

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
-ESPOL-**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
-ESPAE-**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO**

**DIAGNÓSTICO Y PROYECTO DE COMPETITIVIDAD
DE CAMARI, SISTEMA SOLIDARIO DE
COMERCIALIZACIÓN DEL FEPP**

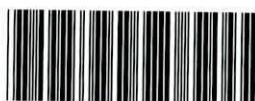
REALIZADO POR:

ECO. GEOVANNY CARDOSO RUIZ

DIRIGIDO POR:

ING. GUSTAVO VIZCAÍNO

GUAYAQUIL, OCTUBRE DEL 2004



DP-07372

Dedicatoria.

A mi esposa *Fabiola* y a mis hijos: *Andrés*,
Pamela y *Christian*, razón fundamental de mi
existencia, esfuerzo y trabajo.

Agradecimiento.

A la *Escuela de Postgrado en Administración de Empresas "ESPAE"* de la *Escuela Superior Politécnica del Litoral "ESPOL"*, a la *Corporación Andina de Gerencia Social*, a sus docentes y personal administrativo que participó en el programa de maestría y especialmente al *Ingeniero Gustavo Vizcaíno*, director del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

1. PROMOTORES DEL PROYECTO.
 - 1.1. RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.
 - 1.2. DIRECCIÓN.
 - 1.3. TELÉFONO, FAX, CORREO ELECTRÓNICO.
 - 1.4. REPRESENTANTE LEGAL.
 - 1.5. FECHA DE CREACIÓN Y ACUERDO DE LEGALIZACIÓN.
 - 1.6. EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE DEL PROYECTO.
 - 1.7. HOJA DE VIDA DE LA INSTITUCIÓN.
2. ANTECEDENTES.
 - 2.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.
 - 2.2. PROBLEMÁTICA DE CAMARI.
3. INVESTIGACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.
 - 3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.
 - 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.
 - 3.3. HIPÓTESIS PLANTEADAS.
 - 3.3.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL.
 - 3.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS.
 - 3.3.3. VARIABLES DE DEMOSTRACIÓN:
 - 3.4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.
 - 3.4.1. NATURALEZA Y ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA EMPRESA CAMARI.
 - 3.4.2. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE CAMARI.
 - 3.4.3. ROLES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL.
 - 3.4.4. LÍNEAS DE MERCADERÍA MANEJADAS POR CAMARI.
 - 3.4.5. ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.

- 3.4.6. SISTEMA DE VENTAS.
- 3.4.7. PROCESOS DE GESTIÓN IMPLEMENTADOS POR CAMARI.
- 3.4.8. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.
- 3.4.9. ENTORNO DE MERCADO DE LA EMPRESA CAMARI.
- 3.5. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA SECTORIAL.
- 3.6. RELACIONES DE CAUSALIDAD QUE GENERAN LA PROBLEMÁTICA.
- 3.7. PRINCIPALES OBSTÁCULOS A SUPERAR.
- 3.8. CAMBIOS ESPERADOS A PARTIR DEL PROYECTO.
- 4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.
 - 4.1. GRUPO OBJETIVO Y BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.
 - 4.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO Y BENEFICIARIOS.
 - 4.1.2. PARTICIPACIÓN SOCIAL DEL GRUPO OBJETIVO Y BENEFICIARIOS.
 - 4.1.3. CONDICIONES Y PROBLEMÁTICA DE LA MUJER.
 - 4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO.
 - 4.2.1. FINALIDAD DEL PROYECTO.
 - 4.2.2. PROPÓSITO DEL PROYECTO.
 - 4.2.3. COMPONENTES DEL PROYECTO.
 - 4.2.4. ACTIVIDADES DEL PROYECTO.
- 5. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN.
 - 5.1. ÁRBOL DE OBJETIVOS – PROYECTO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA CAMARI.
 - 5.2. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DEL PROYECTO.
 - 5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO.
- 6. VIABILIDAD TÉCNICA.
 - 6.1. CONDICIONES DE LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.
 - 6.2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DE INGENIERÍA.

- 6.3. REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.
- 6.4. REQUERIMIENTOS DE CALIDAD EN LOS PROCESOS.
- 7. VIABILIDAD FINANCIERA.
 - 7.1. PROYECCIONES DE CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO.
 - 7.2. PROYECCIONES FINANCIERAS.
- 8. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.
 - 8.1. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN.
 - 8.1.1. ESTRUCTURA LEGAL ADOPTADA.
 - 8.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.
 - 8.1.3. CARGOS Y FUNCIONES.
 - 8.1.4. CONTROL FINANCIERO.
 - 8.1.5. MODELO DE GERENCIA.
- 9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.
 - 9.1. EVALUACIÓN FINANCIERA.
- 10. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD.
 - 10.1. MODELO DE NEGOCIO.
 - 10.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO.
 - 10.3. REDUCCIÓN DE COSTOS Y MAYOR EFICIENCIA.
 - 10.4. CONTROL PERMANENTE DE CALIDAD.
 - 10.5. SINERGIAS DENTRO DEL GRUPO SOCIAL FEPP.
- 11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.
 - 11.1. PROCEDIMIENTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.
 - 11.2. INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN.
 - 11.3. INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN.
 - 11.4. AUDITORIA FINANCIERA.
- 12. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.

12.1. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO.

12.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

ANEXOS

1. MANUAL DE CALIDAD
2. MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS
3. ÁRBOL DE PROBLEMAS

1. PROMOTORES DEL PROYECTO

1.1. RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

CAMARI Sistema Solidario de Comercialización. Empresa de la Fundación Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “FEPP”

1.2. DIRECCIÓN

CAMARI: Marchena Oe2-38 y Versailles, Santa Clara
Quito – Ecuador.

FEPP: Mallorca N24-275 y Coruña, La Floresta.
Quito – Ecuador.

1.3. TELÉFONO, FAX, CORREO ELECTRÓNICO

CAMARI Teléfonos: (02) 2549 407 – (02) 2567 112

 Fax: (02) 2230 634

 Casilla: 17-110-5202

 E-mail: CAMARI@fepp.org.ec

 CAMARI@uio.satnet.net

 Web: www.CAMARI.org

FEPP. Teléfonos: (02) 2520 408 – (02) 2529 372

 Fax: (02) 2504 978

 Casilla: 17-110-5202

 E-mail: fepp@fepp.org.ec

 fepp@uio.satnet.net

 Web: www.fepp.org.ec

1.4. REPRESENTANTE LEGAL

CAMARI Geovanny Cardoso

FEPP José Tonello

1.5. FECHA DE CREACIÓN Y ACUERDO DE LEGALIZACIÓN

CAMARI se constituye en el año 1981 operando bajo la cobertura de la fundación FEPP hasta el 2 de mayo de 1990, fecha en la cual, mediante acuerdo ministerial N°177, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca “MICIP”, aprueban los estatutos de la Unión Artesanal de Tiendas Campesinas Camari.

Para el año 2003 se constituye la Compañía Comercializadora Solidaria Camari – FEPP Cía. Ltda., en la Notaría Décima Sexta del cantón Quito.

1.6. EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE DEL PROYECTO

El equipo técnico principal, responsable de la ejecución del proyecto esta conformado por los siguientes profesionales:

Geovanny Cardoso	Coordinador General de CAMARI.
Wilma Allauca	Responsable de Comercio Exterior.
Homero Viteri	Responsable de Comercio Nacional.
Mónica Freire	Responsable de Ventas y Cobranzas.
Ramiro Andrade	Responsable de la Unidad de Logística y Operaciones.
Martha Lara	Responsable de la Unidad Financiera Contable.

Si bien este equipo de talentos humanos será el que asuma principalmente la ejecución del proyecto, se contará con la participación del resto de talentos humanos que componen el personal de CAMARI, tanto en su oficina matriz, en sus puntos de venta y sucursal.

1.7. HOJA DE VIDA DE LA INSTITUCIÓN

CAMARI es parte de la acción del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “FEPP”, entidad privada de finalidad social auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana “CEE” que desde 1970 apoya al desarrollo de los sectores populares del país.

CAMARI se constituye en 1981 como complemento de la acción del FEPP y como canal directo entre productores populares organizados y consumidores, para enfrentar el problema de la comercialización agropecuaria y artesanal de pequeños productores.

Dentro de la hoja de vida institucional de CAMARI se identifican los siguientes momentos:

- Para CAMARI los años comprendidos entre 1981 a 1986 fueron de estructuración, definición y puesta a prueba de la nueva actividad del FEPP, la idea fue que CAMARI se consolide y pase a manos de las organizaciones campesinas.

Uno de los objetivos del FEPP al constituir CAMARI fue organizar un sistema de comercialización de la producción artesanal de pequeños productores, evitando la explotación de los intermediarios.

El 5 de octubre de 1981 el FEPP abre su primera tienda en Quito, con el nombre de CAMARI en la calle Marchena y Versalles, sector Santa Clara, una bodega en Magallanes, sector periférico de Quito e instala un molino de granos.

En febrero de 1983 el FEPP establece una bodega de abastecimiento de materia prima para los artesanos del Azuay y en septiembre del mismo año abre la tienda CAMARI Cuenca para la venta de productos artesanales y materia prima para la confección de artesanías.

El deseo inicial del FEPP, fue que CAMARI una vez constituida pasara a manos de los pequeños productores, es así que en el año de 1988 la tienda CAMARI Cuenca pasó a manos de la Unión Artesanal Campesina de Cuenca.

En septiembre de 1989 el FEPP asume la administración de la tienda de artesanías Riobamba de propiedad de la Unión de Grupos Artesanales de Chimborazo en estado de liquidación y lo convierte en la tienda CAMARI Riobamba. En diciembre del mismo año abre una nueva tienda en la avenida 12 de octubre en la ciudad de Quito para el expendio de productos artesanales.

El 2 de mayo de 1990, mediante Acuerdo Ministerial N°177, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP), aprueba los Estatutos de la “Unión Artesanal de Tiendas Campesinas Camari”, creada con miras a facilitar la exportación de productos artesanales y agrícolas.

En septiembre de 1990, el FEPP reasume la administración de la tienda CAMARI Cuenca, en proceso de liquidación por mal manejo administrativo.

- Entre 1992 y 1999, se desarrolla una etapa de consolidación de la gestión comercial de CAMARI que con el apoyo de la Fundación Interamericana (FIA) se inyectan recursos no reembolsables para el equipamiento de bodegas, compra de dos vehículos y un fondo rotativo de comercialización. También se accedió a un crédito de EDCS de Holanda, ahora OIKOCREDIT para el incremento del fondo rotativo de comercialización de productos agropecuarios y artesanales y la apertura de varias tiendas y sucursales.

En este periodo CAMARI redefinió su estrategia de trabajo, buscando el equilibrio entre lo solidario y lo empresarial. *Solidario* porque cumplía con el propósito de trabajar con los pobres, mediante la comercialización equitativa y transparente, y *empresarial* en la búsqueda de eficiencia y sostenibilidad.

CAMARI definió y aplicó políticas en busca de la calidad de los productos y servicio, promoción y publicidad, precios de compra y venta, acopio, distribución, plazos y mercados. Fortaleció los canales de comercialización al por mayor, tanto en el mercado interno como en el externo.

En el año de 1993, CAMARI logró conseguir registros sanitarios de 17 productos procesados, oficializó el nombre de CAMARI y su logotipo como marca registrada y solicitó al Ministerio de Industrias Comercio, Integración y Pesca la anulación de la personería jurídica pasando de “Tiendas Campesinas Camari” a “Camari, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP”.

En 1997, CAMARI entró a formar parte de los sistemas de integración de comercio alternativo regional y mundial: Red Latinoamericana de Comercio Comunitario (RELACC) y de la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT).

En 1998 CAMARI forma parte de la Red Ecuatoriana de Comercio Comunitario (REDECC).

Este período se caracterizó por constantes cambios que permitieron el crecimiento de CAMARI.

- En lo que se podría definir como la tercera fase de CAMARI comprendida entre los años 2000 al 2002 se producen cambios en el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, la incorporación de nuevos proyectos, la ampliación de nuevos mercados y la configuración de una estructura jurídica nacional propia.

El proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad (MCCP) inició en CAMARI en el año 2000 y continuó con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) obteniendo la certificación de la Norma ISO 9001, versión 2000.

En esta etapa se destaca la constitución de la CAMARI como Comercializadora Solidaria Camari-FEPP Cía. Ltda., y el acceso a créditos externos e internos en busca de incrementar su fondo rotativo de comercialización para ampliar su intervención en los mercados internos y externos.

- Entre los años 2002 y 2003 se presenta la fase de crisis y pérdida de capacidad competitiva de CAMARI, motivada por una serie de factores en la gestión comercial, los mismos que son analizados en este estudio.

El presente trabajo de *“Diagnóstico y Proyecto de Competitividad del Sistema Solidario de Comercialización Camari”* busca constituirse en el inicio de una nueva fase de reorganización y redesarrollo de la gestión empresarial de CAMARI.



2. ANTECEDENTES

2.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La formulación del proyecto responde a la problemática por la que atraviesa la empresa CAMARI¹ y a su necesidad de emprender en iniciativas efectivas de superación, así como a la urgencia de reestablecer la dinámica de desarrollo empresarial.

CAMARI es la empresa de comercialización del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio² “FEPP”, constituida en el año 1981, bajo los principios del sistema solidario de comercialización e impulsada por la filosofía de la Encíclica Populorum Progressio, carta papal escrita en 1967 por Pablo VI que motiva a un grupo de seglares y religiosos para que en 1970 constituyan la Fundación del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, que hoy es conocida como Grupo Social FEPP.

CAMARI nace en 1981 como complemento de la acción del FEPP para enfrentar el problema de la comercialización agropecuaria y artesanal de pequeños productores y porque había entendido claramente que producir más vía crédito, capacitación y asistencia técnica no era suficiente si no enfrentaba con éxito el "cuello de botella" que significa la comercialización.

La **Misión** de CAMARI es ser un sistema de comercialización nacional sostenible, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP, contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su

¹ CAMARI es el nombre que adopta la empresa de comercialización del FEPP, palabra quichua con la que se define al regalo especial de bienes y servicios llenos de amor, afecto, deseos de prosperidad, bienestar, desarrollo intelectual, fortalecimiento espiritual y emocional y armonía a quien ha hecho o está haciendo un bien personal, familiar o comunitario.

² Populorum Progressio es el nombre de la Encíclica escrita por Pablo VI en 1967, palabras en latín que traducidas al castellano significan progreso popular. La encíclica Populorum Progressio es la que inspira la conformación en 1970 de la Organización no Gubernamental Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “FEPP”.

producción y la comercialización de sus productos, a la vez que busca satisfacer las exigencias de clientes internos y externos con productos y servicios de alta calidad.

La **Visión** que CAMARI previó para el año 2.005 fue ser una empresa solidaria del Grupo Social FEPP con cobertura nacional, líder en el comercio equitativo de productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales provenientes de pequeños productores del campo y la ciudad, comercializándolos en el mercado nacional e internacional. Con su intervención busca contribuir a consolidar procesos de desarrollo socio-económico sostenibles.

Los **Objetivos** planteados por la empresa son:

1. Apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores orientando su producción en función del mercado y comercializando solidariamente y eficientemente sus productos.
2. Contar con un sistema de comercialización rentable y un eficaz manejo de los recursos para lograr la sostenibilidad económica-financiera.
3. Consolidar la estructura de la empresa CAMARI y la gestión de su sistema nacional de comercialización solidaria dentro del Grupo Social FEPP.

La **Política de calidad** en CAMARI es comercializar solidariamente productos agropecuarios y artesanales de calidad, con honestidad y eficiencia, logrando la satisfacción de los clientes y pequeños productores, tomando como base el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios orientados al equilibrio social y empresarial, con liderazgo y competitividad.

Los **Principios y valores** de CAMARI están sustentados en los principios y valores del FEPP y del comercio alternativo, destacando las siguientes orientaciones específicas:

- Impulsar un comercio equitativo, procurando el sano equilibrio entre la eficiencia y la solidaridad.
- Comercializar productos que no afecten al medio al medio ambiente, a la salud y vida de las personas.
- Crear fuentes alternativas de trabajo sostenible y digno para el ser humano.
- Lograr competitividad basada en calidad del producto, el servicio, el precio, el peso, la medida exacta y la presentación.
- Trabajar con honestidad, mística y compromiso en alianza con los pequeños productores organizados.

Las **Líneas de acción** que impulsa son:

- Comercialización de productos agropecuarios provenientes de organizaciones campesinas y micro-empresas familiares de sectores populares, tales como: granos, harinas, dulces, confitería nutritiva, cárnicos, embutidos, lácteos, hortalizas y productos biológicos (panela granulada, hongos secos, quinua, café, chocolate y hortalizas).
- Comercialización de productos artesanales elaborados por grupos étnicos-culturales de diferentes regiones del Ecuador, en las líneas de: tejido en fibras vegetales y animales, bordados, cerámica, tallados en balsa, madera y tagua, mazapán, cuero, papel reciclado, etc.
- Servicios de alistamiento de productos (clasificación, limpieza, acopio, enfundado y embalaje), y exportación de productos (trámites, empaque y envío).
- Capacitación y asistencia técnica en manejo post-cosecha, transformación y comercialización.
- Comercio electrónico en la modalidad negocio a negocio a través de la página Web www.camari.org en la que se puede seleccionar productos de los catálogos digitales, realizar pedidos en línea, consultas y cobros a través de tarjetas de crédito.

Los **Canales de comercialización** que implementa CAMARI son los siguientes:

- Puntos de venta: Llega directamente al consumidor a través de sus locales ubicados en las principales ciudades del país.
- Distribución: Realiza ventas al por mayor a instituciones privadas y públicas, comisariatos, hospitales, hoteles, empresas, tiendas populares, etc.
- Exportación: En el exterior vende a organizaciones del comercio alternativo de Europa, norte América y el Japón y a clientes del mercado convencional.

2.2. PROBLEMÁTICA DE CAMARI.

CAMARI y su sistema solidario de comercialización atraviesan por una seria problemática, caracterizada por deficiencias en el abastecimiento de mercaderías, falta de manejo técnico de inventarios, disminución en ventas, resultados negativos de sus últimos ejercicios económicos, pérdida de mercados nacionales e internacionales a los que dirigían sus productos, conflictos internos, entre otros aspectos.

Esta situación ha generado en consecuencia nuevos problemas, tales como: disminución de las capacidades y posibilidades de sostenibilidad empresarial; pérdidas de los recursos aportados por el Grupo Social FEPP³, como capital de la empresa; disminución en los volúmenes de comercialización de los productos de pequeños y medianos productores relacionados con CAMARI, que siendo su primordial grupo objetivo, son sus principales proveedores; inestabilidad interna entre el personal que labora en la empresa; pérdida de oportunidades que ofrece el mercado; mayor vulnerabilidad de la empresa ante las políticas de apertura al comercio internacional; entre otras.

³ FEPP, son las siglas de la organización no gubernamental Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, Institución propietaria de la empresa CAMARI, la que junto a otras iniciativas empresariales y a las diferentes regionales de la Fundación constituyen el Grupo Social FEPP.

La situación descrita, llevó a suponer que la problemática radica en la inapropiada estrategia de comercialización implementada por la empresa, así como, por su débil capacidad competitiva en el segmento de mercado en el que interviene.

El mayor conocimiento de la realidad y problemática⁴ por la que atraviesa CAMARI, permitió señalar que, si bien fueron acertadas las apreciaciones anteriores, la problemática es más compleja, encontrando evidencias de otros elementos como:

- Existencia de varias personas jurídicas al interior de CAMARI: Compañía limitada, Sociedad de cuentas en participación y Fundación. La empresa opera al mismo tiempo con las tres personerías jurídicas, algunas sucursales forman parte de la compañía, otras de la sociedad y otras de la fundación. Situación que en sí no es un problema, pero la falta de definiciones concretas para la implementación de un modelo único de negocio en las diferentes unidades comerciales de CAMARI, hacen que sus diferentes personas jurídicas incrementen sus costos de operación.
- La confusa estructura orgánica funcional en la que no se han definido claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de sus estamentos y personal.
- La competencia interna entre sucursales y con la matriz, caracterizada por relaciones de compraventa entre ellas, en las cuales, cada instancia se considera una unidad particular y fija altos márgenes de ganancia en los movimientos internos de productos, que son considerados como transacción entre empresas distintas y no como transferencia de mercaderías entre ellas.
- La deficiente política y gestión de abastecimiento de mercaderías, donde algunos proveedores imponen sus condiciones, la entrega de productos es desordenada afectando las ventas, los plazos de pago a proveedores son menores a los plazos de crédito en las ventas, no se han diversificado los proveedores, etc.

