	6.744.506,66	27.445.853,60
<b>TOAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>55.033.165,84</b>	<b>54.224.225,98</b>	<b>55.234.954,14</b>	<b>56.439.526,60</b>	<b>220.931.872,56</b>
<b>GASTOS DE ADMN Y VENTAS</b>					
Gasto Impuesto Industria y comercio	1.167.651,68	1.184.496,13	1.204.475,71	1.224.455,30	4.781.078,82
Gastos Laborales	20.645.320,71	20.645.320,71	20.645.320,71	20.645.320,71	82.581.282,86
Arrendamiento	3.532.876,00	3.532.876,00	3.532.876,00	3.532.876,00	14.131.504,00
Seguros	1.150.000,00	1.150.000,00	1.150.000,00	1.150.000,00	4.600.000,00
Servicios	2.450.000,00	2.450.000,00	2.450.000,00	2.450.000,00	9.800.000,00
Gastos Legales	918.750,00	918.750,00	918.750,00	918.750,00	3.675.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	1.148.369,25	1.148.369,25	1.148.369,25	1.148.369,25	4.593.477,00
Auditoría	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	10.000.000,00
Diversos	6.250.000,00	6.250.000,00	6.250.000,00	6.250.000,00	25.000.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMN Y VENTAS</b>	<b>39.762.967,65</b>	<b>39.779.812,09</b>	<b>39.799.791,68</b>	<b>39.819.771,26</b>	<b>159.162.342,68</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>15.270.198,19</b>	<b>14.444.413,88</b>	<b>15.435.162,47</b>	<b>16.619.755,34</b>	<b>61.769.529,88</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>15.270.198,19</b>	<b>14.444.413,88</b>	<b>15.435.162,47</b>	<b>16.619.755,34</b>	<b>61.769.529,88</b>
PROVISIÓN DE IMPUESTO DE RENTA	5.344.569,37	5.055.544,86	5.402.306,86	5.816.914,37	21.619.335,46
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.925.628,83</b>	<b>9.388.869,02</b>	<b>10.032.855,60</b>	<b>10.802.840,97</b>	<b>40.150.194,42</b>

**Cuadro 62. Presupuesto del Balance General.**

	BALANCE 31 DIC 2005	2.006				BALANCE 31 DIC.2006
		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>do</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>To</sup> Trimestre	
<b><u>ACTIVOS</u></b>						
CAJA	3.000.000,00	3.223.444,78	9.163.904,78	43.757.497,61	47.101.624,60	47.101.624,60
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	10.000.000,00	13.257.604,14	13.448.857,27	13.675.706,94	13.902.556,60	13.902.556,60
IMPUESTOS POR COBRAR (CxC)	33.500.000,00	34.384.888,56	45.426.801,64	33.154.965,07	44.569.378,84	44.569.378,84
INV. MATERIALES DIRECTOS	3.290.000,00	1.065.392,24	1.085.448,71	1.086.641,56	1.086.752,01	1.086.752,01
INV. MATERIALES INDIRECTOS	1.410.000,00	697.205,51	721.177,01	721.691,19	721.738,95	721.738,95
DIFERIDOS (PROYECTOS EN CURSO)	0,00	3.620.720,48	3.837.284,39	3.829.891,17	3.803.316,50	3.803.316,50
<b>ACT. CTE.</b>	<b>51.200.000,00</b>	<b>56.249.255,70</b>	<b>73.683.473,80</b>	<b>96.226.393,53</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>111.185.367,50</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
MAQ. - EQUIPO	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00
EQUIPO Y OFICINA	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00
MENOS: DEPRECIACION	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00
<b>ACT NO CTE.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>51.200.000,00</b>	<b>56.249.255,70</b>	<b>73.683.473,80</b>	<b>96.226.393,53</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>111.185.367,50</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

**Continuación Cuadro 62. Presupuesto del Balance General.**

	BALANCE 31 DIC 2005	2.006				BALANCE 31 DIC.2006
		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>do</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>To</sup> Trimestre	
<b><u>PASIVO</u></b>						
OBLIGACIONES CORTO PLAZO						
CUENTAS X PAGAR PROVEEDOR	3.860.000,00	4.172.526,53	4.611.966,69	4.680.404,19	4.762.334,23	4.762.334,23
GASTOS POR PAGAR	2.540.000,00	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51
OBLIGACIONES LABORALES	9.386.634,88	5.763.100,48	7.126.215,87	12.889.316,35	9.852.446,64	9.852.446,64
IMPUESTOS X PAGAR:	13.720.000,00	4.758.935,86	5.946.184,53	7.222.403,82	8.516.562,12	8.516.562,12
PASIVOS ESTIMADOS	0,00	5.344.569,37	10.400.114,23	15.802.421,09	21.619.335,46	21.619.335,46
<b>PASIVO</b>	<b>29.506.634,88</b>	<b>24.630.261,76</b>	<b>32.675.610,83</b>	<b>45.185.674,96</b>	<b>49.341.807,96</b>	<b>49.341.807,96</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>						
CAPITAL SOCIAL	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		9.925.628,83	19.314.497,85	29.347.353,45	40.150.194,42	40.150.194,42
UTILIDAD RETENIDA	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12
<b>PATRIMONIO</b>	<b>21.693.365,12</b>	<b>31.618.993,95</b>	<b>41.007.862,97</b>	<b>51.040.718,57</b>	<b>61.843.559,54</b>	<b>61.843.559,54</b>
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>51.200.000,00</b>	<b>56.249.255,70</b>	<b>73.683.473,80</b>	<b>96.226.393,53</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>111.185.367,50</b>
<b>ACTIVO = PAS + PAT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**FUENTE:** Cálculo de los autores, datos suministrados por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN AÑO 2006

### 8.1 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

**Cuadro 63. Análisis vertical estado de resultados.**

	Total PPTO 2006	Análisis Vertical
<b>VENTAS</b>		
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	78.370.632,74	20,00%
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	76.274.108,78	19,46%
Diseño de Empaques y Embalajes	75.225.846,80	19,20%
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	112.963.278,11	28,83%
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	49.019.297,28	12,51%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>391.853.163,70</b>	<b>100,00%</b>
<b>DESCUENTO EN VENTAS DE CONTADO</b>		
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	4.702.237,96	1,20%
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	4.576.446,53	1,17%
Diseño de Empaques y Embalajes	4.513.550,81	1,15%
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	6.777.796,69	1,73%
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	2.941.157,84	0,75%
<b>TOTAL DESCUENTO EN VENTAS DE CONTADO</b>	<b>23.511.189,82</b>	<b>6,00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	31.639.953,90	8,07%
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	42.050.099,82	10,73%
Diseño de Empaques y Embalajes	27.770.196,69	7,09%
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	27.317.565,06	6,97%
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	18.632.285,85	4,75%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>147.410.101,32</b>	<b>37,62%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		
Asesoría en Diseño de Productos (Prototipos)	42.028.440,88	10,73%
Asesoría en Diseño de Tecnología (Herramientas)	29.647.562,43	7,57%
Diseño de Empaques y Embalajes	42.942.099,30	10,96%
Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias	78.867.916,36	20,13%
Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo	27.445.853,60	7,00%
<b>TOAL UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>220.931.872,56</b>	<b>56,38%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		
Gasto Impuesto Industria y comercio	4.781.078,82	1,22%
Gastos Laborales	82.581.282,86	21,07%
Arrendamiento	14.131.504,00	3,61%
Seguros	4.600.000,00	1,17%
Servicios	9.800.000,00	2,50%
Gastos Legales	3.675.000,00	0,94%
Mantenimiento y Reparaciones	4.593.477,00	1,17%
Auditoria	10.000.000,00	2,55%
Diversos	25.000.000,00	6,38%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>159.162.342,68</b>	<b>40,62%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>61.769.529,88</b>	<b>15,76%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	0,00	0,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>61.769.529,88</b>	<b>15,76%</b>
PROVISIÓN DE IMPUESTO DE RENTA	21.619.335,46	5,52%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>40.150.194,42</b>	<b>10,25%</b>

*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*



**8.1.1 Utilidad bruta.** Corresponde en términos generales a un 56.38% del total de las ventas y se encuentra determinada por dos aspectos fundamentales el Costo de Ventas y el Descuento en Ventas de Contado.

El Costo de Ventas equivale al 37.62% de los ingresos operacionales, siendo el servicio mas costoso la **Asesoría en Diseño de Tecnología** y el de menor coste **Los Talleres de Gestión Comercial y Mercadeo** debido a su carácter masivo. El Descuento en Ventas de Contado equivale al 6% de los ingresos operacionales y se encuentra distribuido de manera relativamente homogénea en todos los servicios.

El servicio que mayores ingresos ofrecería al Laboratorio Colombiano de Diseño bajo este modelo es el denominado **Diseño de Imagen Corporativa y Herramientas Publicitarias** con amplio margen de diferencia respecto al resto de elementos del portafolio, de allí también que su aporte a la Utilidad Bruta en Ventas sea también el mas representativo de todos.

**8.1.2 Utilidad operativa.** Se encuentra afectada única y exclusivamente por los Gastos de Administración y Ventas que equivalen al 40.62% del total de las ventas. De este rubro los gastos laborales son los mas onerosos, pues significan el 21.07% de los ingresos, los demás gastos promedian aproximadamente el 3.5% de las ventas. La Utilidad Antes de Impuestos es idéntica a la Utilidad Operativa pues no existen egresos de tipo financiero bajo este supuesto.

**8.1.3 Utilidad neta.** La Utilidad Neta resulta de una Provisión de Impuesto de Renta equivalente al 35% de la Utilidad Antes de Impuestos, este renglón sería positivo bajo estas condiciones no solo en el consolidado anual a 31 de diciembre de 2006 sino también en todos y cada uno de los cuatro trimestres.

## **8.2 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL**

El Balance General a Diciembre 31 de 2006 del Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa presentará las siguientes características en cuanto a su estructura:

**8.2.1 Activo corriente.** Ascenderá a \$111.185.367,50; la participación con respecto al activo total es del 100%, debido a que lo correspondiente a activos fijos se deprecia en su totalidad, además para el periodo 2006 no se tienen presupuestadas inversiones en bienes de capital. Si se compara con el monto con que terminará el activo circulante en Diciembre 31 de 2005, el incremento será del 117,16%, originado por los repuntes en caja y en CxC a clientes principalmente.

✍ **CAJA:** el efectivo disponible del Laboratorio representa el 42,36% del Total de Activos, esto indica que la empresa no tendrá problemas de liquidez para cumplir con sus obligaciones con los proveedores con lo cual, no habrá necesidad de

recurrir a financiamiento externo. El monto de esta cuenta asciende a \$47.101.624,60; debido a la elevada cifra durante el periodo de presupuestado es conveniente realizar algún tipo de inversión para que los recursos no permanezcan ociosos y generen rendimientos.

✍ *CUENTAS POR COBRAR CLIENTES:* sólo representan el 12,50% del total de activos, lo que significa que en este aspecto el laboratorio se propone realizar un buen manejo de la cartera, ratificado con el excelente nivel de liquidez que presentaría.

✍ *INVENTARIOS:* tanto los de material directo como indirecto, que representan el 0,98% y el 0,65% de los Activos Totales respectivamente, están en proporción adecuada para el cumplimiento en la prestación del servicio del primer trimestre del año siguiente, que dependerá de la proyección que tenga el Laboratorio y el cumplimiento de las metas proyectadas en 2.006.

✍ *DIFERIDOS:* esta cuenta se asimila con el inventario de productos terminados en una empresa de carácter industrial, y se denomina Proyectos de Asesoría en Curso, y se han adoptado por parte de la dirección del Laboratorio de Diseño como un 10% de los servicios que se prestarán en el periodo siguiente. Representa el 3,42% del Total de Activos.