⁴ Asumo el concepto de problemática como la presencia de una serie de aspectos negativos y problemas específicos interrelacionados entre sí, se puede decir que es la múltiple relación causa efecto que EN la lógica del árbol de problemas determinan la presencia de un problema central.

- La falta de manejo técnico de inventarios que trae dificultades en la reposición del stock y en consecuencia en las ventas.
- Los débiles procesos internos.
- La iliquidez por la que atraviesa la empresa; etc.

Lo señalado, obliga a enfrentar la situación por la que atraviesa CAMARI de manera integral para lograr que la empresa alcance nuevos niveles de competitividad.

3. INVESTIGACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La situación descrita en el punto anterior llevó a que, para fines de diciembre del 2003 el Gerente General de CAMARI renuncie a su cargo y que los directivos del Grupo Social FEPP establezcan la necesidad de cambios urgentes en la gestión de la empresa hacia su recuperación y nuevo desarrollo de su capacidad competitiva, requiriendo para ello estudiar de manera más profunda la realidad interna de CAMARI.

Con lo señalado, se desarrolla el proceso de investigación de la situación interna de CAMARI, planteándose los siguientes elementos.

3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo general de la investigación fue: Conocer con detalle el estado de situación de la empresa CAMARI; reorientar su gestión empresarial hacia el desarrollo de su capacidad competitiva; analizar la pertinencia de su estrategia de comercialización, de su estructura orgánica funcional, de las capacidades de sus recursos humanos, de sus finanzas, etc., todo en función de formular e implementar un plan estratégico de re-posicionamiento de CAMARI en el mercado local, nacional e internacional y en consecuencia superar la situación que atraviesa, recomponer y retomar su participación en los mercados nacionales e internacionales y aprovechar nuevos nichos en ellos.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio de la situación empresarial de CAMARI, se orientó a la generación de información del estado de situación de la empresa y su entorno, que permitan definir con claridad los objetivos específicos a ser trazados en el proyecto de mejora de su capacidad competitiva.

Conforme la información obtenida sobre la gestión de la empresa CAMARI, se planteó los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar la estructura jurídica y orgánica funcional de la empresa, con el propósito de establecer los cambios necesarios para mejorar el desempeño (eficacia, eficiencia y relevancia) de la gestión empresarial, el desarrollo de las capacidades de los talentos humanos de CAMARI y aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados local, nacional e internacional.
- b) Estudiar las políticas y gestión de compras, analizar los procesos, lotes, mecanismos de compra, sistemas operativos, etc., tendientes al mejoramiento del proceso de abastecimiento, control de calidad, eficacia y eficiencia.
- c) Analizar todo el sistema de mercadeo actual hacia el desarrollo de un sistema de distribución de mayor cobertura en la comercialización de la producción de pequeños y medianos productores, que constituyen el grupo objetivo de la gestión empresarial de CAMARI.
- d) Estudiar los costos y procesos de la gestión comercial de la empresa, orientado hacia la optimización, al incremento de la capacidad competitiva y rentabilidad en la actividad comercializadora de CAMARI.
- e) Investigar los elementos de competitividad del sector en el que actúa CAMARI y de sus segmentos específicos de intervención.
- f) Conocer la organización interna de CAMARI, su capacidad y oportunidad en la toma de decisiones, sus sistemas de información, requerimientos, rendición de cuentas, etc., es decir de la globalidad de sus sistemas de gestión.

3.3. HIPÓTESIS PLANTEADAS.

3.3.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL.

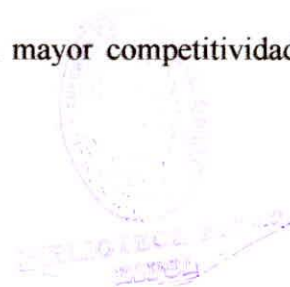
La empresa CAMARI atraviesa por un momento de pérdida de su capacidad competitiva, generada por la inadecuada gestión de comercialización, la cual difiere notablemente de su

plan y acciones estratégicas definidas por la organización para intervenir en el mercado solidario de comercialización de la producción de pequeños y medianos productores.

3.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS.

El problema central que marca la situación actual de la empresa de comercialización, se encuentra determinado por una serie de elementos que permitieron señalar las siguientes hipótesis secundarias:

- a) La estructura jurídica y orgánica funcional de la empresa es inadecuada para el giro del negocio y líneas de comercialización que desarrolla CAMARI, aspecto que afecta su desempeño, disminuyendo sus niveles de eficiencia, eficacia y relevancia, así como le significa pérdida de su capacidad competitiva, oportunidades y clientes en los mercados que interviene.
- b) Las políticas, procesos, mecanismos y sistemas operativos de la gestión de compras que maneja la empresa CAMARI, generan deficiencias en el abastecimiento, conflictos y competencia interna entre sucursales y matriz, lo que determina la existencia de un inadecuado, ineficaz e ineficiente sistema de adquisiciones.
- c) La empresa CAMARI, en la práctica, ha orientado principalmente su gestión de mercadeo y ventas a la comercialización al detalle de productos industriales y agroindustriales, dejando en segundo plano la comercialización de la producción de los pequeños y medianos productores que constituyen su grupo objetivo, ubicándose como una instancia más de intermediación en los últimos eslabones de la cadena de comercialización.
- d) La capacidad competitiva de CAMARI ha disminuido, afectada también por los costos elevados y procesos inadecuados en su gestión empresarial de comercialización, así como por las condiciones del entorno y del mercado que exigen mayor competitividad para subsistir en el segmento en el que interviene.



La verificación de la hipótesis principal y secundarias, significa para CAMARI, pérdida de competitividad, expresada en la disminución de su participación en el mercado, disminución de sus ventas y rentabilidad.

3.3.3. VARIABLES DE DEMOSTRACIÓN.

Los aspectos y variables principales a ser trabajadas en la investigación y proyecto de competitividad de la empresa solidaria de comercialización CAMARI son:

- a) Diferentes figuras jurídicas que la empresa maneja para su gestión, tanto en el ámbito de la matriz como de las sucursales.
- b) Organigrama de la estructura funcional de la empresa CAMARI.
- c) Roles, funciones y responsabilidades de su personal.
- d) Políticas de compras que organizan el abastecimiento de la empresa, tanto desde los proveedores, como entre sucursales y matriz.
- e) Porcentajes y volúmenes de comercialización (ventas) de productos de la agroindustria con relación a los niveles de comercialización de la producción de pequeños y medianos productores del campo y la ciudad.
- f) Porcentajes y volúmenes de ventas al detalle, al por mayor y exportación.
- g) Estados financieros, costos y resultados de la gestión comercial de CAMARI.
- h) Procesos de gestión implementados por CAMARI en su práctica de comercialización.
- i) Las condiciones del entorno del mercado en el que interviene CAMARI.

3.4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

El ejercicio de investigación se orientó a la búsqueda de información y evidencias técnicas en torno a la gestión de comercialización de la empresa CAMARI, considerando no solo al análisis de la oferta y demanda, sino también, la obtención de información relacionada a las diferentes variables que permita alcanzar una opinión razonable sobre el estado de situación

de la empresa, con la cual se concluya sobre la verificación o negación de las hipótesis planteadas.

3.4.1. NATURALEZA Y ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA EMPRESA CAMARI.

CAMARI nace en 1981 como complemento de la acción del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “FEPP” para enfrentar el problema de la comercialización agropecuaria y artesanal de pequeños productores, entendiendo que el apoyo a la producción no era suficiente si no se abordaba con éxito la comercialización de esa producción.

Si bien, CAMARI nace como una instancia dentro de la estructura jurídica y organizacional del FEPP, con el tiempo busca desarrollar su propia personería jurídica y su propia estructura organizativa.

La revisión de los documentos de constitución de CAMARI evidencia que, en la actualidad existen varias figuras jurídicas dentro de misma estructura empresarial, constatando la presencia de las siguientes personerías jurídicas:

- CAMARI compañía limitada;
- CAMARI sociedad de cuentas en participación (entre FEPP y Conferencia Episcopal);
- CAMARI fundación dentro del Grupo Social FEPP; y
- Supermercado Sucumbíos, constituido como otra sociedad de cuentas en participación entre el FEPP y la Iglesia de San Miguel de Sucumbíos “ISAMIS”.

En la constitución de las diferentes personas jurídicas de CAMARI, sus sucursales y matriz se agruparon de la siguiente manera:

Personas jurídicas y organización de la estructura nacional de CAMARI

FIGURAS JURÍDICAS	Fundación FEPP- CAMARI	CAMARI Compañía limitada	CAMARI Sociedad de cuentas en participación	Instancia desarticulada
INSTANCIAS CAMARI				
<u>Matriz Quito:</u> Tienda Marchena Tienda mercado mayorista Bodega Magallanes		X		
Sucursal Latacunga			X	
Sucursal Riobamba			X	
Sucursal Esmeraldas			X	
Sucursal Coca		X		
Proyectos de comercialización	X			
Supermercado Sucumbíos				X

Como se puede observar en el cuadro, existen al mismo tiempo las siguientes instancias jurídicas dentro de la estructura empresarial de CAMARI:

- CAMARI articulada a la fundación FEPP, la cual se encarga de la ejecución de proyectos específicos en torno a diversas iniciativas de comercialización;
- CAMARI Sistema Solidario de Comercialización Cía. Ltda., formado por la matriz en Quito con sus varios puntos de atención en esa ciudad, más la sucursal en Coca; el socio capitalista de la compañía es el mismo FEPP.
- El Sistema CAMARI de Cuentas en Participación, conformado por las sucursales Latacunga, Riobamba y Esmeraldas. La sociedad está constituida por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana a través de su programa Plan Esperanza con el 51% del capital y el FEPP con el 49% del capital.
- Supermercado Sucumbíos otra sociedad de cuentas en participación formada por el FEPP Regional Lago Agrio con el 49% del capital y la Iglesia de San Miguel de Sucumbíos “ISAMIS” con el 51% del capital.
- Por último se debe señalar que, en la previsión de crecimiento del Grupo Social FEPP se ha definido la apertura de dos nuevas sucursales en Ibarra y Cuenca, las cuales están en fase de estudio.

Como se puede apreciar, las sociedades de cuentas en participación tienen como principal accionista a los socios del FEPP y no a éste, lo que limita la posibilidad de alcanzar consensos entre todas las sucursales para determinar un modelo único de negocio que considerando los aspectos comercial, operativo y financiero permitan el desarrollo de una gestión común del negocio. En muchos casos los socios mayoritarios difieren en sus posiciones con las definiciones y políticas establecidas por el FEPP e instancias de dirección de CAMARI. El principal desacuerdo y presión está en reconocer precios más altos que los del mercado a los grupos campesinos proveedores de CAMARI que son apoyados por esas instancias, estableciendo preferencias sobre los demás proveedores.

También se debe indicar que, si bien CAMARI ha desarrollado un plan estratégico general, formulado por el personal de sus sucursales y matriz, las actividades operativas en muchos casos difieren de éste, pues no siempre responden a las directrices del plan y del FEPP, sino a las de sus socios mayoritarios.

Se debe sumar que, en las definiciones estratégicas de CAMARI no han participado todos los socios de las diferentes instancias, así como, existen diferentes concepciones relacionadas a la comercialización solidaria y a la intervención que CAMARI debe realizar en los diferentes segmentos de mercado.

Es necesario señalar que, en los últimos años las sucursales de CAMARI desarrollaron la tendencia de operar como instancias independientes, es decir, desarticuladas de la gestión nacional. La organización de las instancias de CAMARI en las personas jurídicas señaladas profundiza la desarticulación, cada sucursal se considera independiente y autónoma para definir sus propias políticas y procesos y busca rentabilidad de manera particular,

considerando a las demás instancias de CAMARI como empresas independientes, entre las cuales no hay relaciones de cooperación sino transacciones comerciales y de competencia.

La situación descrita afecta no solo a la estructura y organización de CAMARI, sino también a su rentabilidad, pues se evidencia el movimiento de mercaderías entre sucursales que implican transacciones comerciales entre ellas, ya que jurídicamente forman parte de empresas distintas, genera costos por impuestos, encarece las mercaderías, eleva el precio de venta, disminuye las ventas y afecta la capacidad competitiva de la empresa y su rentabilidad.

También se evidencia que, CAMARI no puede aprovechar la exoneración de pago del impuesto al valor agregado por el factor de proporcionalidad, exoneración a la cual podría acogerse al estar dentro de la estructura jurídica de la Fundación FEPP, institución que alcanzó esta exoneración. Este aspecto afecta la liquidez de la empresa ya que por el concepto del factor de proporcionalidad en las transacciones gravadas con tarifas 0 y 12%, la empresa debe entregar al Servicio de Rentas Internas un valor mensual promedio de US \$5.000,00 equivalentes a US \$60.000,00 anuales, recursos que afectan la liquidez de la empresa y en consecuencia su capacidad de comercialización y capacidad competitiva.

Con lo señalado se puede concluir que, las diversas personas jurídicas que existen al interior de CAMARI, que aparentemente son consideradas como un elemento problemático, son afectadas por la falta de determinación de un modelo único de negocio que se aplique de manera homogénea en todas y cada una de las instancias comerciales de la empresa.

Las diferentes concepciones y acciones sobre el giro del negocio, con las que se manejan las sucursales de CAMARI, constituyen una de las causas que afecta la gestión empresarial y hacen percibir de manera incorrecta que, la problemática está en las diferentes personas

jurídicas existentes al interior de la empresa, cuando son los desacuerdos y diferencias en los aspectos comercial, operativo y financiero del modelo de negocio los que generan, entre otras causas, la pérdida de competitividad de la gestión empresarial de CAMARI.

En función a la conclusión alcanzada, se modifica la primera hipótesis secundaria, pues no son las personas jurídicas de CAMARI una de las causas de la pérdida de competitividad de la empresa, sino la falta de un modelo único de negocio de CAMARI, el cual al tener diferentes personas jurídicas genera que se incrementen costos y se disminuya la capacidad competitiva.

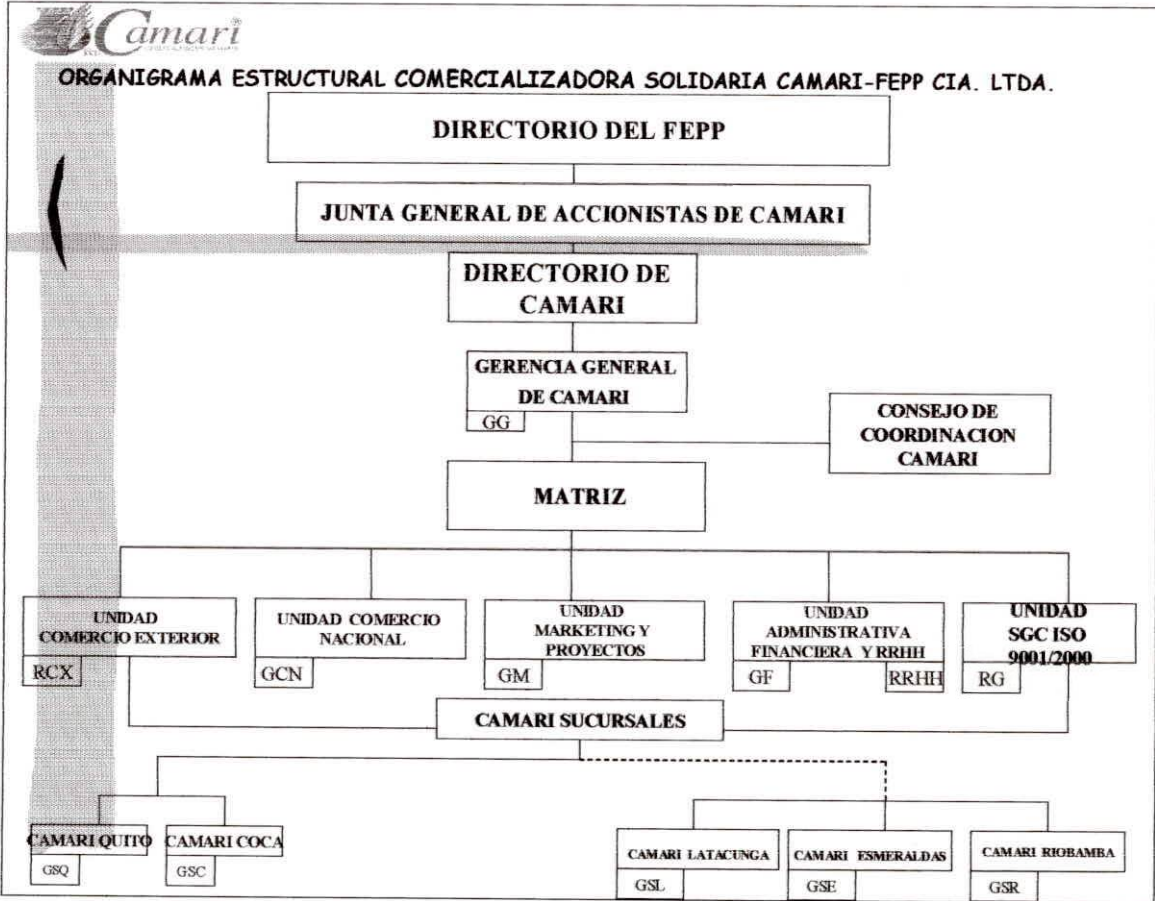
3.4.2 ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE CAMARI.

Las diferentes figuras jurídicas compuestas por las distintas instancias de CAMARI, suponen la existencia de varias estructuras orgánicas que se entrecruzan, habiendo la empresa definido los siguientes organigramas:

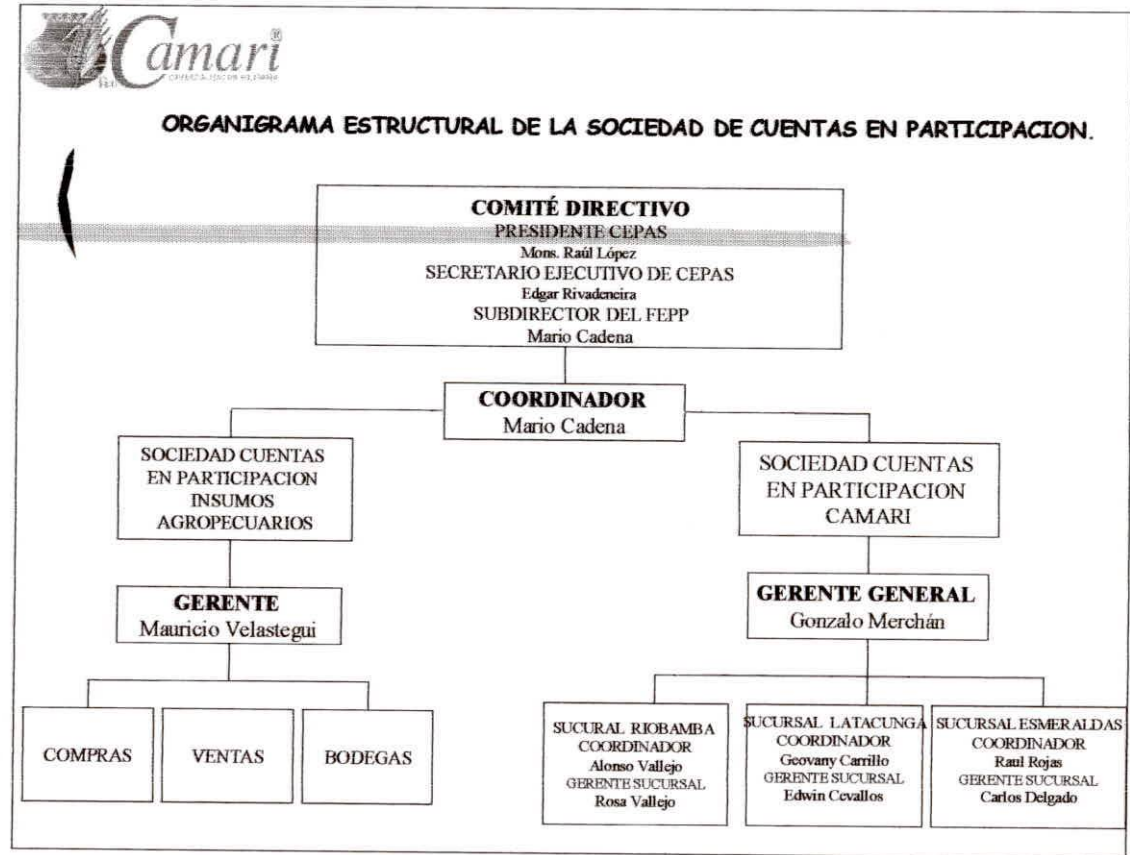
- Comercializadora Solidaria CAMARI-FEPP Cía. Ltda.,
- Sociedad de Cuentas en participación, entre el FEPP y la Conferencia Episcopal Ecuatoriana,
- Organigrama estructural de las sucursales, y
- Ubicación de CAMARI en la estructura del FEPP Fundación.

A continuación se presentan los diferentes organigramas señalados:

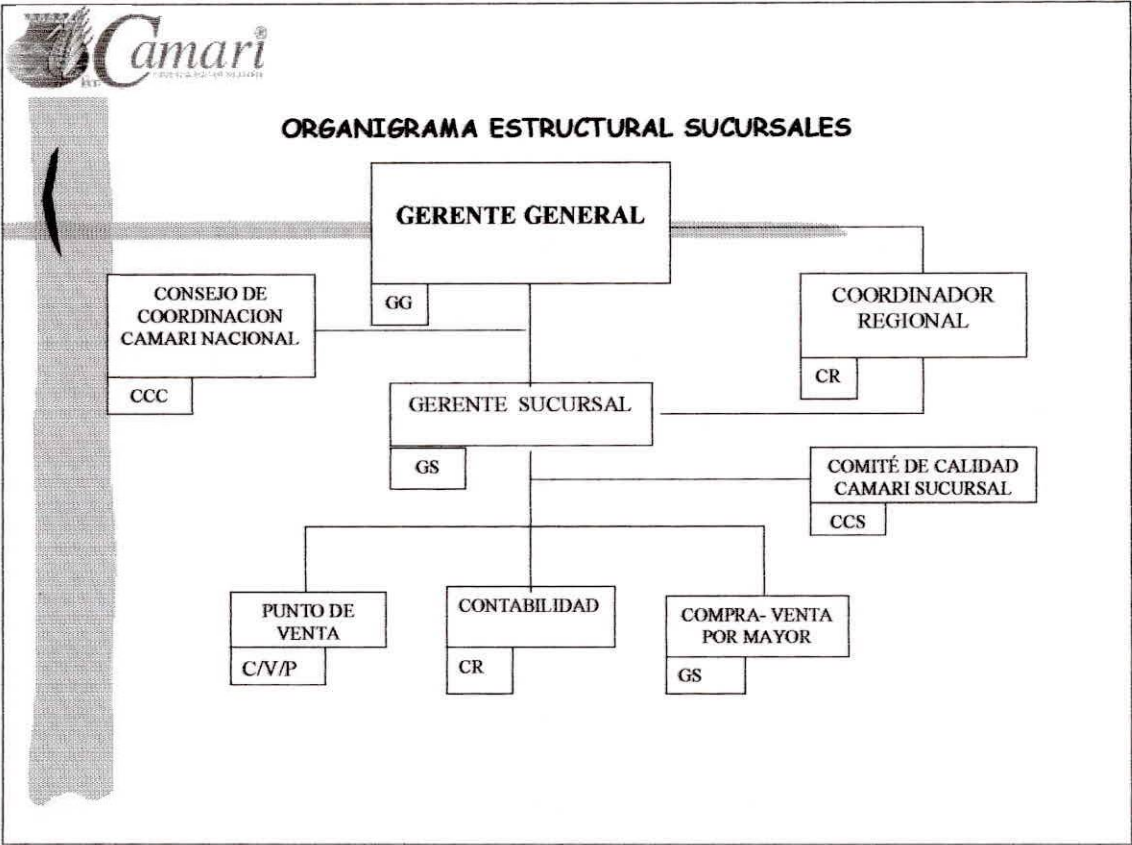
Organigrama Comercializadora Solidaria CAMARI-FEPP Cia. Ltda.



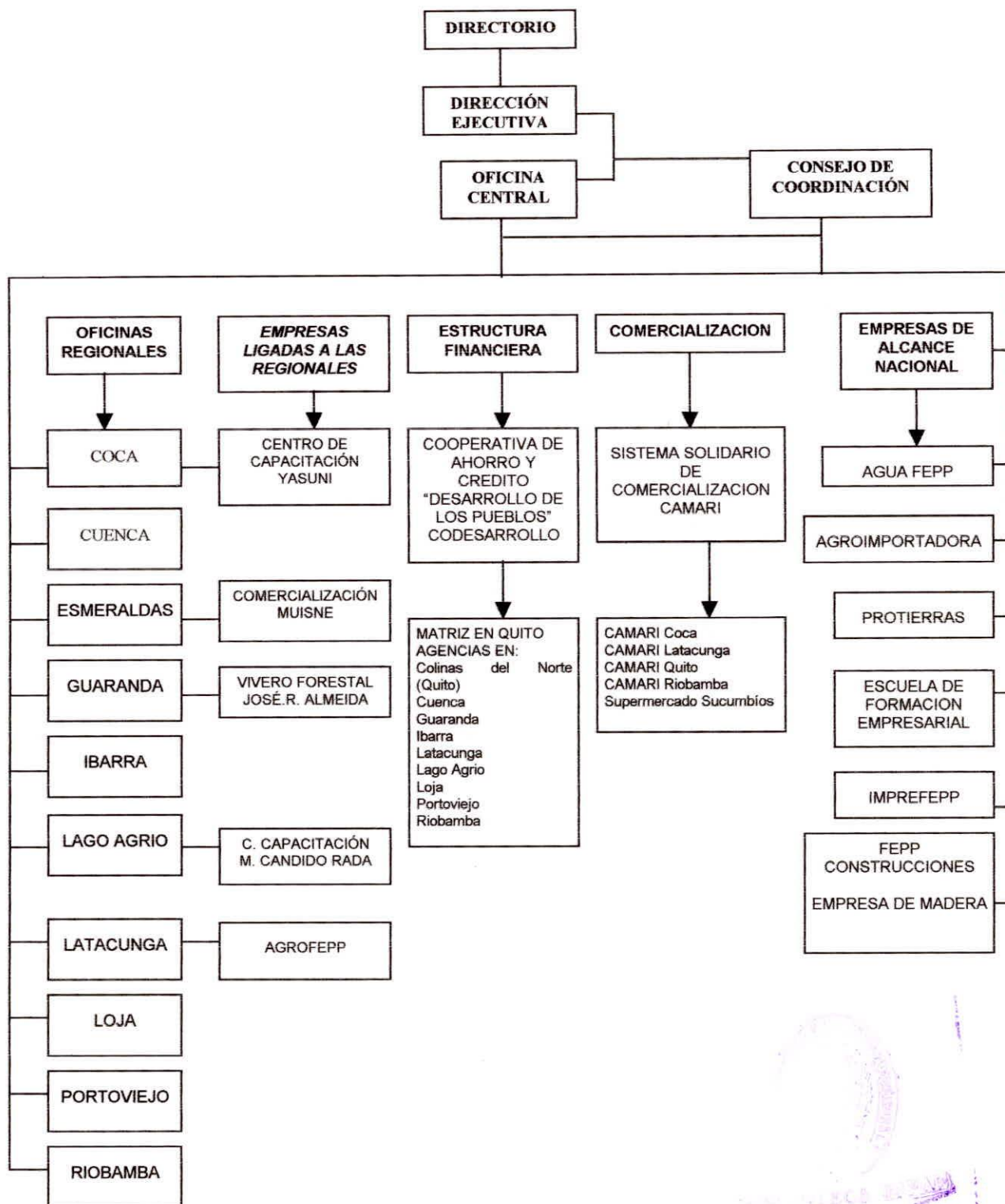
Organigrama CAMARI Sociedad de Cuentas en Participación



Organigrama de las sucursales de CAMARI



Organigrama del Grupo Social FEPP



Como se puede apreciar, las estructuras de CAMARI Cía. Ltda., y Sociedad de Cuentas en Participación se entrecruzan, en la primera se registra con líneas entrecortadas a las sucursales Latacunga, Esmeraldas y Riobamba ya que estas no son parte de la compañía, mientras la

sociedad registra a las mismas sucursales con líneas continuas, pues son ellas las que la conforman.

También se puede observar que en la Sociedad de Cuentas en Participación existe una instancia independiente de CAMARI, se trata de una iniciativa de comercialización de insumos agropecuarios, la misma que no forma parte de la empresa CAMARI.

De igual manera se evidencia que, las dos personas jurídicas que existen al interior de CAMARI poseen instancias de dirección distintas, estructuras bien diferenciadas y constituyentes diferentes.

La situación descrita, en torno a la estructura orgánica de la empresa CAMARI, trae como consecuencia confusión, las sucursales siendo de una misma empresa responden a diferentes directrices y su personal no tiene una clara identificación de la estructuración de las sucursales. Se evidencian efectos negativos en la organización interna, al no saber a ciencia cierta a que estructura responden, varios miembros de la empresa cumplen, a la vez, funciones en más de una de las estructuras, así como también implica multiplicar tareas administrativas para responder a las exigencias públicas, tributarias y otras que cada persona jurídica requiere.

Si bien, el contar con varias personas jurídicas podría ser una fortaleza, la composición de sus capitales y la forma como se estructuraron han generado al interior de CAMARI problemas en la organización, en sus procesos y hasta en sus costos de ventas y administración. Nuevamente se puede concluir que el problema no radica en la existencia de varias personerías jurídicas al interior de la empresa CAMARI, sino en la desorganización, desarticulación y falta de un modelo único de negocio.

Es conveniente señalar que el Grupo Social FEPP en su crecimiento, planteó entre una de sus estrategias de sostenibilidad, la descentralización de sus diferentes instancias regionales y empresas, las mismas que deberían alcanzar su propia personería jurídica, todas articuladas a lo que hoy se ha constituido en el Grupo Social FEPP. Siguiendo esta estrategia, CAMARI llegó a constituirse al mismo tiempo en varias personas jurídicas dentro de la misma estructura empresarial, las cuales fueron señaladas anteriormente. Lamentablemente las nuevas figuras jurídicas no se desarrollaron con un mismo sistema o modelo de negocio, aspecto que llevó a fraccionar la estructura empresarial, creando instancias que se consideraban como empresas independientes y a multiplicar en la matriz funciones y responsabilidades administrativas que trajeron como requerimiento la contratación de nuevo personal, el incremento de gastos y por lo tanto la disminución de los márgenes de utilidad que en valores netos se convirtieron en pérdidas.

La mayor cantidad de gastos administrativos, sumados a políticas de abastecimiento y crédito equivocadas⁵, trajeron en consecuencia un mayor endeudamiento de la empresa, endeudamiento que fue realizado a través de la participación del FEPP que obtuvo financiamiento a su nombre para entregarlo a CAMARI.

“En el año 2001, CAMARI accedió a créditos nacionales e internacionales: Oikocredit de Holanda otorgó un crédito de US \$300.000,00 con el 10% de interés anual, el Banco Solidario prestó US \$300.000,00 al 17% anual, varios créditos de ECLOF por un monto de US \$400.000,00 al 18% de interés anual, varios créditos del FEPP por US \$100.000,00 con la tasa de interés del 18% anual”⁶.

⁵ El pago a los proveedores no fue mayor a treinta días y en muchos casos, en el abastecimiento a grupos campesinos, fue en efectivo o anticipado. Mientras que se realizaban ventas a crédito con plazos mayores a sesenta días, sin que se establezca ningún recargo por costos de financiación.

⁶ CAMARI, Manual de Calidad, octubre del 2003, página 15.

En consecuencia, la inadecuada gestión administrativa y los diferentes modelos de negocio implementados en las diferentes sucursales y personas jurídicas de CAMARI trajeron los siguientes incrementos en los costos y gastos de empresa:

- Por transacciones entre personas jurídicas se crearon cargas impositivas, que sólo en el 2003 significaron la cantidad de 31.200 dólares.
- Se limitaron las transferencias de recursos entre sucursales y la matriz que pertenecían a diferentes personas jurídicas, existiendo en algunas sucursales liquidez y en otras, necesidad de financiamiento, ello llevó a generar relaciones de crédito entre las unidades de CAMARI estableciéndose tasas de interés por estas operaciones.
- El manejo del sistema administrativo que responda a los requerimientos de las diferentes personas jurídicas, sucursales y luego a la consolidación de toda la información contable, incrementó los gastos administrativos, especialmente en la oficina matriz, registrando gastos mensuales en este concepto por un valor superior a US \$10.000,00, en el cual su principal componente es la remuneración al personal administrativo, mismo que se había incrementado considerablemente.
- También tiene efectos negativos en la liquidez de la empresa el factor de proporcionalidad que la compañía y la sociedad de cuentas en participación deben entregar al Sistema de Rentas Internas por el impuesto al valor agregado en sus transacciones. La fundación FEPP realizó el trámite y consiguió exonerarse del pago de este factor de proporcionalidad, ventaja que se pierde al no realizar todas las operaciones comerciales dentro de la fundación CAMARI-FEPP. En el año 2003 CAMARI entregó al SRI por factor de proporcionalidad en el impuesto al valor agregado una cantidad superior a los US \$47.000,00, valor que pudo estar circulando dentro de la empresa si todas las transacciones comerciales se realizaban dentro de la persona jurídica CAMARI-FEPP fundación.

Todo lo señalado implica que, si bien el proceso de lograr personería jurídica propia para CAMARI, en sí es bueno, dentro de la empresa fue mal llevado, requiriendo la realización de ajustes en la estructura jurídica organizacional de CAMARI para lograr mayor eficiencia, sin que se sacrifiquen los elementos estratégicos de sostenibilidad y rendimiento por problemas administrativos.

3.4.3. ROLES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL.

Las diferencias en la gestión empresarial y distintos modelos de negocio, aspecto sobre el cual se profundizará más adelante, dentro de las diversas estructuras de la empresa CAMARI, llevan a que varias funciones y responsabilidades, en algunos casos, sean asumidas simultáneamente por la misma persona, sobrecargándola de tareas y responsabilidades, el ejemplo más claro está en las labores de administración, contabilidad y finanzas, las cuales son desarrolladas para todas las estructuras por la misma unidad administrativa, es decir por el mismo personal que cumple estas funciones. Si bien esta situación debería ser una fortaleza en términos de eficiencia administrativa; exige que la contabilidad se lleve por separado para cada persona jurídica, que se multipliquen las actividades administrativas y contables y que el personal invierta largas horas de su tiempo para diferenciar las transacciones que deben ser registradas en una u otra de las personas jurídicas, que luego nuevamente son consolidadas para la contabilidad general del Grupo Social FEPP.

A lo señalado se suma el hecho que, dentro de las distintas estructuras orgánicas señaladas, no se han precisado las funciones y responsabilidades específicas para cada uno de los estamentos. El personal que asume responsabilidades en los diferentes cargos de las estructuras no tiene claridad de cuáles son sus funciones y responsabilidades específicas, asumiendo el cargo en función de su particular modo de interpretar las funciones que le

competen. Ello genera en consecuencia, pasividad en la asunción de responsabilidades y en algunos casos la improvisación de acciones, el descuido de otras y la duplicidad de tareas.

La situación descrita, trajo como consecuencia que la Gerencia General de CAMARI, hasta diciembre del 2.003, ensaye una serie de cambios e improvisaciones, moviendo y rotando al personal de una función a otra, ello en lugar de superar las debilidades, profundizó la problemática, pues se generó inestabilidad en el personal, ineficacia en sus acciones y disminución del desempeño tanto personal como departamental y empresarial.

Otra de las consecuencias negativas de esta situación fue el retraso alarmante en los registros contables, generación de reportes y estados financieros, a tal punto que, para diciembre del 2.003 la contabilidad estaba retrasada en más de un trimestre y solo se pudieron estructurar los estados financieros en el mes de abril del 2.004, con el consecuente efecto negativo sobre la toma de decisiones sin información.

Es necesario también señalar que, en ciertos casos el personal administrativo con el que contaba CAMARI hasta diciembre del 2.003 no reunía el perfil profesional requerido para el cargo asignado, llevando a que en el 2.004 se realicen sustituciones del personal.

3.4.4. LÍNEAS DE MERCADERÍA MANEJADAS POR CAMARI.

Es necesario para abordar este tema, considerar la misión definida por la empresa CAMARI, la misma que se señala a continuación:

“CAMARI es un sistema de comercialización nacional sostenible, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP. Contribuye a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de

sus productos, a la vez que satisface las exigencias de los clientes locales, nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad”⁷.

La misión empresarial de CAMARI define como principal línea de comercialización la producción de pequeños productores del campo y la ciudad.

Con relación a las actividades desarrolladas por los pequeños productores, principalmente por aquellos apoyados por el Grupo Social FEPP, se consideran las actividades agropecuarias, artesanales y de transformación de la producción urbano-marginal y rural. Aspecto que define con claridad la línea de comercialización que debería desarrollar la empresa CAMARI, estableciéndose en los enunciados, las siguientes líneas de acción de comercialización:

- Comercialización de productos agropecuarios: granos secos, triturados, harinas, quesos, embutidos, carnes, mermeladas, miel de abeja, café, tallarines, plantas medicinales, confitería natural. Productos biológicos: panela granulada, hongos secos, cacao, quinua, café, hortalizas, frutas.
- Comercialización de productos artesanales de preferencia naturales (lana, algodón, balsa, mazapán, tagua, fibras vegetales, cerámica, cuero, pinturas).
- Oferta de servicios de importación y exportación de mercadería, procesamiento y empackado de granos y transporte de productos.
- Acciones de capacitación y asistencia técnica en manejo post-cosecha, procesamiento y comercialización.⁸

Dentro del estudio de análisis de la situación actual de la empresa CAMARI, se logró determinar que las líneas de comercialización que desarrolla, no responden a las definiciones de la institución empresarial, comercializando en la actualidad más productos de la

⁷ Tomado de la Planificación Estratégica elaborada por el Sistema Solidario de Comercialización CAMARI.

⁸ Las líneas de acción señaladas han sido tomadas textualmente del documento: CAMARI Nacional, estructura y políticas.

agroindustria de alimentos y consumo doméstico que la producción de los pequeños productores.

A continuación se presentan los porcentajes por línea de comercialización y por sucursal que actualmente expende CAMARI.

Líneas actuales de comercialización CAMARI
Valores en porcentajes

Línea comercial	Matriz				Sucursales			
	Marchena	Mayorista	Distribución	Exportación	Latacunga	Riobamba	Esmeraldas	Coca
CAMARI distribución		10	75	60	30			
Confitería nutritiva	40	15			10	5	4	2
Artesanías	30			30		5	2	2
CAMARI al detalle	15	45			20	22	20	15
Productos frescos	10					1	14	3
Lácteos y cárnicos		10			15	2	4	3
Industrializados	5	20	25	10	25	65	60	75
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Como se puede apreciar, el Sistema Solidario de Comercialización CAMARI ha orientado su gestión más hacia la venta de mercaderías de la industria para el consumo familiar⁹ en desmedro de la intermediación de la producción campesina y artesanal de pequeños productores, desviándose de su misión empresarial.

El argumento manejado por los responsables de las sucursales para introducir estos productos fue responder a la demanda amplia de los consumidores y con ello crear el gancho para la venta de los productos CAMARI, buscando una mezcla de mercado que permita hacer sostenible la comercialización de los productos campesinos y de pequeños productores. Lamentablemente la mezcla de mercado salió del control de la Gerencia de CAMARI y en las sucursales se desplazó rápidamente la venta de productos campesinos por la venta de los productos industriales señalados.