**8.2.2 Activos de largo plazo.** Si bien el Laboratorio cuenta con unos equipos para el cumplimiento de su objeto social, estos no entran a sumar en el total de activos debido a que se deprecian en su totalidad, en razón a que hacen parte de donaciones y apoyo logístico realizadas por entidades como la Unión Europea y Artesanías de Colombia. Adicionalmente no se planteó la necesidad de proyectar en el primer año de funcionamiento como entidad autónoma, inversiones en activos productivos, pues con los que cuenta el Laboratorio eran suficientes para atender a la demanda estimada.

**8.2.3 Pasivo corriente.** Representa el 44,38% del Total de Pasivos y Patrimonio, es decir \$49.341.807,96; y además presenta un incremento de 67,22% con respecto al Pasivo Corriente a Diciembre 31 de 2005. Se debe tener en cuenta que la Dirección del Laboratorio asume que durante 2006 no se contraerán obligaciones por concepto de financiamiento.

✍ *CUENTA POR PAGAR PROVEEDORES:* tiene una participación del 4.28% con respecto al Total Pasivo y Patrimonio, lo cual indica se proyecta un buen manejo de los días crédito proveedores, denotando un buen poder de negociación.

✍ *GASTOS POR PAGAR:* representan el 4,13% del total de Pasivos y Patrimonio, este rubro hace referencia a los desembolsos que se deben hacer en lo referente a los gastos fijos de administración y ventas.

✍ *OBLIGACIONES LABORALES*: la participación de es del 8,86%; es una de las más elevadas en la cuenta de pasivos.

✍ *PASIVOS ESTIMADOS*: es la provisión de impuesto a la renta sobre las utilidades obtenidas en el ejercicio, representan el 19,44% del total de Pasivos y Patrimonio; este rubro sufrirá variaciones dependiendo de que se alcancen o no los objetivos en cuanto a las ventas de cada uno de los servicios.

**8.2.4 Patrimonio.** Equivale al 55,62% del Total Pasivo y Patrimonio, teniendo el mayor peso la utilidad del ejercicio con un 36,11%; en segundo lugar las utilidades retenidas con el 10,52% y por último el capital social aportado con un 8,99%. Lo anterior se puede interpretar como una gran dependencia sobre los resultados esperados del Laboratorio en cuanto a la generación de utilidades. En valores absolutos para en Diciembre 31 de 2006 el patrimonio ascenderá a \$61.843.559,54.

**Cuadro 64. Balance general Análisis Vertical de Resultados. Comparativo 2005 – 2006.**

	BALANCE 31 DIC 2005	2.006						
		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>do</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>to</sup> Trimestre	BALANCE 31 DIC.2006	% de Activos	Comparativo
<b><u>ACTIVOS</u></b>	-							
CAJA	3.000.000,00	3.223.444,78	9.163.904,78	43.757.497,61	47.101.624,60	47.101.624,60	42,36%	1470,05%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	10.000.000,00	13.257.604,14	13.448.857,27	13.675.706,94	13.902.556,60	13.902.556,60	12,50%	39,03%
IMPUESTOS POR COBRAR (CxC)	33.500.000,00	34.384.888,56	45.426.801,64	33.154.965,07	44.569.378,84	44.569.378,84	40,09%	33,04%
INV. MATERIALES DIRECTOS	3.290.000,00	1.065.392,24	1.085.448,71	1.086.641,56	1.086.752,01	1.086.752,01	0,98%	-66,97%
INV. MATERIALES INDIRECTOS	1.410.000,00	697.205,51	721.177,01	721.691,19	721.738,95	721.738,95	0,65%	-48,81%
DIFERIDOS (PROYECTOS EN CURSO)	0,00	3.620.720,48	3.837.284,39	3.829.891,17	3.803.316,50	3.803.316,50	3,42%	
							0,00%	
<b>ACT. CTE.</b>	<b>51.200.000,00</b>	<b>56.249.255,70</b>	<b>73.683.473,80</b>	<b>96.226.393,53</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>117,16%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>							0,00%	
							0,00%	
MAQ. - EQUIPO	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	13.070.779,00	11,76%	
EQUIPO Y OFICINA	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	142.233.113,00	127,92%	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	144.036.720,00	129,55%	
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00	33,19%	
MENOS: DEPRECIACION	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-336.245.737,00	-302,42%	
<b>ACT NO CTE.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>51.200.000,00</b>	<b>56.249.255,70</b>	<b>73.683.473,80</b>	<b>96.226.393,53</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>100,00%</b>	

**Continuación Cuadro 64. Balance general Análisis Vertical de Resultados. Comparativo 2005 – 2006.**

	BALANCE 31 DIC 2005	2.006				BALANCE 31 DIC.2006	% de Pasivos y Patrimonio	Comparativo
		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>do</sup> Trimestre	3 <sup>er</sup> Trimestre	4 <sup>to</sup> Trimestre			
<b><u>PASIVO</u></b>								
OBLIGACIONES CORTO PLAZO								
CUENTAS X PAGAR PROVEEDOR	3.860.000,00	4.172.526,53	4.611.966,69	4.680.404,19	4.762.334,23	4.762.334,23	4,28%	23,38%
GASTOS POR PAGAR	2.540.000,00	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4.591.129,51	4,13%	80,75%
OBLIGACIONES LABORALES	9.386.634,88	5.763.100,48	7.126.215,87	12.889.316,35	9.852.446,64	9.852.446,64	8,86%	4,96%
IMPUESTOS X PAGAR:	13.720.000,00	4.758.935,86	5.946.184,53	7.222.403,82	8.516.562,12	8.516.562,12	7,66%	-37,93%
PASIVOS ESTIMADOS	0,00	5.344.569,37	10.400.114,23	15.802.421,09	21.619.335,46	21.619.335,46	19,44%	
<b>PASIVO</b>	<b>29.506.634,88</b>	<b>24.630.261,76</b>	<b>32.675.610,83</b>	<b>45.185.674,96</b>	<b>49.341.807,96</b>	<b>49.341.807,96</b>	<b>44,38%</b>	<b>67,22%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>								
CAPITAL SOCIAL	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	8,99%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		9.925.628,83	19.314.497,85	29.347.353,45	40.150.194,42	40.150.194,42	36,11%	
UTILIDAD RETENIDA	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	11.693.365,12	10,52%	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>21.693.365,12</b>	<b>31.618.993,95</b>	<b>41.007.862,97</b>	<b>51.040.718,57</b>	<b>61.843.559,54</b>	<b>61.843.559,54</b>	<b>55,62%</b>	<b>185,08%</b>
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>51.200.000,00</b>	<b>56.249.255,70</b>	<b>73.683.473,80</b>	<b>96.226.393,53</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>111.185.367,50</b>	<b>100,00%</b>	
<b>ACTIVO = PAS + PAT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

## 8.3 RAZONES FINANCIERAS

**Cuadro 65. Capital de Trabajo.**

CAPITAL DE TRABAJO	1 <sup>er</sup>	2 <sup>do</sup>	3 <sup>er</sup>	4 <sup>to</sup>	PRESUPUESTO 2006
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 31.618.993,94</b>	<b>\$ 41.007.862,97</b>	<b>\$ 51.040.718,57</b>	<b>\$ 61.843.559,54</b>	<b>\$ 61.843.559,54</b>
Activo Corriente	\$ 56.249.255,70	\$ 73.683.473,80	\$ 96.226.393,53	\$ 111.185.367,50	\$ 111.185.367,50
Pasivo Corriente	\$ 24.630.261,76	\$ 32.675.610,83	\$ 45.185.674,96	\$ 49.341.807,96	\$ 49.341.807,96

*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

**8.3.1 Capital de trabajo.** El Capital de Trabajo del Laboratorio Colombiano de Diseño para el año 2006, sería bajo este modelo del orden de los \$61.843.559,54 es decir aproximadamente la tercera parte del presentado a junio 30 de 2005.

**Cuadro 66. Razones de liquidez.**

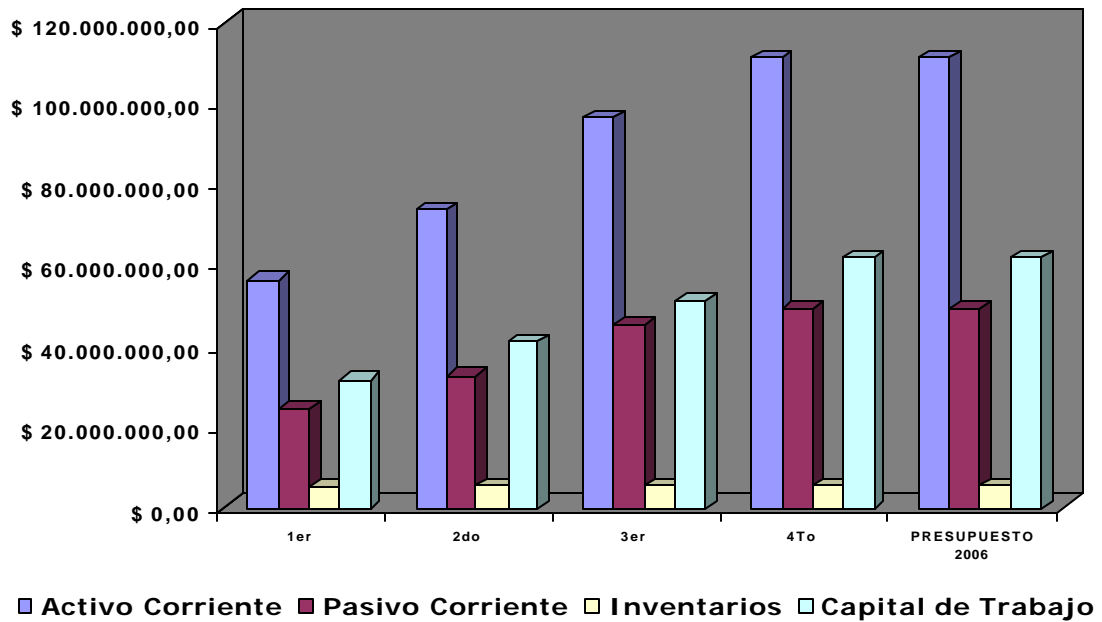
LIQUIDEZ	1 <sup>er</sup>	2 <sup>do</sup>	3 <sup>er</sup>	4 <sup>to</sup>	PRESUPUESTO 2006
<b>Razón Corriente</b>	<b>2,28</b>	<b>2,25</b>	<b>2,13</b>	<b>2,25</b>	<b>2,25</b>
Activo Corriente	\$ 56.249.255,70	\$ 73.683.473,80	\$ 96.226.393,53	\$ 111.185.367,50	\$ 111.185.367,50
Pasivo Corriente	\$ 24.630.261,76	\$ 32.675.610,83	\$ 45.185.674,96	\$ 49.341.807,96	\$ 49.341.807,96
<b>Prueba Acida</b>	<b>2,07</b>	<b>2,08</b>	<b>2,00</b>	<b>2,14</b>	<b>2,14</b>
Activo Corriente	\$ 56.249.255,70	\$ 73.683.473,80	\$ 96.226.393,53	\$ 111.185.367,50	\$ 111.185.367,50
Inventarios	\$ 5.383.318,23	\$ 5.643.910,11	\$ 5.638.223,92	\$ 5.611.807,46	\$ 5.611.807,46
Pasivo Corriente	\$ 24.630.261,76	\$ 32.675.610,83	\$ 45.185.674,96	\$ 49.341.807,96	\$ 49.341.807,96

*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

**8.3.2 Razón Corriente.** Equivalente a 2,25 para el año 2006, con lo cual se podría pensar en discretas inversiones para dicho periodo; hecho que está totalmente alejado de la extrema situación de ociosidad del efectivo presentada en 2005, cuando el calculo de este indicador arrojó un 22,11 como respuesta.