⁹ La observación directa y la revisión de inventarios en los diferentes puntos de venta de CAMARI permitió comprobar que el stock esta compuesto principalmente por productos como: jabón, papel higiénico, desodorantes, otros productos de aseo, aceites, azúcar, tallarines, refrescos, licores, adornos, etc., al igual que cualquier pequeño comisariato, sin que en los inventarios existan importantes cantidades de los productos establecidos por CAMARI en sus líneas de comercialización.

También contribuyó con lo señalado, el hecho que, CAMARI no desarrolló un sistema de distribución sobre la base de un sistema de cobertura y creación de fuerza de ventas, quedándose únicamente en el expendio a través de puntos de venta, a los cuales acuden los consumidores demandando un stock de productos mucho más amplio que la oferta de productos CAMARI.

Lo señalado lleva a la necesidad de retomar el establecimiento de una mezcla de mercado adecuada que comprenda la venta de algunos productos de la industria de consumo doméstico como cebo para la comercialización de los productos campesinos y artesanales de pequeños productores. Es necesario entonces definir presupuestos y políticas homogéneas de compras, establecer cuales son los productos cebo más adecuados para una correcta composición de la mezcla de mercado.

3.4.5. ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.

En los últimos años, dentro de la empresa CAMARI se ha desarrollado un interesante proceso por definir e incorporar un conjunto de políticas de gestión, pudiendo encontrar documentación sobre políticas generales de la empresa y políticas específicas para diferentes áreas de gestión.

En lo relacionado al abastecimiento, existen documentos que señalan las siguientes políticas en compras:

- Políticas de compras agropecuarias y artesanales.
- Políticas de compra-venta entre la Comercializadora Solidaria CAMARI-FEPP Cía. Ltda. y la Sociedad de Cuentas en participación CEE-FEPP/CAMARI y entre sucursales de la misma empresa y con la matriz.

Como se puede apreciar nuevamente, las diversas figuras jurídicas de CAMARI, están afectadas por el establecimiento de diferentes políticas de compra-venta dentro de la misma empresa de comercialización, así como de abastecimiento desde sus proveedores.

Comparando las políticas definidas con la acción concreta que desarrolla CAMARI y sus diversas instancias en el abastecimiento de productos, se pueden realizar los siguientes comentarios:

- El abastecimiento de productos no siempre se desarrolla conforme las políticas y procesos definidos por la empresa.
- Se constata la existencia de procesos de abastecimiento diferentes entre las sucursales de CAMARI.
- Existe débil control de calidad en el momento de la adquisición del producto.
- Los precios que se cancelan por los productos adquiridos no corresponden a los precios del mercado, generalmente CAMARI paga precios más altos, sin que la calidad sea óptima.
- El proveedor se ha acostumbrado a entregar a CAMARI productos de baja calidad, debido al limitado control que realiza la empresa.
- Es necesario recalcar que, la recepción de productos de mala calidad y precios de compra altos, se justifican equivocadamente en el espíritu del comercio solidario, que se ha convertido dentro de CAMARI y especialmente en los responsables del abastecimiento en paternalismo, que en lugar de educar a los proveedores, al no aceptar productos de mala calidad y reconocer precios adecuados, mal enseña a los mismos y en lugar de apoyarlos afecta su propia capacidad competitiva.
- Las relaciones de compra-venta entre las diversas personas jurídicas, matriz y sucursales de CAMARI genera competencias internas y rompe la unidad empresarial.

- Las acciones de compra-venta entre las diversas instancias de CAMARI incrementa los costos en cada instancia, pues tanto la matriz como las sucursales consideran un porcentaje de utilidades sobre estas ventas, al mismo tiempo que se generan impuestos por las transacciones realizadas al interior de la misma empresa. Se realizan transacciones internas y no operaciones de transferencia, sin que se hayan definido políticas de absorción de estos costos.

Junto a las políticas y procesos de compra es conveniente señalar algunos aspectos relacionados a la oportunidad del abastecimiento, a los lugares de adquisición, al acopio y otros elementos que se señalan a continuación:

- CAMARI al formar parte del Grupo Social FEPP no aprovecha la relación existente entre las oficinas regionales del FEPP fundación y los grupos de productores a los que apoya, pues son limitados los productos campesinos que llegan directamente desde estos grupos, siendo otras organizaciones y productores los que abastecen en mayor proporción a CAMARI. Se debe también señalar que, el espíritu paternalista está presente de igual forma o más fuerte dentro del personal técnico de las regionales del FEPP que condicionan en algunos casos la entrega de productos a CAMARI siempre que se reconozcan precios mucho más altos que los establecidos en el mercado.
- El abastecimiento de productos por parte de CAMARI no ha considerado adecuadamente los ciclos productivos para aprovechar sus variaciones y oportunidades. Así como, no cruza información de precios de los productos entre las zonas geográficas en donde interviene, para definir la compra en el lugar más adecuado, ya que cada sucursal y matriz realiza compras por separado y de manera desarticulada.
- En algunos casos la compra de los productos campesinos se realiza a los intermediarios de último nivel y claro está con precios mucho más altos.

- Para el acopio de la producción, CAMARI dispone de grandes bodegas e instalaciones en la ciudad de Quito, Quevedo y en cada una de sus sucursales, lamentablemente la descapitalización y baja liquidez por la que atraviesa hacen que exista capacidad instalada no utilizada en más del 50%.
- Para el almacenamiento de productos existe capacidad técnica y adecuados talentos humanos, los controles de calidad y almacenamiento son eficientes, sin que se registren pérdidas por contaminación o mal almacenamiento de los productos, sin embargo, este potencial no está siendo aprovechado y optimizado.
- Con relación al nivel de rotación de los inventarios, los estados financieros a diciembre del 2003 determinan que las mercaderías rotaron cada 49 días, es decir, 7.48 veces al año. Si bien el nivel de rotación es bueno, se debe tener presente que, en una gran cantidad de productos las ventas se realizaban sin calcular sus costos totales y que en muchos casos el precio de venta estuvo por debajo de su costo total, aspecto que afecta sustancialmente al rendimiento y que en consecuencia, a mayor rotación mayor pérdida.
- La mala gestión de compras, fruto del paternalismo, en algunos casos afectó considerablemente los inventarios y su rotación, el ejemplo más claro está en la compra de más de 1.000 quintales de fréjol negro a finales del 2.002 y principios del 2.003. Según los estados financieros a diciembre del 2.003 el producto fue adquirido a un precio promedio de US \$32,87 el quintal, muy por encima del precio del mercado, en la actualidad el precio al consumidor no supera los US \$17,00 el quintal y el precio al por mayor no supera los US \$13,00 el quintal. Entre la compra del producto señalado hasta la fecha, el precio del producto nunca se acercó al precio pagado, dando como resultado que el producto esté almacenado por más de un año en espera de ser vendido a un precio que permita recuperar la inversión. Sólo en este producto el inventario total estaría afectado en 6% y su rotación comprometida, ya que el inventario pudo rotar 8.3 veces al año en lugar de 7.48 veces.

Todo lo señalado afectó considerablemente las posibilidades de competitividad de la empresa, pues, la inadecuada gestión de abastecimiento y débil optimización de los recursos disponibles en el acopio repercute considerablemente en la gestión de ventas.

3.4.6. SISTEMA DE VENTAS.

CAMARI busca en su gestión de comercialización constituirse en el canal directo de intermediación entre el productor y el consumidor. Buscando alcanzar este propósito CAMARI implementó una cadena de sucursales y puntos de venta en diferentes lugares de la ciudad de Quito y en varias ciudades del país, con el objetivo de llegar con productos campesinos directamente a los consumidores. Paralelamente desarrolló contactos con clientes en el exterior y con compradores mayoristas. El sistema fue denominado de varias maneras: Tiendas CAMARI, Supermercados CAMARI y Sistema Solidario de Comercialización.

El argumento de CAMARI de constituirse en el canal directo entre el productor y consumidor le llevó a privilegiar las ventas al detalle y darle menor importancia a las ventas al por mayor o ventas de distribución.

El crecimiento de los puntos de venta al detalle, progresivamente llevó a la empresa a incrementar la cartera de productos, incorporando en la oferta productos de la industria alimenticia y de consumo doméstico demandados por los clientes. Se manejó como argumento que debía tener un amplio stock de productos en oferta para mantener la fidelidad de la clientela, sin desarrollar esfuerzos de planificación del portafolio de productos en función del análisis del mercado y de las características de su demanda.

La incorporación no planificada de productos diversos de la industria alimenticia y de consumo doméstico, gradualmente llevó a la empresa a ofrecer una amplia gama de esos productos y limitar la oferta de los productos de las líneas CAMARI, con ello la empresa se convirtió en una cadena de tiendas que ofrecía pocos productos campesinos y artesanales y una gran cantidad de productos industrializados.

La principal forma de expendio que se desarrolló fue la venta al detalle y en menor porcentaje las ventas de distribución o al por mayor.

Sin embargo, CAMARI había desarrollado para la comercialización un sistema y estructura de recursos humanos costosos y orientado más hacia la venta al por mayor. De igual manera se implementó un equipo administrativo numeroso con remuneraciones mayores que las establecidas en la competencia, ello como efecto de la política de remuneración manejada en la fundación del FEPP, de donde provino una buena cantidad de personal.

Por un lado los costos altos de los equipos administrativos y de ventas y la sub-utilización de la fuerza de ventas para distribución, trajo como consecuencia que los ingresos generados no cubran los costos de la gestión comercial y administrativa, afectándose sus utilidades, situación que llevó a CAMARI al cierre de varias de sus tiendas en la ciudad de Quito.

Actualmente, todas las sucursales venden sus mercaderías al detalle y únicamente en la matriz en la ciudad de Quito se mantiene la línea de comercialización al por mayor o de distribución y de exportación.

Si bien, el mecanismo de venta al detalle en sí no es un problema, la estructura de CAMARI y sus costos de administración y ventas no correspondían a esta forma de comercialización, a lo

que se suma el hecho que, el personal de la empresa no asumió el rol de trabajar en una empresa de comercialización, asumiendo sus funciones y organización como si se tratara de una fundación sin fines de lucro.

3.4.7. PROCESOS DE GESTIÓN IMPLEMENTADOS POR CAMARI.

CAMARI destaca entre sus logros más importantes en los últimos años el desarrollo de procesos de calidad, sobre la base de normas ISO.

En el año 2000, CAMARI inicia el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad y el sistema de gestión de la calidad, el mismo que concluye en el año 2002 con el reconocimiento internacional de la calidad ISO 9001: versión 2000.

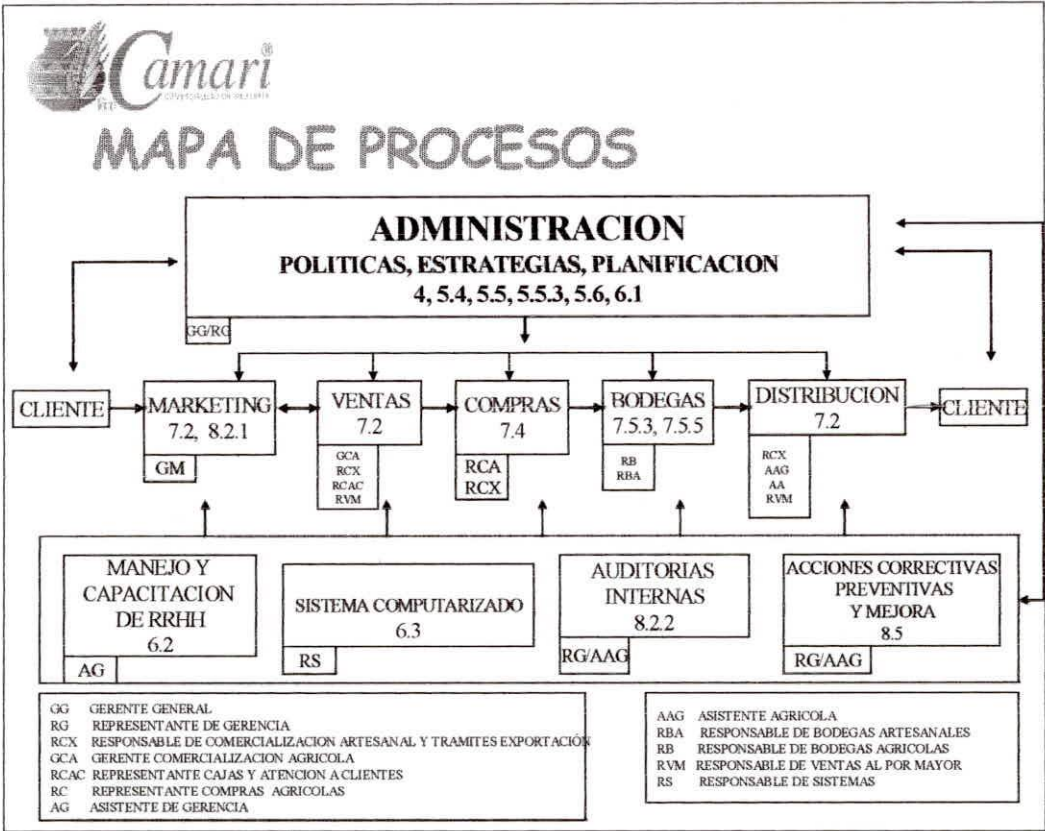
El proceso de consecución del reconocimiento de la norma de calidad ISO se desarrolla en la oficina matriz de la empresa, para luego proyectarse a las demás sucursales.

Si bien la definición de los procesos dentro de las normas de calidad ISO, fueron positivas, la gestión empresarial descuidó la comercialización por el cumplimiento burocrático de los procesos internos, aspecto que se evidencia en los resultados negativos de la gestión de comercialización que a partir del año 2.000 arroja una pérdida importante en el ejercicio económico de la empresa.

CAMARI con el propósito de alcanzar la calificación ISO, destinó una parte importante de su personal al cumplimiento de las tareas que exigían los procesos ISO para calificar a la empresa, ello llevó a distraer parte del tiempo de sus equipos administrativos y de ventas al cumplimiento de esas actividades.

Se podría decir que el cumplimiento de los procesos para la calificación ISO se convirtió en el objetivo de la empresa, dejando en segundo plano la gestión de comercialización.

Sin embargo y pese a lo señalado, a continuación se presenta el mapa de procesos de la empresa y de integración de procesos productivos.



El mapa de procesos es desarrollado sobre la base del Sistema de Gestión de Calidad “SGC” de la norma ISO 9001/2000. Mapa que determina la secuencia e interacción de los procesos a través de la documentación del SGC.

Según el mapa de procesos, la administración de la empresa se organiza sobre un conjunto de políticas, estrategias y planeación definidas en el manual de calidad de la empresa CAMARI.¹⁰

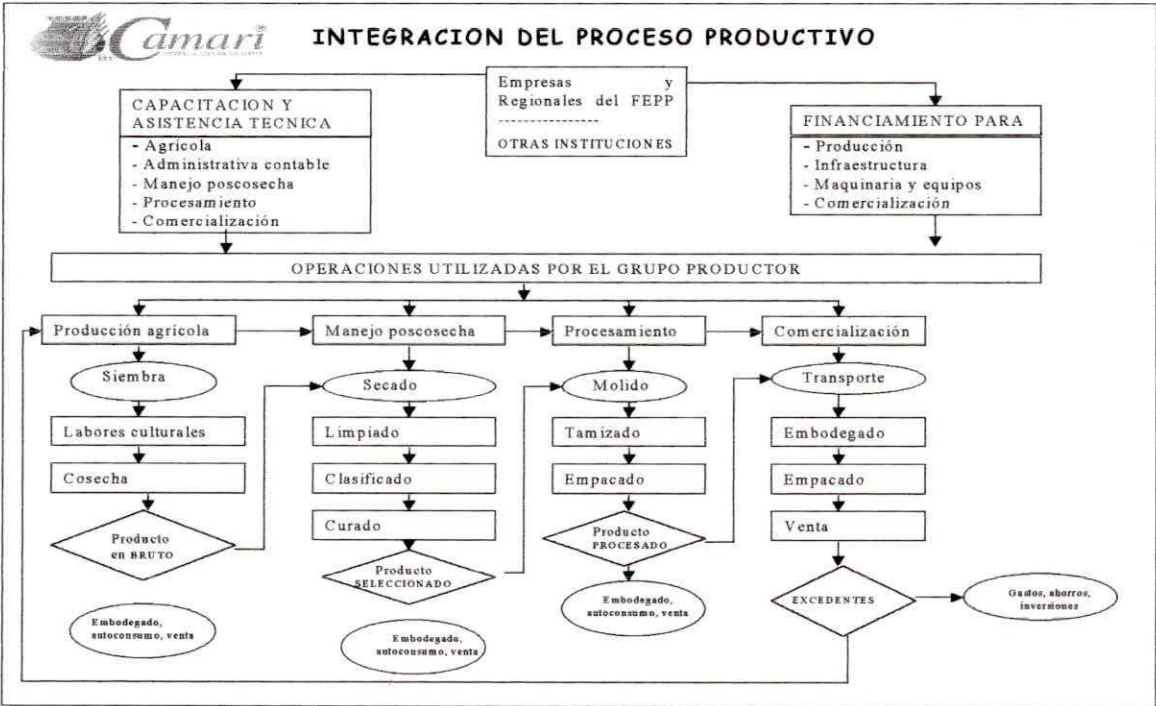
¹⁰ Ver anexo Manual de Calidad de CAMARI.

El mapa de procesos parte de la determinación de las demandas del cliente las cuales son recogidas por el proceso de marketing que orienta la política y acción de ventas, para lo cual se desarrolla y adecua las acciones de abastecimiento y compras, el almacenamiento en bodega y la distribución de los productos a ser comercializados, retomando nuevamente la búsqueda de satisfacción de las demandas del cliente externo.

Como se puede apreciar en el gráfico del mapa de procesos, el cliente es el punto de partida y final de la gestión desarrollada por CAMARI y los procesos de ventas, compras y bodega influyen entre sí recíprocamente.

La administración de la empresa comprende también el desarrollo de procesos de gestión del talento humano, de mantenimiento de infraestructura y de cumplimiento de las normas del SGC ISO 9001/2000.

Cada proceso se desarrolla sobre la determinación de normas de calidad contenidas en el manual que se presenta en anexo.



CAMARI, como se ha señalado anteriormente, forma parte del Grupo Social FEPP y busca actuar en función del encadenamiento productivo de los productos que comercializa.

El intervenir en diferentes momentos del proceso productivo, solo es posible con la participación de las demás instancias técnicas del Grupo Social FEPP que apoyan directamente los procesos de producción y facilitan la comercialización de sus productos. Desarrollando de esta manera la gestión de CAMARI dentro del Grupo Social FEPP como un elemento indispensable en la integración del proceso productivo, proceso que se presentó en el gráfico anterior.

En busca de esta dinámica las oficinas regionales del FEPP y otras empresas apoyan con capacitación y asistencia técnica el desarrollo de la producción de grupos organizados que son proveedores o potenciales proveedores de CAMARI. Las iniciativas de capacitación y asistencia técnica comprenden los siguientes aspectos: producción agropecuaria, administración y contabilidad, manejo poscosecha, procesamiento y comercialización.

La integración de los procesos productivos también comprende el financiamiento de la producción; la adquisición de infraestructura, maquinaria y equipos e incluso el financiamiento de un fondo para comercialización directa de los propios productores. Esta acción se realiza con la participación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos “CODESARROLLO” que también forma parte del FEPP.

Contando entonces con el apoyo a la producción y el financiamiento de la misma, CAMARI se constituye en la iniciativa encargada de apoyar la realización de la producción mediante la

compra de productos, el manejo poscosecha de la producción adquirida, el procesamiento y la comercialización en sí, tanto de productos agropecuarios como artesanales.

Es necesario señalar que, si bien esta es la definición del mapa de integración del proceso productivo de CAMARI con las demás instancias del Grupo Social FEPP, en los últimos años y en la actualidad no se ha logrado aprovechar este potencial ya que se ha debilitado la relación entre CAMARI y las Oficinas Regionales del FEPP, así como, con las demás empresas del Grupo Social.

Las nuevas definiciones de CAMARI dentro del Grupo Social FEPP prevén el reestablecer la relación con las demás instancias del Grupo Social, tanto con las iniciativas técnicas de capacitación y asistencia técnica de las regionales en apoyo a los productores, como con las demás empresas de la institución.

Al mismo tiempo se ha previsto el permanecer abiertos a las relaciones de abastecimiento y por lo tanto de comercialización de la producción de otros grupos de productores, que teniendo productos nuevos permitan diversificar la oferta de CAMARI, consolidarse en el mercado que interviene y ampliarse a nuevos segmentos.

3.4.8. INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Al igual que en otras áreas de gestión de la empresa CAMARI, el Departamento de Contabilidad y Finanzas enfrenta serias dificultades: la información que maneja no está actualizada, no tiene control de todos los movimientos contables, los sistemas de la matriz y sucursales difieren, existe dificultad para consolidar la información contable, aspectos que limitan el manejo contable de la información financiera.

Es importante señalar que, un elemento indispensable para la administración de cualquier empresa radica en el manejo de información administrativa, contable y financiera, aspecto que en la gestión anterior de la empresa CAMARI tenía gran debilidad. El resultado obvio es la toma de decisiones sin información y sin el conocimiento exacto del estado de situación de la empresa.

Los estados financieros de CAMARI a diciembre del 2003 no se presentaron, debiendo realizar durante varios meses del 2004, esfuerzos de reconstrucción de transacciones, cálculos y estimaciones para elaborar los balances de la empresa.

Los estados financieros presentados a diciembre del 2003, mostraron una pérdida acumulada de US \$82.904,55 y US \$0,00 como resultados anteriores, ello equivale a señalar que, a más de la pérdida del ejercicio económico del año 2003, la empresa perdió todas las utilidades que había acumulado desde su creación en el año 1981.

A los resultados obtenidos se debe señalar que, con posterioridad a la elaboración del balance se determinó la existencia de inventarios que fueron adquiridos a precios considerablemente más altos que los del mercado y en consecuencia el costo valorado en inventarios es mucho mayor que el precio de venta actual; también se ha podido establecer que, algunas cuentas por cobrar no son susceptibles de recuperación, produciendo todo ello, que la pérdida real sea mayor.

A continuación se presenta los estados financieros al 31 de diciembre del 2.003

Balance de Situación 31 dic-2003		Balance de Resultados 01 ene-2003 al 31 dic-2003	
Activos		Ingresos	
Activo disponible	14.412,75	Ingresos de operación	2.492.775,76
Activo exigible	431.457,23	Ingresos financieros	10.002,30
Activo realizable	333.327,01	Otros ingresos	113.829,17
Activo fijo	368.288,06	Contribución programas	138.826,27
Otros activos	54.357,81	Aporte beneficiarios	0,00
Total Activos	1.201.842,86	Total ingresos	2.755.434,52
Pasivos		Egresos	
Pasivo a corto plazo	557.797,58	Costos de operación	1.924.350,51
Pasivo a largo plazo	400.000,00	Remuneraciones	477.989,78
Otros pasivos	54.339,02	Gastos funcionamiento	203.778,07
Total pasivos	1.012.136,00	Gastos financieros	56.869,87
Patrimonio		Reserva provisiones	38.591,55
Capital Propio	0,00	Gasto Cuentas incobrables	35.463,04
Aportes capitalización	111.349,30	Gasto de ventas	101.296,25
Donaciones de capital	161.261,51	Total egresos	2.838.339,07
Resultados anteriores	0,00	Resultados	-82.904,55
Total patrimonio	272.610,81		
Resultados período	-82.904,55		

Como se puede apreciar, los resultados anteriores son US \$0,00 y se registra una pérdida de US \$82.904,55 que afecta al patrimonio en 30.41%.

Con la información de los estados financieros se han elaborado los siguientes índices¹¹:

Indicadores financieros de la empresa CAMARI.

LIQUIDEZ		
Solvencia	AC/PC	127,29%
Acidez	(AC-inventarios)/PC	79,93%
Posición de caja	(Caja + Valores realizables) / PC	62,34%
Capital de trabajo neto	AC – PC	221.399,41
ROTACIÓN		
Rotación de inventarios	Ventas / Inventario final	7,48
ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	Deuda total / Activo total	84,22%
Patrimonial, propiedad o solidez	Patrimonio / Activo total	22,68%
Deuda patrimonio	Deuda total / Patrimonio	371,28%
Calidad de la deuda	PC / (PC + Pasivo largo plazo)	55,11%
Garantía	Activos fijos / Deuda total	36,39%

¹¹ Los indicadores han sido seleccionados del documento Planeación Financiera del Eco. Wilson Araque

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS		
Beneficio bruto	Beneficio bruto / Ventas	33,34%
Beneficio neto	Beneficio neto / Ventas	-3,33%
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION		
Rentabilidad del activo total	Utilidad neta / activo total	-6,90%
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	-30,41%
Rentabilidad de activos fijos	Utilidad neta / activos fijos	-22,51%

Los indicadores obtenidos dan evidencia de la situación financiera por la que atraviesa la empresa CAMARI, pudiendo resaltar los siguientes aspectos:

Los indicadores de liquidez señalan una situación manejable, el índice de Solvencia es equivalente al 127.29%, el índice de Acidez esta en 79.93% y el índice de Posición de Caja en 62.34%. Indicadores que hablan de una situación aceptable en términos de liquidez de la empresa. Sin embargo es necesario señalar que, durante el transcurso del presente año, se identificaron datos contables que no fueron registrados en los estados financieros y que afectan la situación financiera de la empresa, por ejemplo un importante porcentaje de los activos exigibles son de muy difícil cobro registrando plazos vencidos en más de un año; algunas cuentas por cobrar en el exterior son muy difíciles de recuperación; los activos realizables en algunos casos están sobre valorados debido a que fueron adquiridos a precios mucho más altos que los del mercado, generando como consecuencia que exista mercadería en stock por mucho tiempo sin poderla vender y afectando de manera importante la rotación de inventarios. Frente a lo señalado se ha resuelto realizar estados financieros cortados al 30 de septiembre del 2.004 para realizar los correctivos necesarios y tener una visión exacta de la situación financiera.

En cuanto al capital de trabajo, que según los estados financieros a diciembre del 2.003 sería de US \$221.399,41, la situación señalada en el párrafo anterior también lo estaría afectando.

Un aspecto de gran preocupación hace referencia al nivel de endeudamiento de la empresa CAMARI, registrándose los siguientes indicadores: Endeudamiento 84.22%, que también expresa el nivel de dependencia; índice Patrimonial 22.68% que expresa el porcentaje de propiedad de la empresa sobre los activos que dispone; la Deuda patrimonial es equivalente al 371.28%, la calidad de la deuda es 55.11% y el nivel de garantías es 36.39%.

Como se ha señalado en ocasiones anteriores, los costos internos de la gestión de CAMARI afectan considerablemente su gestión empresarial, ello se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad, los cuales muestran los siguientes porcentajes: Beneficio bruto 33.34% y beneficio neto -3.33%. Se puede decir que, si bien los beneficios brutos sobre las ventas son positivos, los gastos administrativos y extra operacionales afectan substancialmente la rentabilidad de la empresa, convirtiendo el beneficio bruto positivo en beneficio neto negativo.

Por último los indicadores de la rentabilidad sobre la inversión muestran los siguientes porcentajes: Rentabilidad sobre el activo total -6,90%, Rentabilidad del patrimonio -30.41% y Rentabilidad sobre activos fijos -22,51%.

Se puede concluir que la situación financiera de la empresa es preocupante y manifiesta gran debilidad, a lo cual se debe sumar que, los inadecuados procesos administrativos y contables (plan de cuentas, conceptualización de la información, procesos, etc.), junto al desempeño ineficaz e ineficiente de la empresa CAMARI, determinan pérdidas importantes, descapitalización, disminución de su participación en los mercados y la crisis general por la que atraviesa.

Es también importante indicar que, la falta de definición sobre el modelo de negocio en la empresa lleva a combinar en un mismo sistema de comercialización las ventas al detalle y las ventas de distribución. En el primer caso la empresa podría operar con capital de trabajo negativo, mediante crédito de los proveedores, mientras que para la distribución requiere un importante capital de trabajo positivo. Al mezclar estos dos aspectos y no llevar registros contables diferenciados no es posible identificar la real contribución de cada una de las estrategias de comercialización.

3.4.9. ENTORNO DE MERCADO DE LA EMPRESA CAMARI.

Para establecer el mercado de intervención definido por la empresa CAMARI, es importante recordar la misión institucional que señalan las prioridades sobre el mercado a intervenir¹².

Claramente la misión de CAMARI señala su opción por el comercio solidario, mediante la orientación de la producción y comercialización de los pequeños productores rurales y urbanos marginales. En esta medida, la iniciativa de comercialización empresarial debe orientarse a los segmentos de mercado solidario que demandan particularmente mercaderías de pequeños productores del campo y la ciudad. Siendo posible en la actualidad encontrar segmentos de mercado que demandan estos productos, tanto en los ámbitos local, nacional e internacional.

Es necesario reconocer que el mercado por el cual opta CAMARI, tiene sus propias limitaciones y condiciones particulares, estando entre las más importantes la mayor exigencia de competitividad que este mercado requiere, pues el principio de comercio justo y solidario exige reconocer mejores precios a los productores y al mismo tiempo ofertar las mercancías

¹² Ver capítulo 1: Antecedentes de CAMARI

con precios competitivos. Si bien existe población que demanda estos productos más por el origen de los mismos, que su precio, esta variable es de mucha importancia.

En el ámbito nacional, si bien, no se dispone de estadísticas que den información detallada de este segmento de mercado, se puede señalar que es limitado pero en crecimiento, el mercado está compuesto por las demandas de grupos ecológicos, de establecimientos naturistas, de consumidores vegetarianos, de población sensible socialmente a la inequidad social que optan de manera preferencial por estos productos, consumidores de productos artesanales, entre otros.

En el ámbito internacional se desarrolla de manera creciente la demanda de estos productos, bajo las delimitaciones del comercio justo, en el cual la población sensible a la pobreza de los países en vías de desarrollo y con una opción política preferencial por este segmento, consumen la producción de los pequeños y medianos productores. Esta demanda requiere no solo productos sanos, de calidad y con precios competitivos, sino también, la clara identificación del origen de la producción y de los grupos productores, ya que su demanda no es solo material, sino también social.

Los mercados nacionales para estos productos, si bien aún son limitados, van en crecimiento. Las condiciones económicas del país hacen que su población opte preferentemente por el precio sobre las otras variables que caracterizan la demanda.

En el ámbito internacional la demanda de los mercados solidarios es creciente, sin embargo, para acceder a estos mercados es necesario contar con volúmenes altos de producción y constancia en la entrega.

Lo anotado es una primera aproximación al mercado, aspecto que deberá ser profundizado como una de las actividades del proyecto de competitividad de la empresa solidaria de comercialización CAMARI.

La comercialización de productos industrializados se ha constituido dentro de algunas instancias de la empresa en la principal línea de comercialización, registrándose del total de ventas en dólares los siguientes porcentajes:

- Matriz, punto de venta Marchena 5%,
- Matriz, mercado mayorista 20%,
- Matriz distribución al por mayor 25%,
- Matriz exportaciones 10%,
- Sucursal Latacunga 25%,
- Sucursal Riobamba 65%,
- Sucursal Esmeraldas 60%, y
- Sucursal Coca 65%.

Es necesario en este momento recordar que, conforme lo señalado en el cuadro de líneas de comercialización, la empresa CAMARI ha incorporado en su stock de productos un importante porcentaje de productos industrializados, aunque saliendo de sus definiciones institucionales, este tema es importante en términos de posicionamiento, para lo cual, se deberá determinar una mezcla de mercado que permita establecer algunos productos cebo que dinamicen la demanda de la producción campesina y artesanal, propósito de la comercialización de CAMARI.

Con el propósito de tener una visión más cercana a los mercados de cada uno de los centros de negociación de CAMARI, se realizó el siguiente análisis:

Centro de negociación Riobamba.- En este mercado la comercialización es bien marcada, existe una dependencia muy fuerte de las ventas internas, en un porcentaje de aproximadamente 80% contra 20% de ventas que se realizan a clientes externos, se dispone de una limitada cartera de clientes, 46 clientes entre personas naturales, asociaciones y sindicatos, sin que se presenten problemas de cobro en los créditos comerciales entregados.

Centro de negociación Latacunga.- Al igual que en el centro de negociación anterior, se depende en gran medida de las ventas al detalle en el punto de venta, la composición de las ventas entre productos agrícolas e industrializados es 75% y 25% respectivamente. En este centro de negociación se cuenta con una cartera de clientes baja. El mercado de Latacunga demanda productos agrícolas de las líneas de CAMARI (granos y harinas) pero principalmente a granel, siendo limitada la demanda de estos productos en las presentaciones de CAMARI de volúmenes pequeños y enfundados.

Centro de negociación Coca.- De la misma manera que los anteriores, depende principalmente de las ventas que se generan al interior del punto de venta, en un porcentaje de 90% contra un 10% de ventas externas, el centro de negociación atiende a instituciones y empresas mediante convenios de crédito para sus empleados y funcionarios, no se manifiestan mayores problemas en la recuperación de la cartera de crédito, los productos CAMARI con relación a los precios de la competencia son atractivos, este aspecto está influenciado por los precios altos que se imponen en el mercado local, al ser una zona fronteriza con Colombia.

Centro de negociación Esmeraldas.- La comercialización del centro de negociación también está orientada principalmente a clientes que acuden directamente al punto de venta, una parte importante de los clientes son empleados de instituciones que reciben crédito con cargo a

descuentos del rol de pagos de la empresa. El centro de negociación tiene una demanda interesante de granos y harinas ya que no existen importantes proveedores en este mercado, sin embargo la presentación en la que demandan es a granel y se preocupan más por un precio bajo que por la buena calidad del producto.

Proveedores

En lo que tiene que ver con el abastecimiento de productos, CAMARI llega con sus servicios de comercialización a 75 organizaciones populares de base y 18 de segundo grado distribuidas en 14 provincias del país. Estas organizaciones están compuestas por artesanos (en su mayoría mujeres) y por productores agropecuarios.

En la línea artesanal, la comercialización es directa con los pequeños productores; sin embargo no siempre es así en la línea agropecuaria por los limitados recursos que tiene CAMARI para acopiar productos en grandes cantidades en épocas de cosecha.

Productos comercializados

CAMARI se ha caracterizado principalmente por vender productos campesinos. En los actuales momentos busca fortalecer el desarrollo de dos líneas de comercialización: la agropecuaria y la artesanal, aunque ha incorporado con mucha fuerza la venta de productos de la industria de consumo doméstico.

En la línea agropecuaria vende productos en su mayoría no perecibles. En CAMARI se puede encontrar granos secos (frijoles, lentejas, habas, arvejas, maíz, arroz, canguil, garbanzo, soya, chochos, ajonjolí, trigo, cebada, quinua y chulpi), harinas (harina flor, harina de habas, harina de arvejas, harina de maíz, harina de soya, harina integral, harina de quinua y harina huchujacu), triturados (arroz de cebada y arroz de trigo), industrializados agrícolas (panela

granulada biológica, mermeladas, galletas integrales y de soya, pan integral, tallarines, chocolates, soya tostada, yogurt de soya, granolas, sémola y alcaparras), embutidos (jamón, mortadela, coppa cruda y ahumada, queso de chanco, salchichas y tocino), quesos (andino, gruyer, mozzarella, dambo, parmesano), hongos secos biológicos, conejos, truchas, sangre de drago, miel de abejas, polen, propóleo, cuyes y otros.

En la línea artesanal vende productos de mazapán (adornos navideños, figuras decorativas, aretes, prendedores), madera de balsa (figuras decorativas, aretes, esferos), lana (chompas, chales, chalecos, tapices, bolsos y bufandas), algodón (cales, camisas, manteles, tapetes, blusas, camisetas y tarjetas), paja toquilla (sombreros, cajas, adornos navideños, tapetes, tachos y figuras decorativas), tagua (figuras decorativas, collares, aretes, pulseras y botones), papel reciclado (tarjetas y carpetas), fibras vegetales (canastas de rampira, canastas de piquigua, hamacas y bolsos), cuero (correas, billeteras, baúles y bolsos), plata (aretes, prendedores, anillos, pulseras y collares), coral negro (anillos, collares y pulseras), madera (instrumentos musicales, figuras decoradas y juegos infantiles), mate (maracas y binchas), cerámica (carros, canoas) y pinturas en cuero.

Cada uno de estos productos proviene de organizaciones y microempresas campesinas que reciben apoyo del FEPP.

En algunos puntos de venta, CAMARI ha entrado a comercializar productos industrializados de primera necesidad y de limpieza.

Clientes

CAMARI llega directamente al consumidor a través de puntos de venta ubicados en Quito, Latacunga, Riobamba, Esmeraldas, Coca, Lago Agrio y próximamente en Cuenca e Ibarra.

Al por mayor, distribuye a tiendas populares, a instituciones que intervienen en comercio alternativo, a centros de asistencia social y a empresas e instituciones de comercio en general.

En el exterior vende productos artesanales y agrícolas a más de 20 organizaciones de comercio alternativo y empresas particulares de Europa y Norte América. Estas ventas, son las que más beneficios y seguridad brindan a CAMARI.

A continuación se presenta un listado de 15 importantes clientes de CAMARI. En el listado hay instituciones internacionales de comercio equitativo, instituciones de cooperación internacional que intervienen en Ecuador e instituciones nacionales:

	Nombre:	Dirección:	Teléfono / Fax
1	Cooperazione Terzo Mondo	Via Marcello 18 39100 Bolzano ITALIA	00-39-045-8731872 Fax: 00-39-045-8731875
2	ANDINES	61, rue Victor Hugo 93500 PANTIN París – Francia	00-48100854 fax 00-33149429323
3	EL PUENTE	Hildersheimer Strabe 59 D-31177 Harsum – Asel Alemania	Martin.moritz@el- puente.de
4	SERRV	500 Main Street. New Windsor MD 21776 P.O. BOX 365 U.S.A.	001-410-635-8750 fax: 001-410-635-8774
5	ASS SUD SUD	Via leuca 78/B Pza Bottazi, 1 c/o CENTRO 73100 LECCE Italia	00390832342564 Fax: 00390832342295
6	ARTISAL	68 Bis, rue de la Boeme 16440 Mouthiers Sur Boeme Francia	00 33 5 45 67 88 47 Fax: 00 33 5 45 67 81 29
7	OXFAM TRADING	30 Murdock Road, Bicester Oxon Ox6 7RF Inglaterra	0869 245011 Fax: 441 869 247987
8	VIHREA AGENTTI YO GREEN AGENTINC	Pakkaskuja 1 Fin 01390 VANTAA Finlandia	Fax: 00 358 207 33 00 88
9	Cruz Roja Ecuatoriana	Avenida Colombia y Luis Sodiro Quito – Ecuador	(02) 2582 –482
10	Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas	Av. Amazonas y Mariana de Jesús Quito – Ecuador	(02) 2460 330

11	Conferencia Episcopal Ecuatoriana “CEE”	Av. América 18 05 y la Gasca Quito – Ecuador	(02) 2223 137
12	Corporación Marino Banco Solidario	Av. Amazonas 38 87 y Korea Quito – Ecuador	(02) 2245 662
13	Asociación Empleados Cooprogreso	Pomasqui Ecuador	(02) 2351 215
14	Comisariato San Carlos	San Carlos Quito	(02) 2292 515
15	Comisariato Contraloría	Av. 6 de Diciembre	(02) 2900 846

3.5. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA SECTORIAL

Tradicionalmente la comercialización ha sido uno de los cuellos de botella más grave para los productores de los sectores rurales. La falta de canales de comercialización equitativos ha provocado que gran parte de las ganancias se deriven hacia intermediarios inescrupulosos que no reconocen la calidad de los productos, peso exacto, ni precio equitativo.

El campo ha subsidiado a la ciudad a través de la venta de productos sin cubrir por lo menos los costos de producción. La falta de orientación para la producción, crédito, capacitación y asistencia técnica han hecho que el pequeño productor sea cada vez menos competitivo en el mercado.