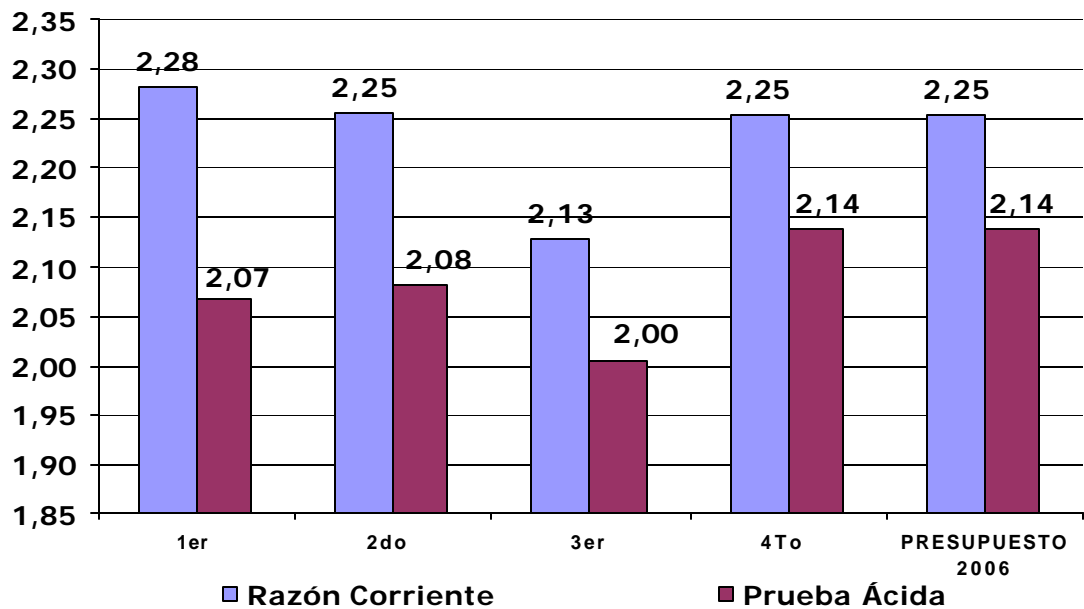
**8.3.3 Prueba Acida.** Teniendo en cuenta los inventarios de materiales directos e indirectos, así como también los denominados proyectos en curso se obtuvo como resultado un indicador equivalente al 2,14 para el año 2006, la diferencia con el año 2005 es notable, si se tiene en cuenta que el resultado calculado en la etapa de diagnóstico para este ítem fue de 20,01.

**Figura 13. Activo corriente, pasivo corriente, inventarios y capital de trabajo.**



*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

**Figura 14. Razón corriente, prueba ácida.**



*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

### Cuadro 67. Razones de rentabilidad.

RENTABILIDAD	1 <sup>er</sup> Trimestre 2006	2 <sup>do</sup> Trimestre 2006	3 <sup>er</sup> Trimestre 2006	4 <sup>to</sup> Trimestre 2006	PRESUPUESTO 2006
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>31,39%</b>	<b>22,90%</b>	<b>19,66%</b>	<b>17,47%</b>	<b>64,92%</b>
Utilidad Neta	9.925.628,83	9.388.869,02	10.032.855,60	10.802.840,97	40.150.194,42
Patrimonio de accionistas	31.618.993,95	41.007.862,97	51.040.718,57	61.843.559,54	61.843.559,54
<b>Margen Bruto</b>	<b>57,51%</b>	<b>55,86%</b>	<b>55,95%</b>	<b>56,24%</b>	<b>56,38%</b>
Utilidad Bruta	55.033.165,84	54.224.225,98	55.234.954,14	56.439.526,60	220.931.872,56
Ventas	95.699.741,14	97.080.297,88	98.717.807,52	100.355.317,16	391.853.163,70
<b>Margen Operacional</b>	<b>15,96%</b>	<b>14,88%</b>	<b>15,64%</b>	<b>16,56%</b>	<b>15,76%</b>
Utilidad Operacional	15.270.198,19	14.444.413,88	15.435.162,47	16.619.755,34	61.769.529,88
Ventas	95.699.741,14	97.080.297,88	98.717.807,52	100.355.317,16	391.853.163,70
<b>Margen Neto</b>	<b>10,37%</b>	<b>9,67%</b>	<b>10,16%</b>	<b>10,76%</b>	<b>10,25%</b>
Utilidad Neta	9.925.628,83	9.388.869,02	10.032.855,60	10.802.840,97	40.150.194,42
Ventas	95.699.741,14	97.080.297,88	98.717.807,52	100.355.317,16	391.853.163,70

*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

**8.3.4 Rentabilidad del patrimonio.** Las utilidades netas representan el 64,92% sobre el patrimonio, es decir, por cada peso invertido por los socios el rendimiento es de \$6,492. En comparación con los indicadores que presentaba en Jun-05, el indicador muestra un gran incremento de acuerdo a las proyecciones estimadas. La utilidad neta en Dic. 31 de 2006 llegará a \$40.150.194,42 y el patrimonio se ubicará en \$ 61.843.559,54.

**8.3.5 Margen bruto.** Este indicador muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas para generar utilidades brutas, representa el 56,38% de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa. Para el periodo 2006 se presupuestó que la utilidad bruta ascenderá a \$ 220.931.872,56 y los ingresos por concepto de ventas serán de \$ 391.853.163,70. Con respecto al indicador en Jun-05 se presenta una mejoría notable, aunque los ingresos por ventas disminuyan, la utilidad tendrá un repunte debido a la reducción de los costos de ventas.

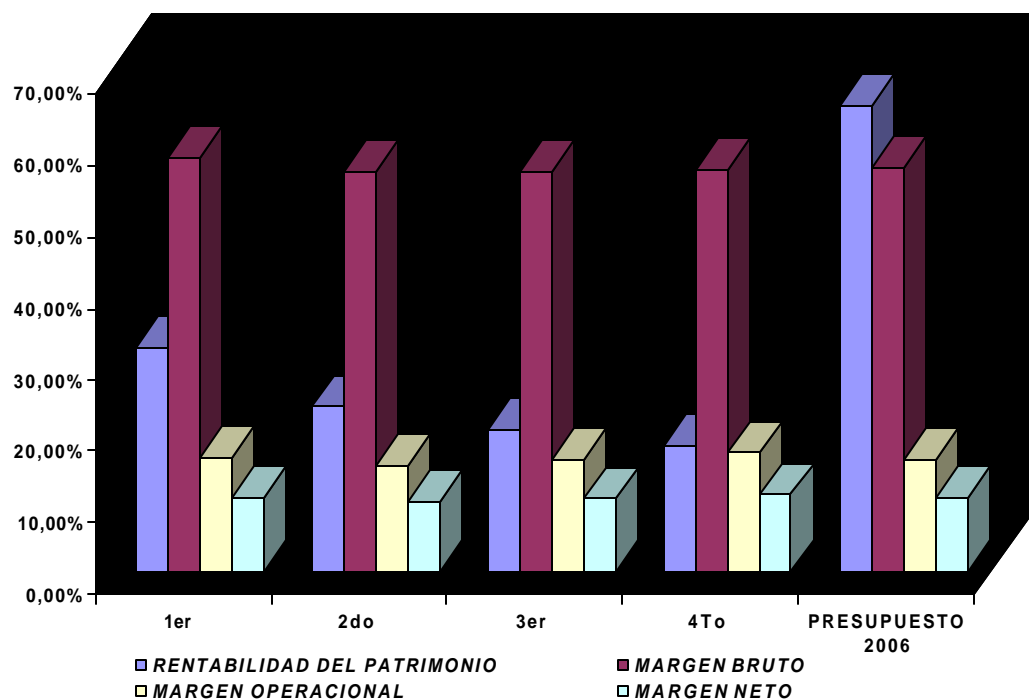
**8.3.6 Margen operacional.** Este indicador muestra la rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social. El Laboratorio reporta \$15,76 de utilidad operacional por cada \$100 pesos de ventas. El mejoramiento de este indicador se da primordialmente por la disminución de los gastos de administración para el año



base para el proceso de planeación. El monto de la utilidad operacional en Dic-06 será de \$ 61.769.529,88.

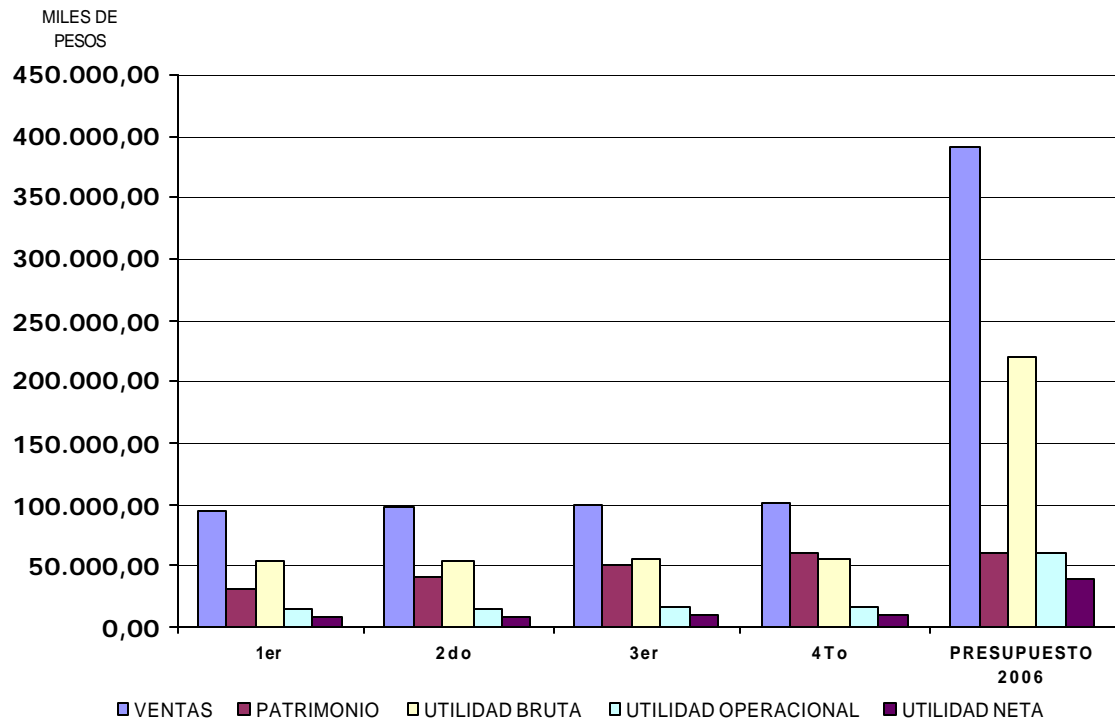
**8.3.7 Margen neto.** Por cada \$100 de ventas se generan \$10,25 de utilidad neta. Esta utilidad sólo se afecta por el pago del impuesto de renta (35%), debido a que el Laboratorio no presenta ingresos y egresos por otros conceptos diferentes a su objeto social. En consecuencia la Utilidad Neta se encontrará en Dic-06 en \$ 40.150.194,42.

**Figura 15. Rentabilidad del patrimonio, margen bruto, margen operacional y margen neto.**



*Fuente: Proceso de planeación año 2006.*

**Figura 16. Ventas, patrimonio, utilidad bruta, utilidad operacional y utilidad neta.**



**Fuente:** Proceso de planeación año 2006.

## 9. CONCLUSIONES

- ? El modelo de planeación financiera implementado es una herramienta dinámica que permite realizar análisis de sensibilidad, a fin de determinar el impacto que modificaciones de una o mas variables en las matrices de entrada tendrían en cada una de las matrices de salida (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja).
- ? El modelo de planeación financiera desarrollado surge como respuesta a una de las estrategias planteadas en el proceso de diagnostico, pues se interpreta como un Plan Anual Operativo que permite visualizar el futuro del laboratorio en el corto plazo como una empresa generadora de recursos para su sostenimiento.
- ? El diagnostico empresarial y financiero ejecutado indica que el Laboratorio Colombiano de Diseño presenta problemas de planteamiento y de funcionamiento que no le permiten obtener un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- ? Debido a la alta dependencia administrativa del LCD con la Cámara de Comercio de Pasto, el primero no cuenta con un departamento encargado del manejo financiero que establezca pautas o políticas encaminadas al cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección del proyecto.
- ? El modelo de planeación financiera a base de presupuestos es un instrumento en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar y el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, el mismo provee al laboratorio de un conjunto de métodos, instrumentos y con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

## 10. RECOMENDACIONES

? En la implementación del Modelo de Planeación Financiera desarrollado es recomendable mantener las condiciones iniciales planteadas, especialmente en lo concerniente a políticas de venta, inventarios, cartera, proveedores, austeridad en gastos y productividad; a fin de mejorar las falencias que en términos administrativos presenta el LCD.