Con el actual proyecto que apunta a la mejora de la capacidad competitiva de CAMARI, se quiere lograr un adecuado encadenamiento entre las actividades productivas, de manejo poscosecha, de transformación y comercialización.

Generalmente, uno de los grandes problemas de los productores campesinos es la falta de un adecuado manejo poscosecha, lo que provoca grandes pérdidas en el lapso de tiempo que transcurre entre la cosecha y la comercialización. La falta de capacitación en el manejo poscosecha y el no disponer de técnicas e instrumentos sencillos ocasiona pérdidas muy altas

en los productos primarios. A modo de ejemplo podemos citar que en productos como el arroz, el maíz o el fréjol se pueden producir pérdidas que, en algunos casos, pueden llegar hasta el 60% de la producción obtenida. Adicionalmente, un inadecuado manejo poscosecha se traduce inevitablemente en una pérdida significativa de la calidad del producto que no resulta competitivo en los importantes mercados nacionales e internacionales.

Otro problema está ligado a la falta de mercados equitativos, lo que provoca una gran dependencia de intermediarios que explotan a los productores en peso y precio y no promueven la calidad.

Dentro de las estrategias del FEPP y de CAMARI se trata de ligar a los productores con los mercados mejorando la calidad de los productos y la agregación de valor a través de distintos procesos de transformación de la producción primaria.

La agregación de valor viene por el procesamiento de la producción agropecuaria primaria, a través del mejoramiento de la calidad de los productos, su presentación y comercialización a través de marcas; también se comercializan productos transformados en pequeñas empresas locales (queseras, fábricas de mermeladas, de hongos, embutidoras) y productos artesanales elaborados en las comunidades rurales y urbano marginales.

3.6. RELACIONES DE CAUSALIDAD QUE GENERAN LA PROBLEMÁTICA.

Como se puede evidenciar en el diagnóstico de análisis de la problemática de CAMARI, y en su árbol de problemas, el problema central de CAMARI radica en la “PERDIDA DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SOLIDARIA DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI”. Las causas directas del problema central son la inadecuada estructura orgánica funcional de CAMARI para su gestión de comercialización solidaria, la deficiente gestión de

intermediación solidaria de comercialización (compras y ventas) y la debilidad en los procesos internos de gestión administrativa y financiera que afectan la toma de decisiones.

La inadecuada estructura orgánica funcional de CAMARI para su gestión de comercialización solidaria, esta determinada por las siguientes relaciones de causalidad:

- Las exageradas libertades asumidas por la gerencia de CAMARI trajo como consecuencia distancias entre CAMARI y el Grupo Social FEPP, aspectos que junto a la sobrecarga de responsabilidades en los directivos del GSFEPP ocasionaron que los directivos del FEPP no acompañen directamente el proceso de CAMARI y que la Gerencia de CAMARI no haya comprendió y asumido adecuadamente la búsqueda de autonomías dentro del Grupo Social FEPP.
- Por otro lado, los intereses particulares de algunos miembros de la empresa que prevalecen sobre la visión y misión institucional de CAMARI junto a la débil identidad del personal hacia los objetivos superiores de CAMARI y el GSFEPP hacen que se haya confundido la descentralización como la constitución de una isla de poder independiente, dando como resultado un inadecuado proceso de descentralización de CAMARI y sus sucursales.
- El desinterés por precisar las funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos de la estructura organizacional de CAMARI, trajo como consecuencia la existencia de un proceso incompleto de definición de la estructura orgánica y funcional, a su vez ocasiona que, no se haya definido claramente la estructura orgánica, así como las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos, esto al mismo tiempo generó que el personal actúe de manera improvisada y en función a su mayor o menor iniciativa.
- Paralelamente, el descuido en la gestión y promoción de los talentos humanos hacen que CAMARI no disponga de una instancia interna de gestión de estos recursos, lo que a su vez, trae como consecuencia que el perfil de los profesionales de CAMARI no responda

plenamente a su requerimiento y que exista improvisación en la gestión de los recursos humanos, generando en consecuencia cambio constante del personal de una función a otra.

- Inadecuadas y mal aplicadas políticas en la gestión comercial de CAMARI, trajeron como consecuencia que, las sucursales se constituyeran en islas desarticuladas, que a su vez el personal de cada sucursal cuide su propio espacio y no la gestión colectiva de la empresa y se desarrolle competencia entre sucursales y matriz de CAMARI.

La deficiente gestión de intermediación solidaria de comercialización de CAMARI, sin un modelo de negocio definido, fue generada por la pérdida de eficacia, eficiencia y relevancia en el abastecimiento de mercaderías junto al inadecuado sistema de ventas, generado por las siguientes causas:

- No se aplicaron políticas generales en CAMARI ni específicas de abastecimiento, o en su defecto fueron inadecuadas, junto al paternalismo en la gestión de compras, trajeron en consecuencia un débil control de calidad en el abastecimiento de mercaderías y éste mala calidad de los productos adquiridos. Lo señalado sumado a la presión para reconocer precios mayores en la compra de productos campesinos llevó a establecer precios elevados en las adquisiciones, todo lo cual generó bajos niveles de rotación de inventarios de mercaderías e incremento de costos.
- Las distancias y diferencias entre técnicos del GSFEPP y las sucursales de CAMARI, fueron la causa para no aprovechar la relación existente entre el GSFEPP y los pequeños productores, ello a su vez motivó un mayor abastecimiento de producción industrial y bajos porcentajes y volúmenes de compra de productos campesinos.
- Pérdida de eficacia, eficiencia y relevancia en el abastecimiento y compras de mercaderías en CAMARI.

- La débil motivación y capacidad en los responsables de comercialización propició un débil manejo de instrumentos técnicos, una limitada gestión de intermediación, la limitada identidad del personal con los objetivos de CAMARI, la comercialización fuera de las líneas definidas institucionalmente y en consecuencia una deficiente y distorsionada gestión de comercialización.
- La desviación en el cumplimiento de la misión y visión institucional de CAMARI, junto al privilegio de la demanda amplia del mercado, descuidando el segmento específico de comercio solidario, llevó a dar prioridad a la venta al detalle en lugar de un sistema de distribución de cobertura, lo cual, sumado a la mayor venta de productos industriales sobre la producción campesina y artesanal, trajeron en consecuencia el crecimiento de puntos de venta al detalle y el posterior cierre de los mismos, junto al incremento de la oferta de productos de la industria alimenticia y de consumo doméstico. Por otro lado la mala gestión de compras que afectó y limitó la gestión de ventas, también afectó la recuperación de las inversiones en los inventarios de mercaderías. Todo ello fue la causa para que, los costos de la gestión de ventas se haya incrementado notablemente, disminuya el volumen y porcentaje de ventas de la producción de pequeños productores y que CAMARI no haya logrado consolidar su figura de canal directo entre productor y consumidor.

Como tercer componente de causalidad del problema central, está la debilidad en los procesos internos de gestión administrativa y financiera que afectó la toma de decisiones, aspecto que fue generado por:

- La inadecuada selección, reclutamiento, ubicación y asignación de funciones al personal, ocasionó que, el personal administrativo y financiero no reúna las cualidades apropiadas para una óptima gestión, lo cual, sumado a la falta de aplicación de los sistemas administrativos financieros y contables en todas las sucursales, trajo como resultado el

retraso en la generación de información administrativa y financiera y la pérdida de confiabilidad aspecto que afecta la adecuada y oportuna toma de decisiones.

- El limitado manejo de políticas de personal y desarrollo de talentos humanos, causa de cambios frecuentes en la organización del personal y movilidad de cargos entre diferentes niveles de la estructura y entre estructuras junto a la improvisación en la distribución de funciones y responsabilidades del personal, generaron inestabilidad del personal y desconcierto ante la alta movilidad y cambios internos, se desarrollaron diferencias internas entre el personal y grupos de afinidad, todo lo cual ocasionó al interior del equipo administrativo y financiero un bajo nivel de colaboración y empatía.
- Por último, siendo uno de sus éxitos, CAMARI alcanzó la calificación ISO 9001 pero descuidó su gestión comercial, ello junto a la limitada visión del negocio, ocasionó que el cumplimiento de normas ISO se convirtieran en el objetivo de la empresa sobre la comercialización, ello sumado al hecho que la autoridad gerencial se mantenía sobre la imposición, afectó la capacidad de participación del personal profesional de CAMARI. Todo ello a su vez burocratizó los procesos administrativos y se descuidó el objetivo principal de CAMARI que es, la gestión del comercio justo.

3.7. PRINCIPALES OBSTÁCULOS A SUPERAR.

Es necesario que, para la ejecución del proyecto se desarrollen iniciativas encaminadas a superar los siguientes obstáculos:

- Contar con un equipo de talentos humanos comprometido y predispuesto a participar en el proceso de reorganización de la empresa. Como se ha podido constatar, algunos miembros del equipo se han acomodado en sus puestos, sin desarrollar mayor iniciativas para mejorar la gestión comercial. Al respecto será indispensable superar las resistencias existentes en torno a los cambios previstos en la ejecución del proyecto, será necesario también considerar la posibilidad de prescindir de algunos de los miembros que no

asuman el compromiso con la empresa, así como, reclutar nuevos profesionales conforme los perfiles requeridos para cada uno de los cargos dentro de los procesos establecido para el nuevo modelo de negocio.

- Al mismo tiempo será indispensable modificar la estructura de costos de la gestión de la empresa, el objetivo es disminuir los costos extra operacionales que convierten las utilidades brutas en pérdidas netas, en este aspecto, también será necesario revisar los costos fijos de personal, los cuales, con relación a la competencia son mucho más altos.
- Otro de los obstáculos indispensables a superar, es la acción desarticulada que existe en algunos equipos, en los cuales es más importante la gestión particular de su sucursal sobre los intereses y estrategias globales de la empresa, ello generó islas de poder que se resisten a cambios en la perspectiva de no perder los espacios de poder que han conseguido.
- También será necesario trabajar en la superación de la visión paternalista existente en algunos miembros del Grupo Social FEPP, para quienes la labor de CAMARI debe estar encaminada a reconocer precios elevados por los productos campesinos, sin importar la calidad de los mismos.
- Por último, se debe superar la actitud de comodidad del personal de ventas, que han desarrollado una posición cómoda al no promover la comercialización fuera de los puntos de venta y simplemente esperan que la clientela llegue a las tiendas de CAMARI para adquirir los productos que se comercializan.

3.8. CAMBIOS ESPERADOS A PARTIR DEL PROYECTO

Se prevé que la ejecución del proyecto se realice en un plazo de cinco años, iniciando su ejecución en enero del 2005 y su conclusión el diciembre del 2009, período en el cual se alcanzará plenamente los cambios esperados y la nueva consolidación de la empresa.

Los cambios que se esperan a partir de la ejecución del proyecto se expresan claramente en el árbol de objetivos desarrollado, el cual se presenta en el capítulo siguiente, sin embargo se señalan algunos de los aspectos más importantes con relación a los cambios esperados a partir de la ejecución del proyecto:

- Haber mejorado la rentabilidad de la empresa CAMARI, expresada en la recuperación de la sostenibilidad de la empresa, en el cumplimiento de la misión institucional, en el reestablecimiento del sistema solidario de comercialización del FEPP, en la mejora del apoyo comercial a los pequeños productores del campo y la ciudad y en la capitalización de CAMARI y de los recursos aportados por el Grupo Social FEPP.
- Mejora de la competitividad de CAMARI, sistema solidario de comercialización del FEPP, aspecto que se verificará en la estabilidad interna del personal, en el incremento de la participación de CAMARI en los mercados local, nacional e internacional, en el incremento de los volúmenes de comercialización, en la mejora de la imagen de CAMARI en los mercados nacional e internacional, en el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el mercado, en la menor vulnerabilidad ante la libre apertura de los mercados internacionales y principalmente en la superación de las pérdidas y generación de utilidades netas.

De la misma manera se espera alcanzar el cumplimiento de los componentes previstos para la ejecución del proyecto, los cuales se resumen en:

- Contar con una adecuada estructura orgánica funcional para la gestión de comercialización solidaria de la empresa CAMARI dentro del Grupo Social FEPP.
- Alcanzar una eficiente gestión de intermediación solidaria de comercialización de CAMARI, habiendo definido e implementado un nuevo modelo de negocio para toda la

estructura empresarial, es decir, tanto en la matriz como en los centros de negociación sucursales.

- Desarrollar adecuados procesos internos de gestión administrativa y financiera que apoyan la toma de decisiones y permiten mejorar la capacidad competitiva de la empresa.

Como se había señalado, los cambios esperados se plasman con mayor claridad en el árbol de objetivos, en el mismo que se visualiza la relación medios-fines necesaria para el logro de todos los cambios requeridos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1. GRUPO OBJETIVO Y BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Es necesario, antes de desarrollar el presente capítulo que se precise el concepto de beneficiarios del proyecto y que se diferencie del concepto de grupo objetivo.

En el grupo objetivo están las personas que, en última instancia, se favorecen de las actividades del proyecto, en cambio, los beneficiarios son las personas naturales u organizaciones que participan directamente en la ejecución del proyecto y en consecuencia también se benefician de éste. Es posible que con mucha frecuencia sean los mismos, pero no necesariamente es siempre así.

Con el propósito de ilustrar lo señalado, tomemos el ejemplo que presenta la Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH): *“En un programa de sensibilización de los jueces y los políticos sobre los derechos de los pueblos indígenas, los beneficiarios de las actividades serán los jueces y los políticos, pero los grupos objetivo serán los pueblos indígenas sobre cuyos derechos se va a sensibilizar a los beneficiarios”*.¹³

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO Y BENEFICIARIOS

El **Grupo Objetivo** de CAMARI y del proyecto está constituido por familias de productores de bajos ingresos del campo y la ciudad; de comunidades, organizaciones campesinas, afroecuatorianas e indígenas; pequeños productores artesanales y agropecuarios que requieren asistencia para comercializar de mejor manera sus productos.

En el ámbito geográfico la intervención de CAMARI considera las tres regiones continentales: Sierra, Costa y Región Amazónica. Sin embargo, el ámbito de mayor concentración mantendrá correspondencia con las áreas geográficas de presencia institucional

¹³ Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos “IEDDH”, Formato para reportes descriptivo, p. 1.

del FEPP, mediante su oficina central y oficinas regionales. En la costa ecuatoriana: Esmeraldas y Portoviejo; en la sierra: Quito, Ibarra, Latacunga, Guaranda, Riobamba, Cuenca y Loja y en la amazonía: Lago Agrio y Coca.

Actualmente CAMARI tiene relación con aproximadamente 30.000 familias de pequeños productores, provenientes de organizaciones de segundo grado (OSG), organizaciones de base y productores individuales, del campo y barrios urbano marginales, distribuidos en 18 de las 22 provincias del país.

- Productos agropecuarios: 32 organizaciones de base y 12 de segundo grado.
- Productos artesanales: 43 organizaciones de base y 6 de segundo grado.

Son comunidades y organizaciones rurales alejadas de los grandes centros y canales de comercialización. Son familias campesinas, afroecuatorianas e indígenas que se encuentran en niveles de subsistencia, aunque algunas de ellas están ya en capacidad de producir excedentes.

Con el presente proyecto CAMARI quiere consolidar su intervención como organización de apoyo a la comercialización de la producción de pequeños productores y ampliar su cobertura a 140 organizaciones, lo cual supondrá duplicar la cobertura actual.

Los beneficiarios de la ejecución del proyecto serán en primera instancia las mismas familias de productores campesinos, afroecuatorianos e indígenas que participen como proveedores de productos para la comercialización que desarrolle CAMARI.

También serán beneficiarios de la ejecución de este proyecto las diferentes instancias del Grupo Social FEPP con las cuales se desarrolle la ejecución de las actividades operativas. Se prevé que participarán del proyecto y se beneficiarán de éste las oficinas regionales del Grupo

Social FEPP, mediante la ejecución de acciones de capacitación y control de calidad de los productos a ser comercializados por CAMARI, así como en el acompañamiento y seguimiento a los grupos de productores en sus respectivas regiones de intervención.

Indudablemente, también será beneficiaria de este proyecto la empresa CAMARI con sus distintas sucursales en la medida que el proyecto permitirá superar las debilidades existentes y alcanzar el propósito de mejora en la capacidad competitiva de la empresa.

Para CAMARI el servicio y atención a los clientes es un elemento indispensable de su acción comercial, en la medida que el proyecto permita mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece CAMARI, también se logrará que los clientes se beneficien de la ejecución del proyecto, tanto instancias de comercialización y consumidores finales.

4.1.2. PARTICIPACIÓN SOCIAL DEL GRUPO OBJETIVO Y BENEFICIARIOS

El proyecto y la misma acción comercial de CAMARI, debe realizarse en estrecha coordinación con el grupo objetivo y los beneficiarios, contemplando la capacitación a organizaciones de productores que proveen a la empresa, principalmente en los siguientes temas fundamentales:

- Orientación de la producción conforme a sus necesidades y demandas del mercado; y,
- Calidad y presentación de los productos.

Ambas instancias de capacitación tendrán como referente las organizaciones de segundo grado, contando que éstas agrupan en su seno a organizaciones de base y que una capacitación dirigida a ellas provoca mayores impactos.

Esto no impide que CAMARI siga capacitando a las organizaciones de base, como lo ha hecho hasta la actualidad.

La metodología de capacitación será participativa y se utilizarán los siguientes mecanismos:

- Talleres;
- Cursos;
- Visitas de asistencia técnica;
- Giras de observación;
- Pasantías; y,
- Prácticas.

Además de los cursos teóricos es preciso realizar actividades prácticas de campo donde se aplicarán los conocimientos adquiridos. Para la difusión de la capacitación con los beneficiarios se aplicará la metodología “capacitación en cascada” o “de campesino a campesino”, que permite multiplicar eficientemente la transferencia de tecnología de los técnicos a los beneficiarios.

Los contenidos de mejoramiento de la calidad de los productos incluirán los siguientes temas:

- Planificación de la producción.
- Selección de productos agropecuarios y control de calidad.
- Manejo post-cosecha.
- Tratamiento para la conservación de los productos embodegados; y,
- Organización de los procesos de comercialización.

En cada caso se seleccionarán los productos en los que se quiere mejorar la calidad.

Estas acciones de capacitación se realizarán en coordinación con los equipos regionales del FEPP, cuyos técnicos asumirán las acciones de capacitación en conjunto con personal de CAMARI.

Adicionalmente, los técnicos de las oficinas regionales del FEPP reforzarán los temas de capacitación social y económica contables.

Se puede concluir indicando que, los productores organizados e individuales con los cuales se relaciona CAMARI forman parte indispensable de la ejecución del proyecto y participarán activamente no solo como proveedores de productos para la comercialización, sino que son el grupo objetivo de la acción del proyecto y de la gestión empresarial de CAMARI. La existencia de la empresa se fundamenta no solo con el fin de obtener utilidades en la gestión comercial, sino principalmente para apoyar la realización de la producción campesina, afroecuatoriana e indígena en los mercados local, nacional e internacional.

Como se había señalado, la ejecución prevista en este proyecto involucra a las oficinas regionales y central del Grupo Social FEPP, así como a las distintas sucursales o centros de negociación de CAMARI¹⁴, para ello CAMARI ha previsto su participación activa en los diferentes procesos de capacitación, definición de políticas, estrategias y planificación.

Se prevén los siguientes espacios de participación:

- Encuentros del personal de CAMARI
- Reuniones periódicas de los equipos en cada centro de negociación.
- Reuniones del Consejo de Coordinación de CAMARI, instancia de apoyo a la gestión operativa constituida por el gerente de cada centro de negocios, por el equipo de negocios

¹⁴ Las sucursales que, cumplían el rol exclusivo de punto de venta al detalle, bajo las nuevas definiciones son denominadas Centros de Negociación, en donde se comercializa al detalle, al por mayor, se realizan negocios de compra para el abastecimiento y de venta bajo diferentes canales de comercialización.

de la oficina matriz de CAMARI, el Coordinador de cada oficina regional del Grupo Social FEPP y por delegados de la oficina central del FEPP. Este equipo se reunirá cada dos meses de manera regular, su tarea será apoyar en el análisis de la situación existente y en la definición de acciones operativas para la mejora continua de la calidad de la empresa así como de su negocio.

- El equipo de negocios de la matriz de CAMARI, instancia que se reúne de manera semanal para tratar la gestión comercial específica de CAMARI, está conformada por los coordinadores de las diferentes unidades de gestión de la empresa.
- El Consejo Consultivo de CAMARI, instancia que se reunirá de manera semestral y tendrá la función de apoyar a la gerencia nacional en la definición de políticas macro desde la visión institucional de CAMARI y del Grupo Social FEPP.

4.1.3. CONDICIONES Y PROBLEMÁTICA DE LA MUJER

Reconociendo que es importante la participación de la mujer en el desarrollo de las iniciativas productivas y de comercialización, el proyecto considera de manera importante la comercialización de la producción generada por productoras mujeres.

En la actualidad es muy importante la participación de mujeres como proveedoras de productos agrícolas procesados y artesanales que se comercializan con éxito en los mercados local, nacional e internacional.

CAMARI con el proyecto, al igual que todo el Grupo Social FEPP, desarrollan una actitud importante de fomento en la participación activa de la mujer en el desarrollo de iniciativas productivas, en este mismo sentido, el proyecto buscará dar mayor protagonismo a las mujeres productoras, especialmente a aquellas que tienen a su cargo la jefatura familiar.

El proyecto busca en su ejecución incorporar la participación de la mujer en función de las siguientes consideraciones de género:

- Hombres y mujeres cumplen funciones importantes dentro de la economía familiar tanto campesina, afro-ecuatoriana e indígena.
- Dentro de los hogares existe una economía “subterránea” que es sostenida gracias a la acción de las mujeres, la cual es necesario fortalecer y sobresaltar.
- Existen roles marcadamente definidos y diferenciados entre hombres y mujeres, en donde las mujeres pese a su actitud protagónica, generalmente son consideradas en segundo plano.
- Se puede apreciar mayor importancia dentro de lo social, al rol que cumplen los hombres.
- Es evidente el rol público de los varones, versus un rol privado de las mujeres.

Bajo esta perspectiva, el proyecto en la medida que desarrolle una actitud de discriminación positiva hacia la participación de las mujeres en las iniciativas de comercialización, apoyará la disminución de las brechas de género, considerando factible aportar en los procesos de mayor equidad, principalmente en los siguientes aspectos:

- Reconocer el protagonismo de las mujeres productoras, especialmente en su rol productivo como personas generadoras de riqueza.
- Apoyar con la comercialización de la producción, el manejo de ingresos por parte de las mujeres, mejorando su capacidad de toma de decisiones como seres con capacidades productivas.
- Tradicionalmente y pese a la importancia de su trabajo, los aportes de la mujer no han sido valorados como aportes económicos para el sustento familiar. La comercialización de la producción de grupos femeninos permitirá mejorar sus propios ingresos y facilitará un mayor reconocimiento y toma de decisión sobre el destino de los ingresos familiares.

En síntesis, el proyecto buscará dar una mayor participación de las mujeres mediante la comercialización de sus productos, hecho que contribuirá en la disminución de las brechas de género existentes en nuestra sociedad y particularmente en el grupo meta de CAMARI.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Se ha previsto que el proyecto será ejecutado en un período de cinco años, comprendido entre enero de 2005 y diciembre de 2009, tiempo en el cual se ejecutará el proyecto bajo la estrategia que se describe en el siguiente punto.

4.2.1. FINALIDAD DEL PROYECTO

Con la ejecución del proyecto se busca como finalidad “MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CAMARI”, aspecto que se evidenciará en la recuperación de la sostenibilidad de la empresa, en el cumplimiento permanente de la misión institucional de servicio de CAMARI, en el reestablecido sistema solidario de comercialización del FEPP, en la mejora del apoyo comercial a los pequeños productores del campo y la ciudad y en la capitalización de CAMARI y de los recursos aportados por el FEPP.

4.2.2. PROPÓSITO DEL PROYECTO

Para la ejecución del proyecto se propone como meta “MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE CAMARI, SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN DEL FEPP”, objetivo que se evidenciará en el incremento de la participación de CAMARI en los mercados local, nacional e internacional; en el incremento de los volúmenes de comercialización, en la mejora de la imagen de CAMARI en los ámbitos nacional e internacional, en el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el mercado; en la menor vulnerabilidad ante la libre apertura de los mercados internacionales y en la mayor estabilidad interna del personal de CAMARI.

4.2.3. COMPONENTES DEL PROYECTO

Para el logro de los objetivos de propósito y finalidad, el proyecto desarrollará los siguientes componentes:

1. Adecuar la estructura orgánica funcional de CAMARI para su modelo de negocio y gestión de comercialización solidaria.
2. Lograr una eficiente gestión solidaria de comercialización de CAMARI en su modelo de negocio.
3. Adecuar los procesos internos de gestión administrativa y financiera que apoyen la toma de decisiones.

4.2.4. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Las actividades principales previstas por CAMARI en la ejecución del proyecto son las siguientes:

Componente 1

- Definir el modelo de negocio adecuado para la gestión comercial de CAMARI.
- Desarrollar una estructura orgánica funcional de CAMARI conforme su modelo de negocio.
- Implementar un proceso de coordinación y descentralización en la gestión empresarial.
- Planificar la gestión administrativa y comercial de CAMARI.
- Establecer un sistema de desarrollo de talentos humanos en CAMARI.
- Seleccionar y capacitar al personal de CAMARI.
- Realizar reuniones y visitas de seguimiento al componente por parte de la Gerencia General y Directivos del Grupo Social FEPP

Componente 2

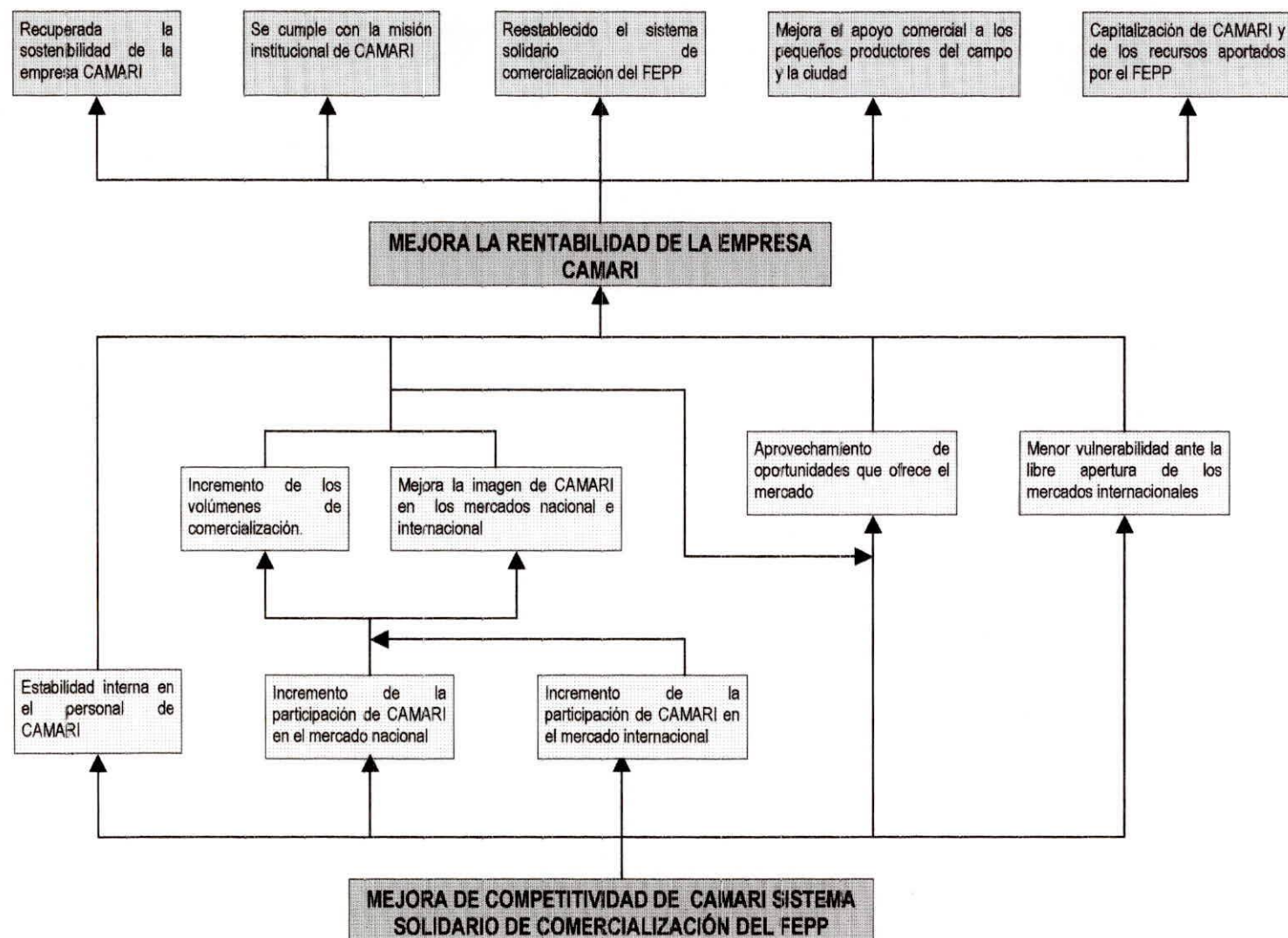
- Mejorar niveles de rotación de inventarios de mercaderías y costos en la gestión empresarial.
- Incrementar porcentajes y volúmenes de compra a pequeños productores.
- Establecer una mezcla de mercado adecuada para promover la venta de productos.
- Incrementar exportaciones de productos al comercio justo y convencional.
- Mejorar la gestión de comercialización desarrollada por las instancias de CAMARI.
- Dotar del capital de trabajo adecuado para una gestión eficiente.
- Seguimiento a las actividades del componente por parte de la Gerencia de CAMARI y miembros del Grupo Social FEPP.

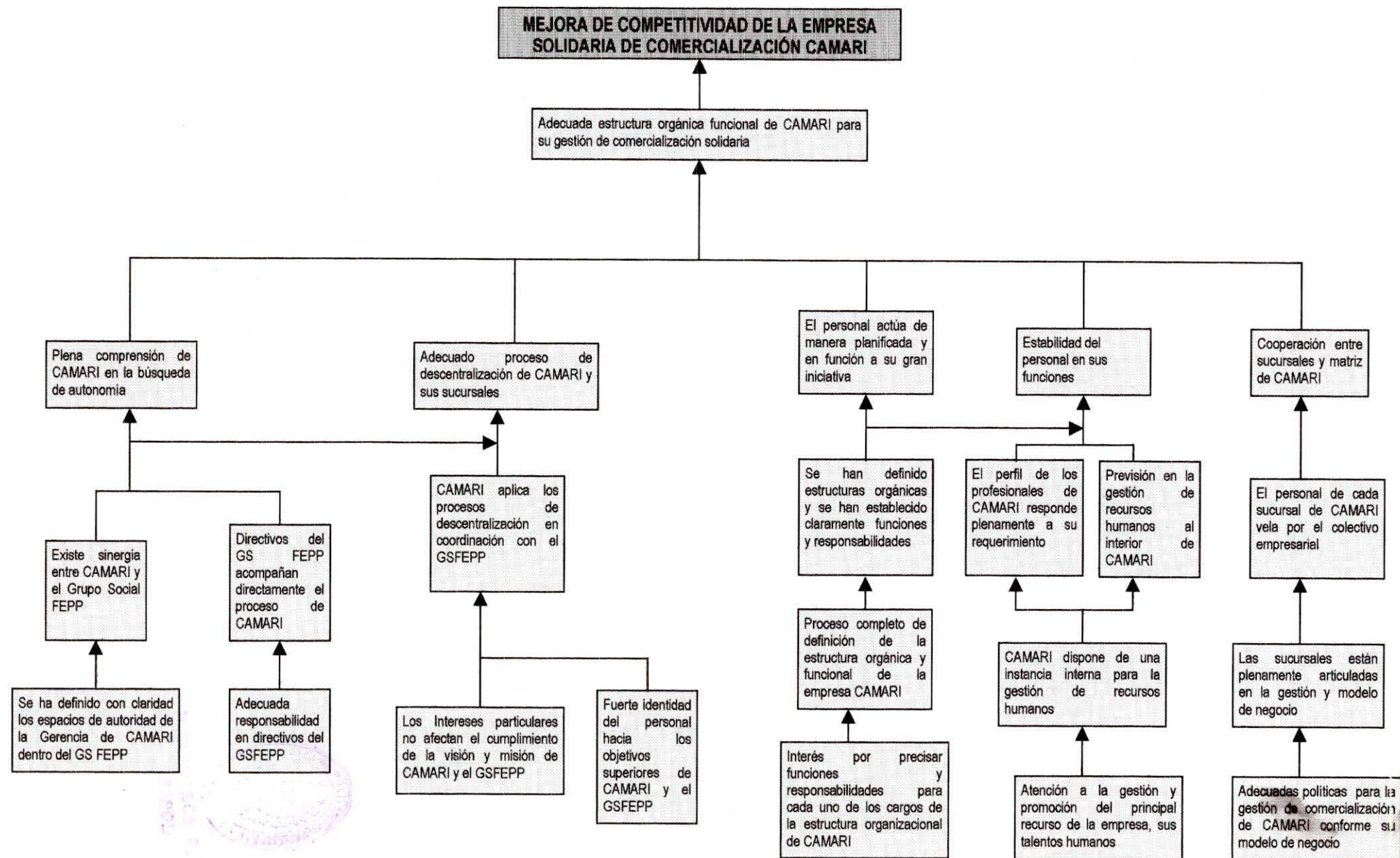
Componente 3

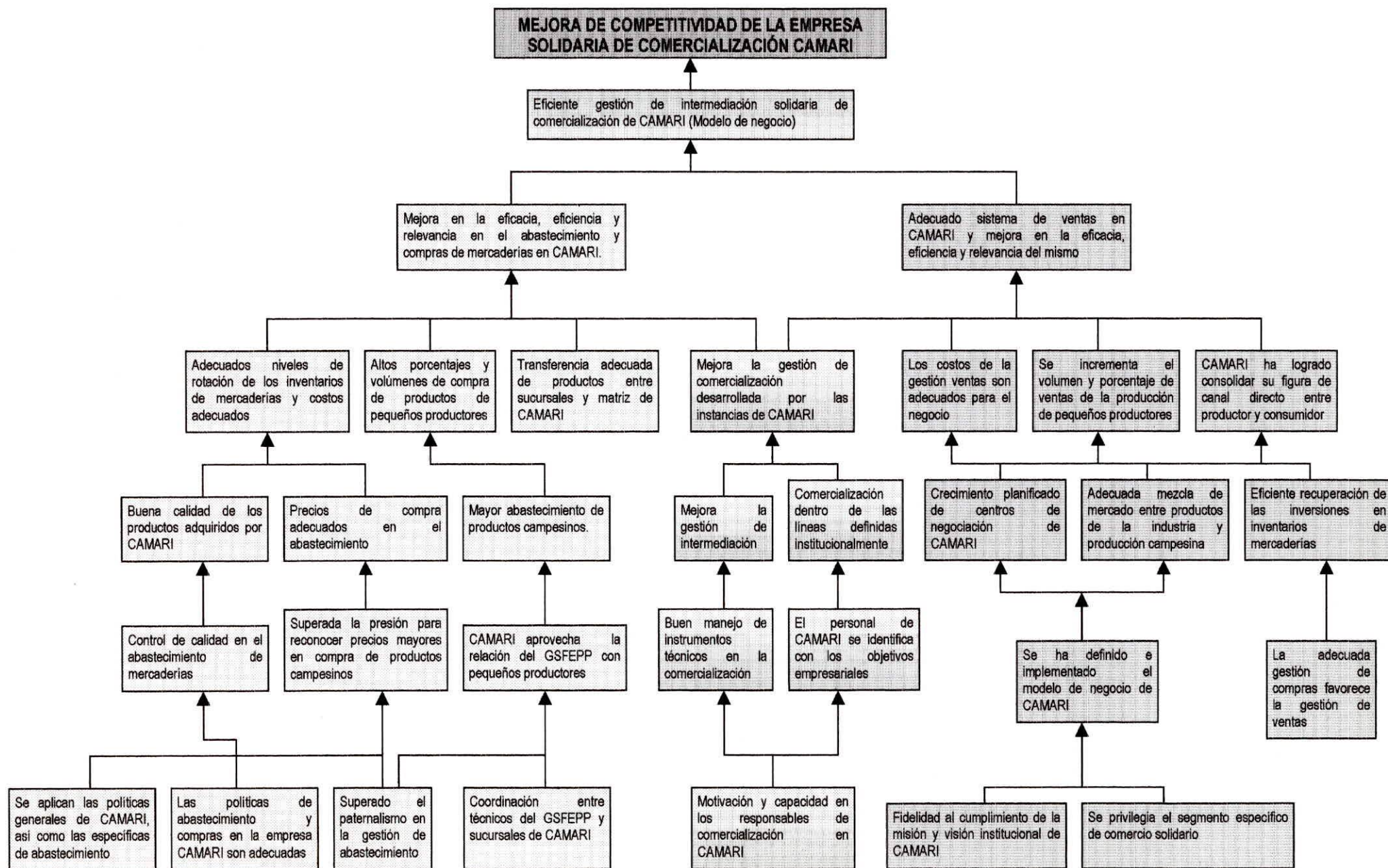
- Establecer ágiles procesos administrativos y comerciales en la gestión de CAMARI.
- Generar información administrativa y financiera oportuna en las sucursales y matriz de CAMARI.
- Seguimiento a las actividades del componente por parte de la Gerencia de CAMARI y miembros del Grupo Social FEPP.

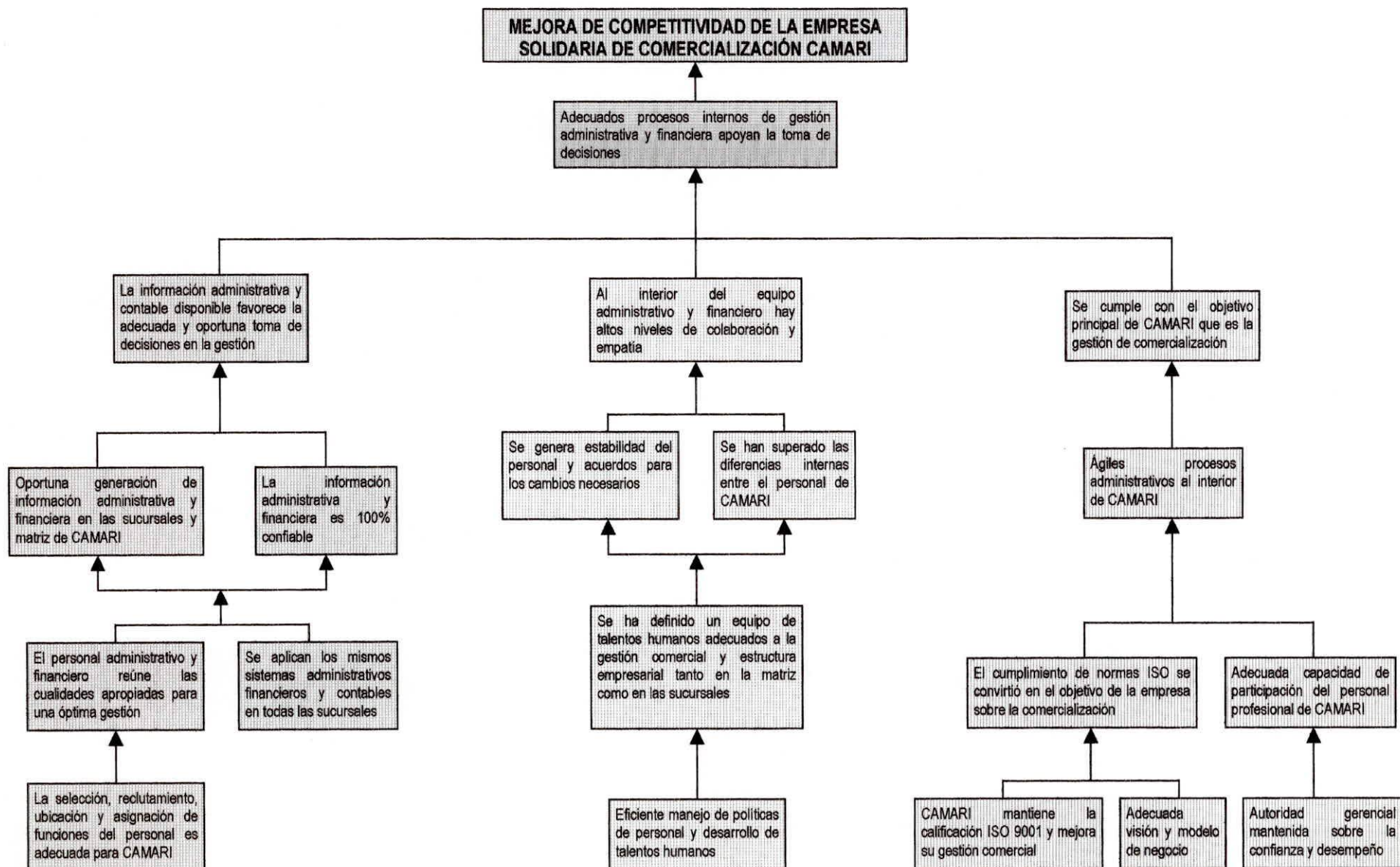
5. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

5.1. ÁRBOL DE OBJETIVOS – PROYECTO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA CAMARI.