? A fin de complementar el Modelo de Planeación Financiera con información mas exacta, es recomendable efectuar un Estudio de Factibilidad que enfatice en la información de mercado (clientes, competencia, gustos y preferencias, capacidad de pago de los consumidores, precios de mercado, etc.) y la evaluación financiera del laboratorio como una empresa con personería jurídica auto sostenible.

? Se recomienda la creación de un área o un cargo dedicado exclusivamente al manejo contable y financiero del Laboratorio Colombiano de Diseño, a fin de obtener mayor provecho de la herramienta diseñada y especialmente para lograr una coherencia entre las políticas de producción del LCD y su bienestar financiero a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Décimo Segunda Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, Interamericana, 2001. 275 p.

CATACORA, Fernando. Contabilidad, la base para las decisiones gerenciales. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, 1999. 172 p.

CRUZ, Sergio; VILLAREAL, Julio y ROSILLO, Jorge. Finanzas Corporativas Teoría y Práctica. Bogotá: Thomson Editores, 2001. 636 p.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. 288 p.

FRANCÉS, Antonio. Estrategias para la empresa en América Latina. México: Ediciones IESA, 2001. 250 p.

GIMBERT, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa. Colección Gerencia Empresarial. México: El Nacional, 2001. 253 p.

GULTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing. México: Mc Graw Hill, Interamericana, 1998. 232 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio; Tesis y Otros Trabajos de Grado 2005 – 2006. Santa Fe de Bogotá: ICONTEC, 2005. 150 p.

SUAREZ RUIZ, Pedro Alejandro. Metodología de la Investigación Diseños y Técnicas. Bogotá: Orión Editores, 2001. 123 p.

THOMPSON Y STRICKLAND. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. México: Mc Graw Hill, 1994. 295 p.

VIVES, Antonio. Evaluación financiera de empresas. Quinta reimpresión. México: Editorial Trilla, 1997. 261 p.

# ANEXOS

## Anexo A. Estados Financieros del Laboratorio Colombiano de Diseño 2002 – Jun. 2005.

PROYECTO: LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA LA ARTESANIA Y LA PEQUEÑA EMPRESA												
ESTADO DE RESULTADOS	2002			2003			2004			Jun 05		
	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL
<b>APORTES EN DINERO</b>	<b>0,00</b>	<b>87.625.314,00</b>	<b>87.625.314,00</b>	<b>552.681.875,00</b>	<b>167.330.503,00</b>	<b>720.012.378,00</b>	<b>0,00</b>	<b>345.848.542,00</b>	<b>345.848.542,00</b>	<b>0,00</b>	<b>420.467.925,00</b>	<b>420.467.925,00</b>
COMUNIDAD EUROPEA				552.681.875,00	0,00	552.681.875,00			0,00			0,00
ARTESANIAS DE COLOMBIA		74.000.000,00	74.000.000,00		80.000.000,00	80.000.000,00		300.000.000,00	300.000.000,00		369.394.658,00	369.394.658,00
CONVENIO FIDUJIFI			0,00		51.306.120,00	51.306.120,00			0,00			0,00
CAMARA DE COMERCIO DE NEIVA		5.730.434,00	5.730.434,00		6.189.033,00	6.189.033,00			0,00			0,00
CONVENIO ALCALDIA DE BUESACO			0,00		1.485.350,00	1.485.350,00			0,00			0,00
ALCALDIA DE CORDOBA			0,00					1.306.000,00	1.306.000,00			0,00
ALCALDIA DE PASTO			0,00								50.000.000,00	50.000.000,00
ALCALDIS SANTIAGO DE PUTUMAYO			0,00									1.284.267,00
CONVENIO PNUD CULTORES DEL CARNAVAL			0,00		28.350.000,00	28.350.000,00		211.000,00	211.000,00		-211.000,00	211.000,00
CONVENIO FOMIPYME			0,00					44.331.542,00	44.331.542,00			
CONVENIO CORPOAMAZONIA		2.240.880,00	2.240.880,00									
CONVENIO CONTACTAR		2.154.000,00	2.154.000,00									
CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES		3.500.000,00	3.500.000,00									
<b>APORTES EN ESPECIE</b>	<b>0,00</b>	<b>77.165.232,00</b>	<b>77.165.232,00</b>	<b>0,00</b>	<b>62.042.256,00</b>	<b>62.042.256,00</b>	<b>0,00</b>	<b>393.639.269,00</b>	<b>393.639.269,00</b>	<b>0,00</b>	<b>443.752.347,00</b>	<b>443.752.347,00</b>
ARTESANIAS DE COLOMBIA-DISEÑADOR		9.230.000,00	9.230.000,00		15.982.692,00	15.982.692,00			0,00			0,00
ARTESANIAS DE COLOMBIA-CONTRATISTA			0,00					323.444.012,00	323.444.012,00		412.610.716,00	412.610.716,00
ARTESANIAS DE COLOMBIA-PERSONAL		21.507.358,00	21.507.358,00		36.875.916,00	36.875.916,00		62.493.996,00	62.493.996,00		18.456.396,00	18.456.396,00
UNIVERSIDAD DE NARIÑO			0,00								8.700.000,00	8.700.000,00
CAMARA DE CCOIO DE PASTO-PERSONAL		18.574.610,00	18.574.610,00		9.183.648,00	9.183.648,00		7.701.261,00	7.701.261,00		3.985.235,00	3.985.235,00
CONVENIO CONTACTAR		27.853.264,00	27.853.264,00									
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>164.790.546,00</b>	<b>164.790.546,00</b>	<b>552.681.875,00</b>	<b>229.372.759,00</b>	<b>782.054.634,00</b>	<b>0,00</b>	<b>739.487.811,00</b>	<b>739.487.811,00</b>	<b>0,00</b>	<b>864.220.272,00</b>	<b>864.220.272,00</b>
<b>PROYECTOS (COSTO DE VENTAS)</b>												
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	11.237.602,00	2.300.000,00	13.537.602,00	19.866.391,00		19.866.391,00	17.584.707,00		17.584.707,00	49.440.692,00		49.440.692,00
DIVULGACION Y MATERIALES	16.951.223,00		16.951.223,00	28.041.055,00		28.041.055,00	42.863.521,00		42.863.521,00	26.102.796,00		26.102.796,00
CENTRO DE DOCUMENTACION			0,00	2.069.800,00		2.069.800,00	2.106.712,00		2.106.712,00	50.306.527,00		50.306.527,00
GASTOS DE VIAJE		19.264.058,00	19.264.058,00		16.114.436,00	16.114.436,00		16.602.256,00	16.602.256,00		33.791.012,00	33.791.012,00
EXPERTOS NACIONALES		53.123.630,00	53.123.630,00		67.826.617,00	67.826.617,00		53.750.524,00	53.750.524,00		35.152.852,00	35.152.852,00
CAPACITACION			0,00	12.048.068,00		12.048.068,00	13.400.600,00		13.400.600,00	79.231.470,00		87.931.470,00
HONORARIOS PERSONAL DE PLANTA		10.106.182,00	10.106.182,00		25.871.908,00	25.871.908,00		52.442.180,00	52.442.180,00		10.259.964,00	10.259.964,00
PERSONAL		30.281.968,00	30.281.968,00		65.642.256,00	65.642.256,00		366.300.314,00	366.300.314,00		435.052.347,00	435.052.347,00
GASTOS OPERATIVOS			0,00							167.000,00		167.000,00
EQUIPO DE OFICINA	2.284.397,00		2.284.397,00	111.496.441,00		111.496.441,00	84.574.597,00		84.574.597,00	51.836.431,00		51.836.431,00
GESTION DE LA PRODUCCION		15.105.604,00	15.105.604,00									
GESTION COMERCIAL		265.400,00	265.400,00									
PROYECTO PADEMER		3.082.764,00	3.082.764,00									
<b>TOTAL PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	<b>30.473.222,00</b>	<b>133.529.606,00</b>	<b>164.002.828,00</b>	<b>173.521.755,00</b>	<b>175.455.217,00</b>	<b>348.976.972,00</b>	<b>160.530.137,00</b>	<b>489.095.274,00</b>	<b>649.625.411,00</b>	<b>257.084.916,00</b>	<b>522.956.175,00</b>	<b>780.041.091,00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>30.473.222,00</b>	<b>31.260.940,00</b>	<b>787.718,00</b>	<b>379.160.120,00</b>	<b>53.917.542,00</b>	<b>433.077.662,00</b>	<b>-160.530.137,00</b>	<b>250.392.537,00</b>	<b>89.862.400,00</b>	<b>-257.084.916,00</b>	<b>341.264.097,00</b>	<b>84.179.181,00</b>

ESTADO DE RESULTADOS	2002			2003			2004			Jun-05		
	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL	C. EUROPEA	COLOMBIA	TOTAL
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>												
GASTOS DE PERSONAL		65.492.565,00	65.492.565,00		59.570.738,00	59.570.738,00		43.864.334,00	43.864.334,00		75.671.930,00	75.671.930,00
HONORARIOS			0,00							3.480.000,00		3.480.000,00
IMPUESTOS		769.592,00	769.592,00					9.256.625,00	9.256.625,00		8.089.000,00	8.089.000,00
ARRENDAMIENTOS	6.008.667,00	4.368.333,00	10.377.000,00	19.633.440,00		19.633.440,00	31.008.660,00		31.008.660,00	14.131.504,00		14.131.504,00
SEGUROS		1.284.914,00	1.284.914,00		1.480.639,00	1.480.639,00		7.355.547,00	7.355.547,00		2.714.122,00	2.714.122,00
SERVICIOS		11.745.075,00	11.745.075,00		24.613.202,00	24.613.202,00		23.084.921,00	23.084.921,00		15.083.239,00	15.083.239,00
GASTOS LEGALES		1.109.400,00	1.109.400,00		542.000,00	542.000,00		3.194.500,00	3.194.500,00		2.438.090,00	2.438.090,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		1.999.530,00	1.999.530,00		7.707.898,00	7.707.898,00		4.247.888,00	4.247.888,00		5.416.497,00	5.416.497,00
DIVERSOS		6.236.340,56	6.236.340,56	37.014.688,56		37.014.688,56	40.605.619,81		40.605.619,81	20.292.352,12		20.292.352,12
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		1.190.954,90	1.190.954,90									
GASTOS DE VIAJE		1.039.480,00	1.039.480,00									
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>6.008.667,00</b>	<b>95.236.184,46</b>	<b>101.244.851,46</b>	<b>56.648.128,56</b>	<b>93.914.477,00</b>	<b>150.562.605,56</b>	<b>71.614.279,81</b>	<b>91.003.815,00</b>	<b>162.618.094,81</b>	<b>37.903.856,12</b>	<b>109.412.878,00</b>	<b>147.316.734,12</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-36.481.889,00</b>	<b>-63.975.244,46</b>	<b>-100.457.133,46</b>	<b>322.511.991,44</b>	<b>-39.996.935,00</b>	<b>282.515.056,44</b>	<b>-232.144.416,81</b>	<b>159.388.722,00</b>	<b>-72.755.694,81</b>	<b>-294.988.772,12</b>	<b>231.851.219,00</b>	<b>-63.137.553,12</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>3.544.969,54</b>	<b>3.544.969,54</b>	<b>0,00</b>	<b>18.355.656,07</b>	<b>18.355.656,07</b>	<b>5.182.550,00</b>	<b>30.336.817,86</b>	<b>35.519.367,86</b>	<b>1.721.603,00</b>	<b>8.118.038,60</b>	<b>9.839.641,60</b>
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		3.139.973,54	3.139.973,54		2.410.435,07	2.410.435,07	5.182.550,00	12.718.471,86	17.901.021,86	1.721.603,00	5.169.214,60	6.890.817,60
DIVERSOS		404.996,00	404.996,00		15.945.221,00	15.945.221,00		17.618.346,00	17.618.346,00		2.948.824,00	2.948.824,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-36.481.889,00</b>	<b>-60.430.274,92</b>	<b>-96.912.163,92</b>	<b>322.511.991,44</b>	<b>-21.641.278,93</b>	<b>300.870.712,51</b>	<b>-226.961.866,81</b>	<b>189.725.539,86</b>	<b>-37.236.326,95</b>	<b>-293.267.169,12</b>	<b>239.969.257,60</b>	<b>-53.297.911,52</b>
SALDO ANTERIOR FONDO		82232414,44	82232414,44	-41.516.324,46	27.354.173,98	-14.162.150,48	280.995.666,98	5.712.895,05	286.708.562,03	54.033.800,17	195.438.434,91	249.472.235,08
<b>NUEVO SALDO FONDO</b>	<b>-36.481.889,00</b>	<b>21.802.139,52</b>	<b>-14.679.749,48</b>	<b>280.995.666,98</b>	<b>5.712.895,05</b>	<b>286.708.562,03</b>	<b>54.033.800,17</b>	<b>195.438.434,91</b>	<b>249.472.235,08</b>	<b>-239.233.368,95</b>	<b>435.407.692,51</b>	<b>196.174.323,56</b>



PROYECTO: LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA LA ARTESANIA Y LA PEQUEÑA EMPRESA				
BALANCE GENERAL				
	2002	2003	2004	Jun-05
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
CAJA	2.400.000,00	2.400.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
BANCOS MONEDA NACIONAL	31.425.457,80	37.781.558,58	94.028.661,62	42.112.068,38
BANCOS MONEDA EXTRANJERA		316.559.733,00	38.011.947,00	4.179.026,00
CUENTAS DE AHORRO	3.169.762,72	49.219,38	102.672.129,36	1.259.868,48
DERECHOS FIDUCIARIOS		1.021.122,07	6.224.566,10	104.380.705,70
ANTICIPOS Y AVANCES		40.688.424,00		7.482.100,00
CTAS. POR COBRAR A TRABAJADORES		700.000,00		
DEUDORES VARIOS		21.815.678,00	6.153.307,00	24.950.484,00
INVESTARIOS	15.052.708,00	12.656.284,00	16.993.765,00	19.544.708,00
PROVISION	-1.040.941,00	-1.040.941,00	-1.040.941,00	-1.442.152,00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	10.000.000,00	7.466.560,00		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>61.006.987,52</b>	<b>440.097.638,03</b>	<b>266.043.435,08</b>	<b>205.466.808,56</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
MAQUINARIA Y EQUIPO	7.605.029,00	7.605.029,00	7.605.029,00	13.070.779,00
EQUIPO DE OFICINA	30.001.332,00	78.254.301,00	115.890.275,00	142.233.113,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	52.565.562,00	78.765.163,00	124.008.877,00	144.036.720,00
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE		36.905.125,00	36.905.125,00	36.905.125,00
MENOS: DEPRECIACION	-90.171.923,00	-201.529.618,00	-284.409.306,00	-336.245.737,00
<b>TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
OTROS ACTIVOS				
BIENES DE ARTE Y CULTURA	3.945.207,00	3.945.207,00	3.945.207,00	3.945.207,00
PROVISION	-3.945.207,00	-3.945.207,00	-3.945.207,00	-3.945.207,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>61.006.987,52</b>	<b>440.097.638,03</b>	<b>266.043.435,08</b>	<b>205.466.808,56</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS		151.917.300,00	16.571.200,00	
CUENTA CORRIENTE	79.000,00	1.471.776,00		2.870.308,00
RETENCION Y APORTES DE NOMINA				1.417.270,00
ACREEDORES VARIOS				1.008.522,00
PARA OBLIGACIONES LABORALES				3.996.385,00
INTEGRATION G.M.B.H	69.317.000,00			
EXPOARTESANIAS 2002	6.290.737,00			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>75.686.737,00</b>	<b>153.389.076,00</b>	<b>16.571.200,00</b>	<b>9.292.485,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
SALDO DEL FONDO				
COLOMBIA	25.175.942,52	5.712.895,05	195.438.434,91	435.407.692,51
COMUNIDAD EUROPEA	-39.855.692,00	280.995.666,98	54.033.800,17	-239.233.368,95
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-14.679.749,48</b>	<b>286.708.562,03</b>	<b>249.472.235,08</b>	<b>196.174.323,56</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.006.987,52</b>	<b>440.097.638,03</b>	<b>266.043.435,08</b>	<b>205.466.808,56</b>

## Anexo B. Razones e Índices Financieros

CAPITAL DE TRABAJO	2002	2003	2004	2005
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>-\$ 14.679.749,48</b>	<b>\$ 286.708.562,03</b>	<b>\$ 249.472.235,08</b>	<b>\$ 196.174.323,56</b>
Activo Corriente	\$ 61.006.987,52	\$ 440.097.638,03	\$ 266.043.435,08	\$ 205.466.808,56
Pasivo Corriente	\$ 75.686.737,00	\$ 153.389.076,00	\$ 16.571.200,00	\$ 9.292.485,00

LIQUIDEZ	2002	2003	2004	2005
<b>Razón Corriente</b>	<b>0,81</b>	<b>2,87</b>	<b>16,05</b>	<b>22,11</b>
Activo Corriente	61.006.987,52	440.097.638,03	266.043.435,08	205.466.808,56
Pasivo Corriente	75.686.737,00	153.389.076,00	16.571.200,00	9.292.485,00
<b>Fondo de Maniobra/Deuda a Corto Plazo</b>	<b>-0,19</b>	<b>1,87</b>	<b>15,05</b>	<b>21,11</b>
Capital de Trabajo	14.679.749,48	286.708.562,03	249.472.235,08	196.174.323,56
Deudas Corto Plazo	75.686.737,00	153.389.076,00	16.571.200,00	9.292.485,00
<b>Prueba Acida</b>	<b>0,61</b>	<b>2,79</b>	<b>15,03</b>	<b>20,01</b>
Activo Corriente	61.006.987,52	440.097.638,03	266.043.435,08	205.466.808,56
Inventarios	15.052.708,00	12.656.284,00	16.993.765,00	19.544.708,00
Pasivo Corriente	75.686.737,00	153.389.076,00	16.571.200,00	9.292.485,00

RENTABILIDAD	2002	2003	2004	2005
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>6,60</b>	<b>1,05</b>	<b>-0,15</b>	<b>-0,27</b>
Utilidad Neta	-96.912.163,92	300.870.712,51	-37.236.326,95	-53.297.911,52
Patrimonio de accionistas	-14.679.749,48	286.708.562,03	249.472.235,08	196.174.323,56
<b>Margen Bruto</b>	<b>0,48%</b>	<b>55,38%</b>	<b>12,15%</b>	<b>9,74%</b>
Utilidad Bruta	787.718,00	433.077.662,00	89.862.400,00	84.179.181,00
Ventas	164.790.546,00	782.054.634,00	739.487.811,00	864.220.272,00
<b>Margen Operacional</b>	<b>-60,96%</b>	<b>36,12%</b>	<b>-9,84%</b>	<b>-7,31%</b>
Utilidad Operacional	-100.457.133,46	282.515.056,44	-72.755.694,81	-63.137.553,12
Ventas	164.790.546,00	782.054.634,00	739.487.811,00	864.220.272,00
<b>Margen Neto</b>	<b>-58,81%</b>	<b>38,47%</b>	<b>-5,04%</b>	<b>-6,17%</b>
Utilidad Neta	-96.912.163,92	300.870.712,51	-37.236.326,95	-53.297.911,52
Ventas	164.790.546,00	782.054.634,00	739.487.811,00	864.220.272,00

ENDEUDAMIENTO	2002	2003	2004	2005
<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>124,06</b>	<b>34,85</b>	<b>6,23</b>	<b>4,52</b>
Pasivo Total	75.686.737,00	153.389.076,00	16.571.200,00	9.292.485,00
Activo Total	61.006.987,52	440.097.638,03	266.043.435,08	205.466.808,56
<b>Razón de Apalancamiento Financiero</b>	<b>-5,16</b>	<b>0,53</b>	<b>0,07</b>	<b>0,05</b>
Pasivo Total	75.686.737,00	153.389.076,00	16.571.200,00	9.292.485,00
Patrimonio	-14.679.749,48	286.708.562,03	249.472.235,08	196.174.323,56
<b>Razón de Independencia Financiera</b>	<b>-0,24</b>	<b>0,65</b>	<b>0,94</b>	<b>0,95</b>
Patrimonio	-14.679.749,48	286.708.562,03	249.472.235,08	196.174.323,56
Activo Total	61.006.987,52	440.097.638,03	266.043.435,08	205.466.808,56

ACTIVIDAD O EFICIENCIA	2002	2003	2004	2005
<b>Rotación de Cartera (días)</b>	<b>0,00</b>	<b>10,18</b>	<b>3,04</b>	<b>10,54</b>
Ventas	164.790.546,00	782.054.634,00	739.487.811,00	864.220.272,00
Cartera Clientes (Cx) / Deudores	0,00	21.815.678,00	6.153.307,00	24.950.484,00
<b>Rotación de Inventarios (días)</b>	<b>33,50</b>	<b>13,24</b>	<b>9,55</b>	<b>9,15</b>
Costo de ventas	164.002.828,00	348.976.972,00	649.625.411,00	780.041.091,00
Inventarios	15.052.708,00	12.656.284,00	16.993.765,00	19.544.708,00
<b>Rotación de Proveedores (días)</b>				<b>0,47</b>
Compras Anuales (CV+IF-II)		346.580.548,00	653.962.892,00	782.592.034,00
Proveedores / Acreedores Varios	N.D	N.D	N.D	1.008.522,00
<b>Rotación del Activo</b>	<b>2,70</b>	<b>1,78</b>	<b>2,78</b>	<b>4,21</b>
Ventas	164.790.546,00	782.054.634,00	739.487.811,00	864.220.272,00
Activo Total	61.006.987,52	440.097.638,03	266.043.435,08	205.466.808,56

METODO DUPONT Y CCE	2002	2003	2004	2005
<b>Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)</b>				<b>19,21</b>
Días Cartera				10,54
Días de Inventario				9,15
Días Crédito Proveedores				0,47
<b>Rendimiento sobre los Activos (ROA)</b>	<b>-1,59</b>	<b>0,68</b>	<b>-0,14</b>	<b>-0,26</b>
Rotación de Activos	2,70	1,78	2,78	4,21
Margen neto	-0,59	0,38	-0,05	-0,06
<b>Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)</b>	<b>6,60</b>	<b>1,05</b>	<b>-0,15</b>	<b>-0,27</b>
Multiplicador del Patrimonio	-11,23	2,73	2,96	4,41
Ventas	164.790.546,00	782.054.634,00	739.487.811,00	864.220.272,00
Patrimonio	-14.679.749,48	286.708.562,03	249.472.235,08	196.174.323,56
Margen Neto	-0,59	0,38	-0,05	-0,06

**ANEXO C.**

**ESTUDIO DE MERCADO PARA EL LABORATORIO COLOMBIANO DE  
DISEÑO PARA LA ARTESANIA Y LA PEQUEÑA EMPRESA DE SAN JUAN DE  
PASTO**

**Presentado por  
FLOR YANIRA VILLOTA BOTINA  
Economista**

**Presentado a  
Dra. DAYRA PALACIOS MULLCUE  
Codirector Nacional Laboratorio Colombiano de Diseño**

**Dr. GABRIEL COEN  
Codirector Europeo Laboratorio Colombiano de Diseño**

**SAN JUAN DE PASTO  
FEBRERO 2005**

## INTRODUCCION

Existe la necesidad de fortalecer la oferta de servicios, optimizar la disponibilidad de recursos: financieros, humanos, y logísticos; y lograr alianzas institucionales para atender las necesidades del sector de micro y pequeña empresa del Sur Occidente Colombiano. De allí surge la iniciativa de fortalecer el Laboratorio Colombiano de Diseño y su funcionar en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, con el apoyo y la voluntad institucional de las entidades publicas, privadas y organizaciones no gubernamentales del orden local, departamental, nacional e internacional.

El Estudio de Mercado de Servicios para el Desarrollo Empresarial, determinar la oferta y demanda de servicios existentes, así mismo identifica las necesidades de los productores, insumo importante para la formulación del portafolio de servicios a implementarse en el Laboratorio Colombiano de Diseño y la Pequeña Empresa, determinar los precios de los servicios, las estrategias de comercialización y la autosostenibilidad de la entidad.

Es importante tener en cuenta que la información obtenida se proyecto para la micro y pequeña empresa, en el cual esta inmersa la información de los productores artesanales, que en su gran mayoría desarrollan la actividad de manera complementaria a otra, no obstante se tienen en cuenta debido a que la participación de estas actividades es significativa en la economía de la región.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar el mercado de servicios de diseño existente en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, que contribuyan al fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa y del sector artesanal en el Sur Occidente Colombiano

### **Objetivos Específicos.**

- ? Determinar en el mercado la necesidad de servicios nuevos, complementarios o especializados, a través de la definición de la oferta y demanda de servicios de diseño.
- ? Definir la sostenibilidad y reinversión en el mejoramiento y/o generación de nuevos servicios, mediante el estudio de precios de los servicios existentes, la definición de ingresos por los servicios determinados, costos de operación y los gastos administrativos en que incurra la organización.
- ? Definir los servicios para el portafolio institucional
- ? Definir la estrategia de comercialización de los nuevos.

## ESTUDIO DE MERCADO

### ANALISIS DE LA DEMANDA

**Caracterización de los Demandantes.** La demanda de los servicios en diseño del laboratorio se determina teniendo en cuenta los sectores de la producción y los oficios artesanales que presentan mayor participación en la región del Sur occidente colombiano. De acuerdo a una muestra previamente definida, se conceptúa sobre los oficios analizados, según Artesanías de Colombia S.A., clasificándolos de acuerdo al aspecto socio cultural.

- ? **Fabricación de Muebles y Productos de la Madera.**
- ? **Elaboración de Pieles y Cueros.**
- ? **Fabricación de Productos Textiles**
- ? **Joyería**
- ? **Tejeduría**
- ? **Metales**
- ? **Elaboración de Alimentos**
- ? **Otros**

### **PARTICIPACIÓN PORCENTUAL POR MUNICIPIOS DE LOS SECTORES Y OFICIOS.**

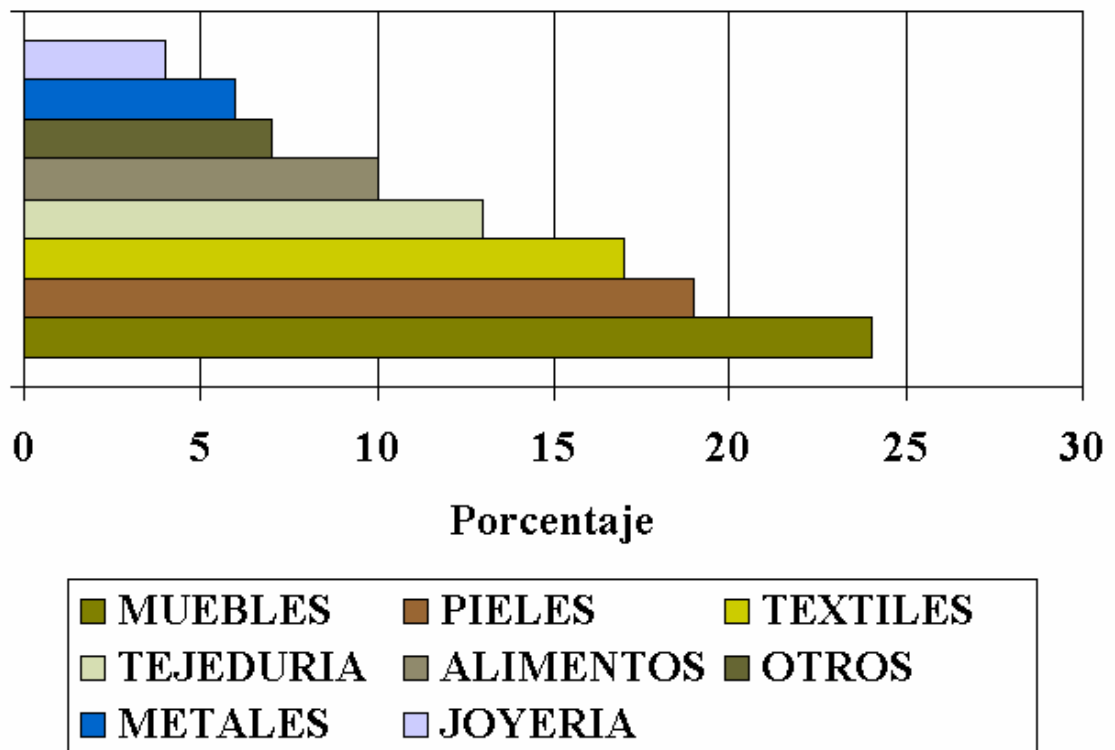
De acuerdo a los sectores y oficios definidos en el presente estudio, se determina la participación porcentual por municipios, de la siguiente manera:

Los sectores que predominan son: Elaboración de muebles y productos en madera con el 24%, elaboración de pieles y productos en cuero con una participación del 19% y producción de productos textiles con el 17%.

En los sectores mencionados sobresalen los oficios de carpintería, ebanistería (el 70 % de los talleres combinan estos oficios), marroquinería, talabartería, costura y tejidos.

Continuando con el orden de participación y no siendo menos importantes que los anteriores tenemos la tejeduría con el 13%, contribuyendo en este porcentaje de manera significativa el oficio de la sombrerería. También se tiene el sector de alimentos con el 10%, en este sector es importante el número de unidades productivas cuya producción es de conservas, mermeladas y productos lácteos).

### PARTICIPACION DE SECTORES PRODUCTIVOS



### SERVICIOS DEMANDADOS

#### Capacitaciones y Asistencia Técnica Recibidas

**Descripción de los servicios.** Observando los resultados de la muestra se realiza un análisis por eventos de capacitación versus municipios lo siguiente:

**TUMACO.** El 50% de la población encuestada ha recibido capacitación en Diseño y Mejoramiento de Producto y Perfeccionamiento del Oficio y el 38% Métodos de Control de Calidad. En mínimo porcentaje se encuentra Mejoramiento de Distribución en Planta y Formulación y Evaluación de Proyectos con el 6 y 13%.



En relación al pago de servicios recibidos se encontró que los eventos con mayor porcentaje de pago están relacionadas con el Fortalecimiento Administrativo y Organizacional, seguidas por las capacitaciones del componente técnico (Mejoramiento del Producto, Perfeccionamiento de la Técnica y Control de Calidad con el 83 y 75% respectivamente.

**PASTO.** Al igual que en Tumaco la mayor población ha recibido capacitaciones en Diseño y Mejoramiento de Producto y Perfeccionamiento del Oficio, pero en un bajo porcentaje el 11%, en general se presenta una tendencia baja en todos los componentes de capacitación: Gestión empresarial, Técnica o del Oficio y de Mercadeo. De las capacitaciones recibidas en promedio el 40% son pagadas.

**BELEN.** Las capacitaciones de mayor porcentaje solicitadas están relacionadas con el Diseño y Mejoramiento de Producto y Mercadeo y Comercialización con el 54 y 15% de los encuestados. El promedio el 35% de las capacitaciones son pagadas.

**SANDONA.** Este municipio presenta una mínima capacitación de los micros y pequeños productores, solo un 13% de la muestra informó haber recibido capacitación en diseño y mejoramiento de producto, capacitación recibida principalmente por los que se dedican al oficio de la sombrerería. El 40% de las capacitaciones fueron pagadas.

**PUTUMAYO.** En los resultados se consolida la información de Sibundoy, Santiago y San Francisco (alto putumayo), debido a que la muestra por municipio es mínima. El 14 y 8 % recibieron capacitación en Diseño y Mejoramiento de Producto y en Mercadeo y Comercialización, respectivamente. En general los usuarios señalan haber recibido las capacitaciones sin costo, excepto los capacitados en Mejoramiento de Distribución de Planta informaron que el 50% de estos eventos han sido remuneradas

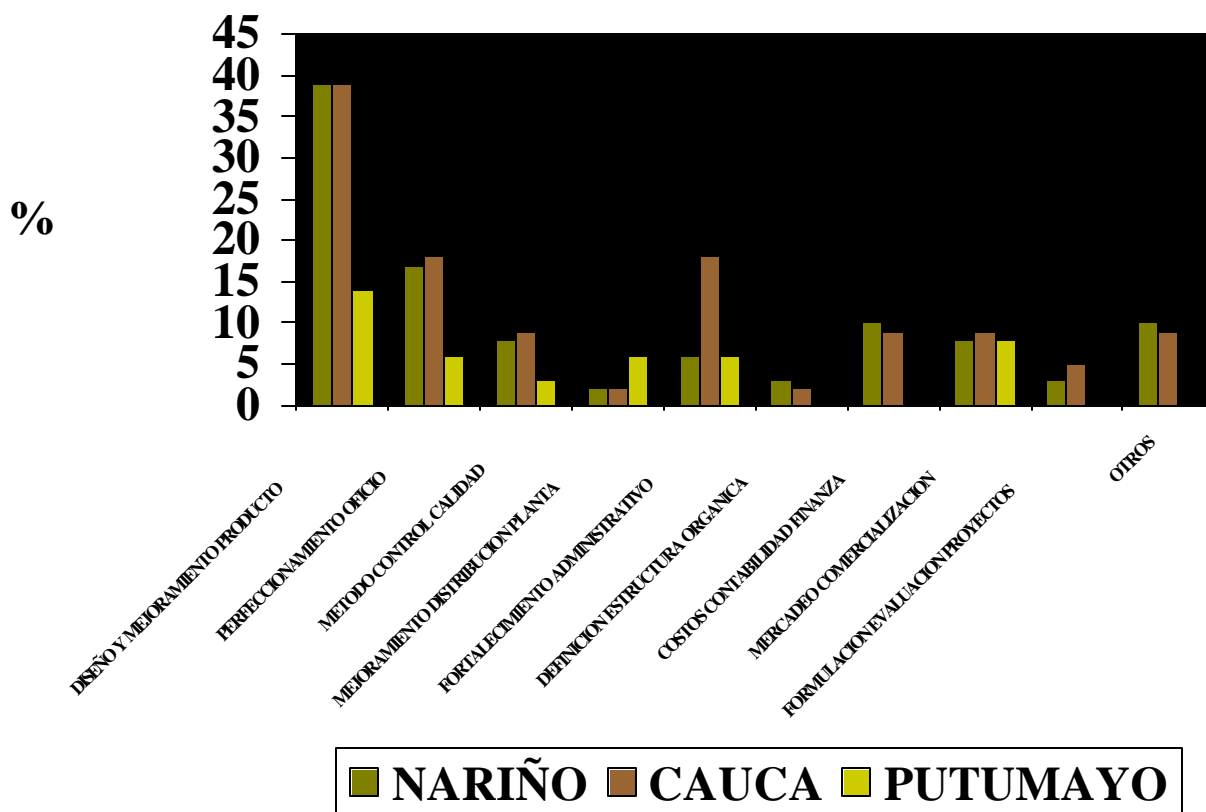
**CAUCA.** Compone la información de los municipios de Popayán, Patía, Timbio, y de los resguardos de Inzá y Páez, encontrando que las capacitaciones de mayor porcentaje recibidas están Diseño y Mejoramiento de producto con el 39%; Perfeccionamiento del Oficio y Fortalecimiento Administrativo con el 18%. En promedio 30% de los servicios de capacitación han sido pagados.

**TUQUERRES.** Este municipio incluye información del municipio de Guaitarilla. Presenta bajos niveles de capacitación, en general de 10 eventos solo han recibido capacitación en 5, presentando en estos unos mínimos porcentajes. El evento de mayor participación es Diseño y Mejoramiento de producto con el 28%. En promedio de las capacitaciones recibidas el 25% fueron pagadas por los usuarios.

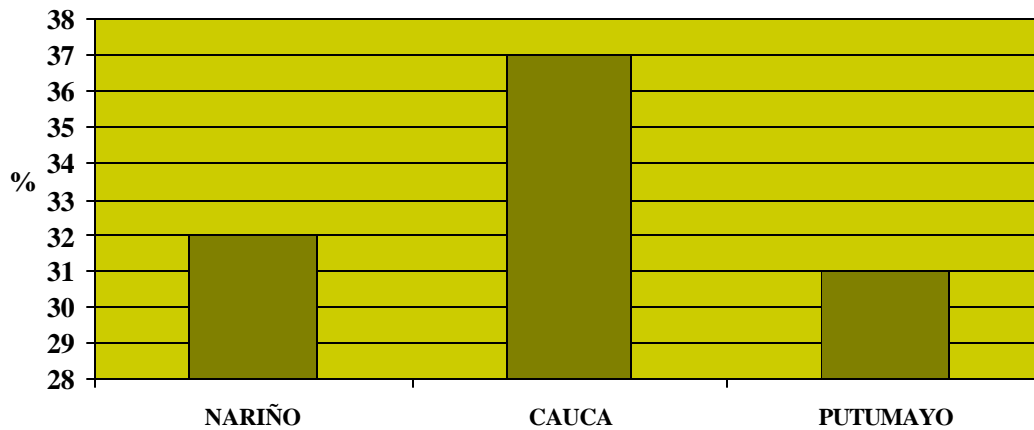
**IPIALES.** Al igual que los demás municipio la población principalmente se ha capacitado en los eventos de Perfeccionamiento del Oficio con el 26% y Diseño y Mejoramiento de Producto con el 24%, seguido de capacitación en Contabilidad, Costos y Finanzas que representan el 18%. El 59% de los eventos de capacitación son pagados.

En general en la muestra de los departamentos de Cauca Nariño y Putumayo, el 14% no recibió ningún tipo de capacitación, de los capacitados el 29% lo hicieron en Diseño y Mejoramiento de Producto, seguido por Perfeccionamiento del Oficio o de la Técnica con el 15% y en mínimo porcentaje en Fortalecimiento Administrativo, Mercadeo y Contabilidad y Finanzas con el 8%, seguido de Distribución en Planta y Formulación y Evaluación de proyectos con el 3%.

### CAPACITACIONES Y ASISTENCIA TECNICA RECIBIDAS



## CAPACITACIONES Y ASISTENCIA TECNICA RECIBIDAS NARIÑO-CAUCA-PUTUMAYO



**Precio de la Capacitación y Asistencia Técnica Recibida.** EL 39% de las capacitaciones recibidas presentan un precio menor a \$200.001 y el 21% un precio comprendido en el rango de \$200.001 a \$300.000.

**PRECIO CAPACITACIONES Y ASESORIAS RECIBIDAS POR LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

DESCRIPCION DEL EVENTO	DIS- MEJ/TO PROD		PERF/TO OFICIO		M C. CALIDAD		M. D. PLANTA		FTO. ADMINISTRAT		D E. ORGANIZAC		CONT -COST- FINANZ		MERC- COMERCIAL		F-EVALUAC PROY		OTROS	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
1-100.000	7	50	3	30	2	40	1	33	2	40	0	0	1	25	1	25	1	100	2	50
100.001-200.000	2	14	3	30	1	20	1	33	1	20	0	0	1	25	1	25	0	0	0	0
200.001-300.000	1	7	1	10	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
300.001-400.000	1	7	1	10	0	0	0	0	1	20	1	100	1	25	1	25	0	0	0	0
400.001-500.000	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
500.001 A MAS	2	14	2	20	0	0	1	33	1	20	0	0	1	25	1	25	0	0	2	50
TOTAL	14	100	10	100	5	100	3	100	5	100	1	100	4	100	4	100	1	100	4	100
PRECIO PROMEDIO	200.000		230.000		150.000		250.000		230.000		350.000		137.500		275.000		50.000		300.000	

**Necesidades de Capacitación.** En el componente de Innovación y Desarrollo, sigue siendo una necesidad significativa el Mejoramiento y Diseño de Producto, seguida de Desarrollo de Equipos y Herramientas con el 76,6 y el 51% respectivamente bajo la modalidad de capacitación.

En cuanto a la Gestión Productiva, se requiere en un alto porcentaje capacitarse en lo relacionado al Perfeccionamiento del oficio o de la técnica y Establecer Métodos de Control de Calidad en un 67 y 44% respectivamente

En el componente de Gestión Empresarial tanto a nivel de capacitación y Asesoría son importantes y en similar proporción, los eventos de Fortalecimiento Administrativo y Contabilidad, costos y Finanzas, es decir con el 21 y 29%.

En lo relacionado con el mercadeo y la comercialización se definen fundamentalmente como necesidades los eventos de Estudio de Mercado, Organización de eventos Comerciales y el Diseño de Materiales Promocionales y Publicitarios, con la modalidad de Asesoría.

En un promedio del 70%, no requieren servicios de Alquiler de exhibidores, paneles, equipos y la distribución y venta de productos.

En cuanto a la disposición a pagar por los anteriores servicios requeridos, es positiva con el 70%, es decir de 10 empresarios 7 están dispuestos a pagar por las capacitaciones y las asesorías.

## NECESIDADES DE CAPACITACION Y DISPOSICION A PAGAR

No.	<i>DESCRIPCION POR COMPONENTE Y EVENTO DE CAPACITACION</i>	<i>CAPACI T %</i>	<i>ASESORIA %</i>	<i>INVESTIGACI ON %</i>
A	INNOVACION Y DESARROLLO			
A.1	MEJ/TO Y DISEÑO DE PRODUCTO	76,6	8,6	2
A.2	DESARROLLO VIRTUAL DE PRODUCT	16	5,3	0,7
A.3	TRANSFERENC. DE PROCESOS	22	8,2	0,3
A.4	DESARROLLO EQUIPOS Y HERRAM	51	13	1
A.5	DISEÑO IMAGEN CORPORATIVA	19	11	0
A.6	DISEÑO O MEJ/TO EMPAQUE	16	4,9	0,3
A.7	OTROS	0,7	0	0
B	GESTION PRODUCTIVA			
B.1	PERFECCIONAMIENTO OFIC. O TECNIC	67	8,9	1,6
B.2	ESTABLECER MET CONT DE CALIDAD	44	13	1
B.3	MEJOR. DE DISTRIBUCIÓN. EN PLANTA	17	11	0,7
B.4	OTROS	0,7	0	0
C	GESTION EMPRESARIAL			
C.1	FORTALEC ADMINISTRATIVO	21	21	0
C.2	DEFINIC ESTRUCTURA ORGANIZAT	11	13	0
C.3	COSTOS CONTABILIDAD Y FINANZAS	29	22	0,3
C.4	FORULACION Y EVALUAC DE PROY	16	8,9	0
C.5	ELABORACION PLAN DE NEGOCIOS	19	15	0,3
C.6	OTROS	0,7	0,7	0
D	MERCADEO Y COMERCIALIZACION			
D.1	ESTUDIOS DE MERCADO	23	38	7,6
D.2	ORGANIZ. DE EVENTOS COMERC	16	25	0,3
D.3	DISENO MATERIAL PROMOC Y PUBLIC	16	26	0
D.4	PUBLICACIONES IMPRESOS BOLETIN	12	15	0
D.5	INTERNET	9,2	13	0
D.6	CREACION PAGINA WEB	7,9	9,5	0
D.7	OTROS	0,3	0,3	0
E	OTROS SERVICIOS	SI %	NO %	
E.1	ALQUILER DE EXHIBIDORES, PANELES	32	68	
D.2	ALQUILER DE ESPACIOS Y EQUIPOS	30	70	
D.3	DISTRIBUCION Y VENTA DE PRODUC	30	70	
D.4	OTROS	0	0	
	DISPOSICION A PAGAR POR LOS	61	39	
	ANTERIORES SERVICIOS			

## **Conclusiones de la Demanda de Servicios**

En el Sur Occidente Colombiano de una u otra manera se han atendido a los sectores de la micro y pequeña empresa, especialmente en los oficios del cuero y la tejeduría, No obstante se identifican otros sectores y oficios importantes que tienen una significativa participación dentro de la economía regional generando importantes ingresos y empleos, estos son: El sector del mueble y productos en madera, la producción de textiles y el de alimentos.

Estos sectores son un segmento del mercado importante para dirigir la oferta de servicios de capacitación y asesoría, cubriendo las necesidades que hasta hoy no se han atendido o que han sido intervenidos con programas de formación mínimos o no apropiados.

Se priorizan los municipios de Ipiales y Tumaco en Nariño, Popayán y Páez en el Cauca y San Francisco en el putumayo, para la promoción y venta de servicios, considerando los promedios de ingresos y los niveles de excedentes de las micro y pequeñas empresas.

El excedente promedio generado en la micro y pequeña es del 26%, lo que nos permite proyectar que de este porcentaje es posible destinar el 7%, es decir por cada \$100.000 de excedentes, el empresario podría invertir \$ 7.000 en capacitación o asesoría, permite proyectar unos ingresos importantes para el Laboratorio como entidad prestadora de servicios.

La mayor demanda de servicios esta relacionada con los aspectos de Mejoramiento y Diseño de Producto, seguido por Perfeccionamiento del Oficio o de la Técnica y en menor proporción eventos de Mercadeo y Comercialización y Fortalecimiento Administrativo. cruzando información con las necesidades actuales para el desarrollo de las unidades productivas, siguen vigentes los eventos mencionados, por lo cual se recomienda diseñar programas integrales de formación que puedan ser asumidas por los productores de manera gradual por módulos o ciclos de 40, 60, 80 horas promedio de tal manera que al finalizar un periodo (trimestre, Semestre, 1 o 2 años) el beneficiario se haya profesionalizado en los aspectos técnicos, de gestión empresarial y comercialización. Además existe la necesidad de diseñar eventos de actualización (seminarios talleres) por ciclos con intensidad horaria de 8, 16, 24 horas que complementen la formación.

Los anteriores resultados permite visualizar, que la formación recibida, a pesar de ser significativa por el importante número de eventos de capacitaciones y/o asesorías en los temas mencionados, no han generado un impacto sobre el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas, sigue siendo evidente las falencias presentadas en los procesos productivos (calidad, diseños, volúmenes ), en el componente de gestión empresarial en cuanto al

fortalecimiento Administrativo y el manejo contable y financiero de los talleres. Es importante revisar los métodos y la estructura de los programas de fortalecimiento para la micro y pequeña empresa, diseñar esquemas integrales de formación, acorde con el ambiente empresarial, la realidad de las micros y pequeñas empresas, sus necesidades y la exigencia del mercado, requiriéndose generar estrategias para la comercialización diseñadas desde los procesos de formación.

Lo que permite establecer que la anterior cofinanciación puede ser establecida para el 72% de los productores que generan ingresos hasta Un millón de pesos y para el 28% restante considerar porcentajes promedios que oscilen entre el 30 y 70%, definiendo la clasificación de los productores (subsistencia, acumulación simple o ampliada). Los programas pueden contemplar duración de 1, 2,3 y 6 meses de acuerdo al sector, contenido, metodología establecida, zonas de localización de los productores.

Los eventos de capacitación se recibieron bajo la modalidad de capacitación en un alto porcentaje 77% promedio, es decir que la es mínimo el servicio de asesoría que se recibe, por razones como el no ofrecimiento de este o su ofrecimiento a un alto costo, así como el desconocimiento que tienen los usuarios de la utilidad y aplicabilidad de la asesoría. Es importante dentro del portafolio de servicios de la entidad contemplar este servicio tanto para las micro y pequeñas como para la mediana y gran empresa (Asesoría y/o Consultaría Especializada).

En el punto de necesidades de servicios de desarrollo empresarial relacionados con eventos de capacitación, asesoría e investigación, el productor hace énfasis en alto porcentaje en el componente de Innovación y Desarrollo y de manera específica en el Mejoramiento de Producto y Desarrollo de Herramientas a nivel de capacitación. En el componente de Gestión productiva, en el tema de Perfeccionamiento del oficio, igualmente como capacitación. En Gestión Empresarial es proporcional la necesidad de capacitación y asesoría en el tema relacionado con el Fortalecimiento Administrativo y el tema de Financiero y a nivel de Mercadeo y Comercialización lo referente al Estudio de Mercado Organización de eventos comerciales y el Diseño de Materiales Promocionales es requerido fundamentalmente como Asesoría.

Las necesidades mencionadas en un gran porcentaje coinciden con los eventos ya recibidos por los productores, sin embargo como ya se mencionó anteriormente, no han satisfecho las necesidades del empresario, y el conocimiento adquirido no se ha visto reflejado en crecimiento y desarrollo de los talleres.

La Disposición a pagar por los servicios, esta sustentada en la necesidad de los productores de mejoramiento administrativo, del producto, incremento de ventas, el posicionamiento en el mercado, en general del crecimiento y desarrollo de la unidad productiva y esta supeditada fundamentalmente a la calidad de los eventos formulados, que los servicios ofrecidos cubran las necesidades reales, manejando



horarios que se ajusten a los beneficiarios y un costo de los servicios ajustado a los ingresos de los sectores.

## ANALISIS DE LA OFERTA

### Característica de Prestadores de Servicios

**Naturaleza de la Entidad.** El 63% de las oferentes son entidades públicas, debido a que los municipios donde existe un alto porcentaje de población rural desarrollando las labores productivas artesanales y complementadas con las actividades agrícolas y pecuarias, se desarrollan programas a través de las alcaldías y Unidades de asistencia técnica - UMATA - Adscritas a la Administración municipal. El 30% son entidades privadas.

**Años de Funcionamiento.** En promedio las entidades tienen 9 años de funcionamiento, lo cual indica una experiencia capitalizada en el desarrollo de los programas.

### AÑOS DE FUNCIONAMIENTO

RANGOS- AÑOS	ENTIDAD	% ENTIDAD.	MARCA		PROM. AÑOS
1 A 5	11	49	3	33	
6 A 10	3	14	8	24	
11 A 15	3	14	13	39	
16 A 20	2	9	18	36	
21 A MAS	3	14	23	69	
TOTAL	22	100			9

### Programas y Servicios de Desarrollo Empresarial

**Sectores Beneficiarios.** De manera proporcional los sectores productivos están atendidos por las diferentes entidades y programas que se desarrollan en el Sur occidente Colombiano, sin embargo, en un alto porcentaje esta atención es generalizada, las entidades no cuentan con programas especializados o específicos para el sector. Es así como entidades que manejan programas de capacitación para el desarrollo empresarial como en el caso del SENA, programan eventos generales en donde participan productores de diversos sectores y esta es la constante de los programas identificados a través del estudio.

De las 27 entidades oferentes tomadas en la muestra se tiene que el 59% benefician con sus programas a los sectores que trabajan con fibras y alimentos. El 56% de las entidades incluyen los sectores que trabajan la madera y el 52% a los que trabajan las confecciones.

## SECTORES BENEFICIADOS

DESCRIPCION	No. DE SECTORES	%SECTORES	%ENTIDADES
FIBRAS	16	18	59
MADERAS	15	17	56
CONFECCIONES	14	16	52
ALIMENTOS	16	18	59
JOYERIA	9	10	33
CUEROS	5	6	19
OTROS	12	14	44
TOTAL	87	100	

**Programas y/o Servicios.** La oferta de servicios de desarrollo empresarial, esta concentrada en los programas de Capacitación - Asistencia Técnica y Capacitación- Asesoría en Gestión Empresarial, que en su gran mayoría son otorgadas en alianza institucional con alcaldías, SENA, Cámaras de Comercio, Universidades, entidades y ONG´s internacionales.

Los servicios de capacitación y transferencia técnica agropecuaria esta asociada a procesos agroindustriales y al igual que el programa de Capacitación - Asesoría y Micro crédito, tienen una participación del 16% del total de los programas.

## PROGRAMAS Y SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

SERVICIOS/PROGRAMAS	No. PROGRAMAS	%
PROGRAMAS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION	3	4
INVESTIGACIÓN	2	3
CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA	22	31
CAPACITACION Y ASESORIA EN GESTION EMPRESARIAL	18	26
CAPACITACION Y TRANSFERENCIA TECNICA AGROPECUARIA	11	16
CAPACITACION Y ASESORIA Y MICROREDITO	3	4
OTROS PROGRAMAS SOCIALES	11	16
TOTAL PROGRAMAS	70	100

**Inversión por Programas.** En la ejecución de programas o servicios se determinó que en promedio se invierte \$ 6.241.071, es decir en la muestra de 70 programas, la inversión asciende \$ 436.874.970, esta cifra no contempla los

aportes de logística o recurso humano con que cuenta la entidad y que en el momento de ejecución de los programas representan una inversión.

### INVERSION POR PROGRAMAS

RANGOS INVERSION	No. PROGR.	%	INV PROGRAMAS		PROM INVERS. PROGRAMAS
1A 500.000	2	7	250.000	500.000	
500.000 A 1.000.000	2	7	750.000	1.500.000	
1.000.000-1.500.000	0	0	1.250.000	0	
1.500.000-2.000.000	4	14	1.750.000	7.000.000	
2.000.000-2.500.000	2	7	2.250.000	4.500.000	
2.500.000-5.000.000	2	7	3.750.000	7.500.000	
5.000.000-10.000.000	7	26	7.500.000	52.500.000	
10.000.000 A MAS	9	32	11.250.000	101.250.000	
	28	100			6.241.071

**Beneficiarios de Programas.** En promedio de beneficiarios por programa es de 228 y en total asciende 15.986, al cuantificarse el número de beneficiario, un alto porcentaje establece como beneficiarios no solo los beneficiarios atendidos sino que incluye la población objeto de los programas, principalmente se observa en las ONG's que manejan programas rurales.

### BENEFICIARIOS DE SERVICIOS DE ASESORIA

RANGOS-BENEFICIARIOS	Nº. BENEFIC	%	MARCA		PROMEDIO BENEFICIARIOS
1 A 25	15	25	13	195	
25-50	3	5	37	111	
50-100	9	15	75	675	
100-150	3	5	125	375	
150-200	0	0	175	0	
200-250	7	11	225	1575	
250-300	4	7	275	1100	
300-350	0	0	325	0	
350-400	1	1	375	375	
400-450	3	5	425	1275	
450-500	3	5	475	1425	
500 A MAS	13	21	525	6825	
TOTAL	61	100			228
TOTAL					15.986

**Distribución de los Programas.** Los programas atienden en similar proporción a zona urbana y rural con el 74% y 71%, y un 40% desarrollan programas simultáneamente en las dos zonas.

### ZONAS DE ATENCION PROGRAMAS

ZONA DE ATENCION PROGRAMAS	NO. PROG	%
URBANA	18	26
RURAL	21	30
URBANA Y RURAL	31	44

**Forma de Prestación del Servicio.** El 60% de los programas y/o servicios se realiza a través de convenios y alianzas con entidades regionales, nacionales y extranjeras.

### FORMAS DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS

PRESTACION SERV	NO. PROG	%
DIRECTA	22	32
CONTRATACION EXTERNA	5	7
CONVENIO	14	20
DIRECTA / CONVENIOS	17	24
C. EXTERNA / CONVENIOS	9	13
DIRECTA/EXTERNA/CONVENIO	3	4

**Presupuesto Oferentes.** El presupuesto en promedio de los oferentes es de \$ 211.000.000, teniendo en cuenta que un importante número de entidades ONG's principalmente, no incluyen recursos obtenidos a través de proyectos específicos. Además en el promedio influye que un alto porcentaje (24%) de las entidades presentan presupuestos bajos, siendo recursos propios principalmente.

### PRESUPUESTO ANUAL DE OFERENTES

RANGOS	No.	%	MARCA		PROM PRESUPUESTO
MILES DE PESOS					
1 A 25.000	5	24	12.500	62500	
25.000-50.000	3	14	37.500	112500	
50.000-75.000	0		62.500	0	
75.000-100.000	0		87.500	0	
100.000-300.000	3	14	200.000	600000	
300.000-500.000	3	14	400.000	1200000	
500.000 A MAS	7	34	350.000	2450000	
TOTAL OFERENTES	21	100			210.714

**Tipo de Recursos.** El 33% de las entidades ofrecen los servicios de desarrollo empresarial con recursos propios, el 17% con recursos externos y el 50% con recursos propios y externos.

El 45% de los recursos propios están ubicados en el rango de 80 al 100%, mientras los recursos externos el 44% se encuentran localizados en el rango de 60 a 80%. En promedio los recursos propios representan el 57% y los externos el 69%.

#### FUENTE DE RECURSOS PRESUPUESTADOS

RANGO- PORCETAJE	RECURSOS PROPIOS	%	MARCA		PROM % REC PROPIOS	RECURSOS EXTERNOS	%		PROM % REC EXTERNOS
1 A 20	3	15	10	30		1	6	10	
20 A 40	6	30	30	180		2	12	60	
40 A 60	1	5	50	50		0	0	0	
60 A 80	1	5	70	70		7	44	490	
80 A 100	9	45	90	810		6	38	540	
TOTAL	20	100			57	16	100		69

#### CONCLUSIONES SOBRE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Es importante definir en el portafolio de servicios programas y eventos sectoriales, con mayor énfasis principalmente en los de capacitación, con el propósito de generar espacios que contribuyan a definir estrategias colectivas para el mejoramiento de procesos de producción, del producto, mercadeo, de fortalecimiento administrativo, entre otros aspectos que pueden expuestos e identificados por los micro y pequeños empresarios.

Relacionando la oferta de servicios y las necesidades de capacitación en los demandantes encontramos que la oferta se concentra en alto porcentaje en los servicios de capacitación técnica y la gestión empresarial, sin embargo existe una demanda insatisfecha, o que no cubrió la necesidad por la estructura del programa. Es importante continuar atendiendo estas necesidades con un esquema y una metodología integral e innovadora que diferencie el servicio del Laboratorio con otros programas del mercado. Además de diseñar programas que atienda las necesidades de servicios más relevantes mencionadas en el punto anterior.

En promedio los oferentes de programas de servicios invierten 27.000 por beneficiario y en promedio los beneficiarios de programas pagan \$29.000, lo que

significa que el excedente para las entidades es mínima, lo que no les permite reinvertir en nuevos programas y servicios o ampliar y mejorar los existentes. Además las entidades privadas funcionan en un alto porcentaje a través de recursos externos el 69% y el 82% manejan recursos externos entre el 60 y 100%, obtenidos a través de proyectos específicos. En tanto las entidades públicas, invierten de acuerdo a las transferencias del presupuesto nacional, creando cultura de no pago por los servicios capacitación y asesoría en todos los sectores aún en las unidades productivas que están en capacidad de pagar.

San Juan de Pasto, febrero 28 de 2005

Doctores  
DAIRA PALACIOS MULLCUEN  
Codirectora Nacional  
GABRIEL COEN  
Codirector Europeo  
LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO  
Ciudad.

Respetados Señores:

Adjunto a la presente, me permito hacer entrega del documento final del **Estudio de Mercado para el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa de San Juan de Pasto**, en cumplimiento al contrato No. 004 de Octubre 24/04.

Atentamente,

FLOR YANIRA VILLOTA BOTINA  
Economista