5.2. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

FINALIDAD	INDICADORES FINALIDAD	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS SOSTENIBILIDAD
Mejora la rentabilidad de CAMARI, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP.	Para diciembre de 2005, CAMARI ha logrado eliminar las pérdidas y cubrir el 100% de sus costos de operación, logrando recuperar la sostenibilidad económica de la empresa.	• Estados financieros de CAMARI de todos sus centros de negociación y consolidados.	• No se presentan medidas económicas que afectan la capacidad adquisitiva de la población en el mercado local. • Los acuerdos de libre comercio no afectan la capacidad de producción y comercialización en los mercados local nacional e internacional.
	Para junio de 2006, el Índice ROA de CAMARI será equivalente al 3%, creciendo durante la ejecución del proyecto hasta un mínimo del 10% al término del mismo.	• Estados financieros de CAMARI de todos sus centros de negociación y consolidados. • Índices y análisis financieros de CAMARI.	
	Durante la ejecución del proyecto, mínimo el 60% de productos comercializados por CAMARI proviene de pequeños productores del campo y la ciudad, aportando al cumplimiento de la misión institucional.	• Volúmenes de compra de productos por proveedor. • Reportes del sistema contable informático.	
	A partir de enero de 2007 el 50% de la utilidad neta se capitalizan en la empresa y el 50% sirve como aporte al Grupo Social FEPP.	• Estados financieros de CAMARI. • Registros de capitalización. • Comprobantes del aporte de CAMARI al GSFEPP	
PROPÓSITO	INDICADORES PROPÓSITO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS FINALIDAD
Mejora de competitividad de CAMARI sistema solidario de comercialización del FEPP	Durante la ejecución del proyecto, los volúmenes de comercialización de CAMARI, tanto en los mercados nacional e internacional se han incrementado en mínimo 10% anual.	• Registros y reportes contables del sistema informático de CAMARI. • Entrevistas con proveedores de CAMARI.	• Se mantiene o mejora la capacidad adquisitiva de las familias ecuatorianas. • Se mantienen las condiciones de oferta y demanda del mercado. • Se mantienen y desarrollan los espacios del comercio justo. • No se presentan iniciativas paternalistas que compiten en los mercados.
	A partir de enero de 2006 CAMARI cubre el 100% de sus costos operacionales y extra-operacionales.	• Estados financieros anuales de CAMARI. • Análisis e índices financieros. • Informes de auditoría practicados a los estados financieros y contabilidad de CAMARI	
	Durante la ejecución del proyecto la imagen de CAMARI en los mercados nacional e internacional mejora en mínimo 5% anual.	• Sondeo de opinión sobre la imagen de CAMARI, tanto en el ámbito nacional como con clientes de los mercados del exterior.	
	Para enero del 2008 el 80% de productos comercializados por CAMARI cumplen con los estándares de calidad establecidos.	• Normas y estándares establecidos por CAMARI. • Registros de calidad de los productos comercializados. • Ficha técnica de los productos comercializados.	

COMPONENTE	INDICADORES COMPONENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS PROPÓSITO
1. CAMARI cuenta con una estructura orgánica funcional para su gestión de comercialización solidaria conforme su modelo de negocio.	A junio del 2005 CAMARI ha definido con claridad un modelo de negocio dentro de las definiciones del comercio justo.	• Documento del modelo de negocio definido por CAMARI y el Grupo Social FEPP. • Documento de políticas de comercialización. • Informes de auditoria y evaluación administrativa.	• No se registran problemas en la producción de los grupos relacionados con CAMARI. • No se presentan problemas naturales que afecten la producción de los productos a ser comercializados por CAMARI. • Se mantienen las condiciones del mercado sin variaciones extremas.
	A junio del 2005 CAMARI cuenta con una nueva estructura orgánica y funcional conforme su modelo de negocio, tanto para la matriz como para el 100% de sus centros de negociación.	• Documento de estructura orgánica y funcional con manual de funciones definido y en uso. • Entrevistas con el personal de CAMARI. • Verificación aleatoria de funciones y responsabilidades.	
	A junio del 2005 CAMARI y sus sucursales han definido sus espacios de coordinación y descentralización.	• Informes de gestión y actividades operativas. • Memorias de las reuniones del Consejo de Coordinación de CAMARI. • Reportes de gestión de cada centro de negociación.	
	Durante la ejecución del proyecto CAMARI planifica y ejecuta anualmente su gestión comercial, disponiendo de 5 planes operativos anuales.	• Matrices de planificación y planes operativos anuales. • Informes de evaluación de la planificación.	
	Para junio del 2005 CAMARI ha reorganizado su personal disponiendo del 100% de talentos humanos con perfiles adecuados a cada cargo.	• Perfiles profesionales para los talentos humanos. • Informes de evaluación del desempeño del personal.	
2. Eficiente gestión de intermediación solidaria de comercialización de CAMARI (Modelo de negocio)	A junio del 2005 CAMARI ha definido con claridad un modelo de negocio dentro de las definiciones del comercio justo.	• Documento del modelo de negocio definido por CAMARI y el Grupo Social FEPP. • Documento de políticas de comercialización. • Informes de auditoria y evaluación administrativa.	• No hay competencia desleal. • Se mantiene la tendencia de crecimiento del comercio justo. • Se mantiene relaciones de cooperación con otras organizaciones del comercio justo.
	A partir de enero del 2006 y durante la ejecución del proyecto los índices de eficacia, eficiencia y relevancia en el abastecimiento y ventas de mercaderías en CAMARI se incrementan en mínimo 5% anual.	• Estados financieros de CAMARI. • Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto y de gestión de CAMARI.	
3. Adecuados procesos internos de gestión administrativa y financiera apoyan la toma de decisiones	Para fines del 2005 CAMARI ha redefinido el 100% de sus procesos de gestión administrativa, financiera y comercial.	• Manual de calidad para la gestión de CAMARI. • Mapa de procesos elaborado por CAMARI. • Informes de auditorias de mantenimiento normas ISO.	• Los acuerdos de libre comercio no afectan la comercialización de la producción de pequeños campesinos y artesanos.
	A partir de junio del 2005 CAMARI genera estados financieros y anexos mensuales que permite la adecuada toma de decisiones.	• Estados financieros mensuales. • Reportes contables del proyecto y de contabilidad.	
	Para junio del 2005 CAMARI cuenta con un equipo de talentos humanos capacitados en el manejo administrativo y financiero conforme los sistemas contables e informáticos de la empresa (mínimo 4 personas en la matriz y dos por cada centro de negociación).	• Registro del personal de CAMARI, hojas de vida profesional. • Informes de eventos de capacitación. • Entrevistas y verificación in-situ.	

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ACTIVIDADES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS COMPONENTES
COMPONENTE 1: CAMARI CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PARA SU GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN SOLIDARIA CONFORME SU MODELO DE NEGOCIO				
Definir el modelo de negocio adecuado para le gestión comercial de CAMARI.	Gastos de administración	500,00	• Modelo de negocio • Sondeo de mercado • Políticas definidas	• No se presentan problemas naturales que afectan la producción y la comercialización. • El mercado permanece sin variaciones imprevistas. • Se cuenta con la aceptación de los grupos de productores relacionados al Grupo Social FEPP. • No se presentan medidas económicas que afectan liquidez del país y de los consumidores. • Hay aceptación en otras iniciativas de comercialización solidaria para desarrollar alianzas estratégicas.
Realizar sondeo de mercado en los espacios geográficos de intervención de CAMARI.	Inversiones en equipos y materiales	1.000,00		
Determinar los segmentos de mercado en los que intervendrá CAMARI.	Gastos de operación	3.500,00		
Establecer las políticas y procedimientos adecuados para el modelo de negocio.	Total de gastos de la actividad	5.000,00		
Desarrollar una estructura orgánica funcional de CAMARI conforme su modelo de negocio.	Gastos de administración	1.000,00	• Manual orgánico funcional • Informes de actividad • Informes financieros • Sistema contable	
Realizar talleres con el personal CAMARI y FEPP para definir la estructura orgánica.	Inversiones en equipos y materiales	2.000,00		
Definir las funciones y responsabilidades del personal de CAMARI.	Gastos de operación	7.000,00		
Realizar eventos de motivación al personal de CAMARI para fortalecer su identidad empresarial.	Total de gastos de la actividad	10.000,00		
Realizar eventos de inducción sobre la misión y visión de CAMARI.				
Implementar un proceso de coordinación y descentralización en la gestión empresarial.	Gastos de administración	1.200,00	• Memorias de eventos • Informes de actividad • Informes de seguimiento • Visitas in-situ	
Establecer mecanismos de coordinación y descentralización en la gestión empresarial.	Inversiones en equipos y materiales	1.000,00		
Establecer los niveles de toma de decisión en la matriz y centros de negociación.	Gastos de operación	9.800,00		
Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a CAMARI.	Total de gastos de la actividad	12.000,00		
Revisión y actualización periódica de los procesos internos de gestión.				
Planificar la gestión administrativa y comercial de CAMARI.	Gastos de administración	500,00	• Plan estratégico • Planes operativos. • Informes de evaluación • Informes de actividad • Documentos contables	
Elaborar un plan estratégico de CAMARI para los próximos cinco años.	Inversiones en equipos y materiales	-		
Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y comercial.	Gastos de operación	4.500,00		
Implementar los planes operativos.	Total de gastos de la actividad	5.000,00		
Seguimiento y monitoreo de los planes operativos y plan estratégico.				
Establecer un sistema de desarrollo de talentos humanos en CAMARI.	Gastos de administración	1.400,00	• Manual de sistema de gestión de personal • Informes de actividad • Informes de evaluación de personal	
Definir un sistema de mejora en la gestión de talentos humanos de CAMARI.	Inversiones en equipos y materiales	3.000,00		
Revisar periódicamente las capacidades del personal de CAMARI.	Gastos de operación	9.600,00		
Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal de CAMARI.	Total de gastos de la actividad	14.000,00		
Desarrollar mecanismos de estímulos y sanciones al personal.				
Seleccionar y capacitar al personal de CAMARI.	Gastos de administración	1.200,00	• Archivos de personal. • Perfiles profesionales • Informes de actividad • Visitas y diálogos con el personal	
Analizar las hojas de vida del personal de CAMARI con relación a los perfiles requeridos.	Inversiones en equipos y materiales	1.500,00		
Seleccionar al personal idóneo para la gestión de CAMARI conforme su modelo de negocio.	Gastos de operación	9.300,00		
Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal seleccionado.	Total de gastos de la actividad	12.000,00		
Reclutar e incorporar nuevo personal conforme los perfiles profesionales requeridos.				
Realizar reuniones y visitas de seguimiento al componente por parte de la Gerencia General y Directivos del Grupo Social FEPP.	Gastos de administración	1.000,00	• Informes de actividad • Informes de monitoreo	
	Inversiones en equipos y materiales	-		
	Gastos de operación	9.000,00		
	Total de gastos de la actividad	10.000,00		

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ACTIVIDADES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS COMPONENTES
COMPONENTE 2: EFICIENTE GESTIÓN DE INTERMEDIACIÓN SOLIDARIA DE COMERCIALIZACIÓN DE CAMARI (MODELO DE NEGOCIO)				
Mejorar niveles de rotación de inventarios de mercaderías y costos en la gestión empresarial.			• Sistema contable. • Manual de calidad de CAMARI. • Políticas de CAMARI • Informes de actividad • Listados de precios • Informes de evaluación y auditoria	• No se presentan problemas naturales que afectan la producción y la comercialización. • El mercado permanece sin variaciones imprevistas. • Se cuenta con la aceptación de los grupos de productores relacionados al Grupo Social FEPP.
Definir y aplicar políticas generales de CAMARI.				
Definir y aplicar políticas específicas de abastecimiento (compras) en CAMARI.				
Realizar eventos de análisis sobre el paternalismo en la gestión de abastecimiento.				
Desarrollar e implementar mecanismos de control de calidad en el abastecimiento.				
Establecer una política de precios adecuada a la línea de comercio justo.				
Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de CAMARI.				
Determinar ineficiencias en los costos de la gestión administrativa y comercial.				
Aplicar mecanismos de reducción de costos.				
Incrementar porcentajes y volúmenes de compra a pequeños productores.			• Sistema contable • Registros de compra • Visita a proveedores	• No se presentan medidas económicas que afectan liquidez del país y de los consumidores.
Coordinar entre técnicos del GSFEPP y sucursales de CAMARI.				
Establecer mecanismos de compra con los pequeños productores.				
Adquirir de manera periódica los productos en la línea del comercio justo.				
Establecer una mezcla de mercado adecuada para promover la venta de productos.			• Sistema contable • Control de inventarios • Detalle de ventas • Visita a sucursales • Visitas a clientes	• Hay aceptación en otras iniciativas de comercialización solidaria para desarrollar alianzas estratégicas.
Identificar los productos de consumo masivo que pueden dinamizar las ventas en CAMARI.				
Desarrollar el sistema de distribución de productos CAMARI.				
Desarrollar el sistema de venta al detalle de productos CAMARI.				
Implementar y desarrollar la fuerza de ventas en CAMARI.				
Establecer los mecanismos de transferencia de productos entre sucursales y matriz.				
Incrementar las exportaciones de productos CAMARI al comercio justo y convencional.			• Sistema contable • Sondeo de mercado • Actas de acuerdos • Informes de actividad • Reportes de ventas	
Realizar sondeos periódicos de las demandas del mercado.				
Realizar visitas de promoción de productos CAMARI en los mercados externos.				
Establecer acuerdos y alianzas con organizaciones internacionales de comercio justo.				
Establecer alianzas locales para colocar la producción en los mercados externos.				
Exportar la producción de los pequeños productores.				
Mejorar la gestión de comercialización desarrollada por las instancias de CAMARI.			• Informes de actividad • Informes de evaluación • Sistema de monitoreo	
Motivar a los responsables de comercialización en CAMARI.				
Dotar de instrumentos técnicos para la comercialización.				
Socializar permanentemente los objetivos empresariales con el personal.				
Dotar del capital de trabajo adecuado para una gestión eficiente.			• Estados financieros • Sistema contable • Documentos financieros	
Determinar las necesidades adecuadas de capital de trabajo.				
Establecer mecanismos para operar con capital de trabajo negativo en ventas al detalle				
Establecer los montos y volúmenes de capital de trabajo positivo para distribución.				
Búsqueda y consecución de financiamiento.				

Seguimiento a las actividades del componente por parte de la Gerencia de CAMARI y miembros del Grupo Social FEPP	Gastos de administración	1.000,00	• Informes de actividad • Informes de monitoreo	
	Inversiones en equipos y materiales	-		
	Gastos de operación	9.000,00		
	Total de gastos de la actividad	10.000,00		

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ACTIVIDADES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS COMPONENTES
COMPONENTE 3: ADECUADOS PROCESOS INTERNOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA APOYAN LA TOMA DE DECISIONES				
Establecer ágiles procesos administrativos y comerciales en la gestión de CAMARI.			• Manual de procesos internos de CAMARI. • Manual de Calidad de CAMARI • Certificación ISO • Visita y observación	• No se presentan problemas naturales que afectan la producción y la comercialización. • El mercado permanece sin variaciones imprevistas.
Analizar y redefinir los procesos administrativos y comerciales de la gestión de CAMARI.	Gastos de administración	1.500,00		
Adecuar los procesos administrativos y comerciales de la gestión de CAMARI.	Inversiones en equipos y materiales	2.500,00		
Implementar los cambios necesarios para agilizar los procesos internos.	Gastos de operación	11.000,00		
Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos.	Total de gastos de la actividad	15.000,00		
Mantener el proceso de mejora continua ISO 9001 como instrumento de competitividad.			• Estados financieros. • Informes de actividad • Sistema de monitoreo • Sistema contable	• Se cuenta con la aceptación de los grupos de productores relacionados al Grupo Social FEPP. • No se presentan medidas económicas que afectan liquidez del país y de los consumidores.
Dar cumplimiento a las auditorias de mantenimiento de la calificación ISO 9001.	Gastos de administración	2.000,00		
Generar información administrativa y financiera oportuna en las sucursales y matriz de CAMARI.	Inversiones en equipos y materiales	10.000,00		
Selección, reclutamiento, ubicación y asignación de funciones del personal financiero.	Gastos de operación	8.000,00		
Capacitar al personal financiero en los sistemas contables y financieros de CAMARI.	Total de gastos de la actividad	20.000,00		
Homogenizar los sistemas administrativos financieros y contables en todas las sucursales.			• Informes de actividad • Informes de monitoreo	• Hay aceptación en otras iniciativas de comercialización solidaria para desarrollar alianzas estratégicas.
Implementar el sistema informático de administración, contabilidad y finanzas en toda CAMARI.	Gastos de administración	1.000,00		
Seguimiento a las actividades del componente por parte de la Gerencia de CAMARI y miembros del Grupo Social FEPP	Inversiones en equipos y materiales	-		
	Gastos de operación	9.000,00		
	Total de gastos de la actividad	10.000,00		

Observación.-

Es necesario señalar que el presupuesto contenido en la matriz de actividades, corresponde únicamente a los recursos previstos para la gestión del proyecto, es decir para el cumplimiento regular de las actividades, sin incluir el valor de las inversiones con las que cuenta actualmente CAMARI.

5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO

Utilizando la herramienta Microsoft Project, se ha elaborado el plan de ejecución del proyecto, presentando a continuación el cronograma de actividades por componente, el diagrama de Gantt y el diagrama de Pert.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		PROYECTO DE COMPETITIVIDAD DE CAMARI SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACION DEL FEPP	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
2		COMPONENTE 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PARA SU MODELO DE NEGOCIO	1305 días	lu 03/01/05	vi 01/01/10	
3		Definir el modelo de negocio adecuado para la gestión comercial de Camari.	170 días	lu 03/01/05	vi 26/08/05	
4		Realizar sondeo de mercado en los espacios geográficos de intervención de	42 días	lu 03/01/05	ma 01/03/05	
5		Determinar los segmentos de mercado en los que intervendrá	42 días	lu 03/01/05	ma 01/03/05	
6		Establecer las políticas y procedimientos adecuados para el modelo de	170 días	lu 03/01/05	vi 26/08/05	
7		Desarrollar una estructura orgánica funcional de Camari conforme su modelo de negocio.	129 días	lu 03/01/05	ju 30/06/05	
8		Realizar talleres con el personal Camari y FEPP para definir la estructura	108 días	ma 01/02/05	ju 30/06/05	
9		Definir las funciones y responsabilidades del personal de	108 días	ma 01/02/05	ju 30/06/05	
10		Realizar eventos de motivación al personal de Camari para fortalecer su identidad	64 días	lu 04/04/05	ju 30/06/05	
11		Realizar eventos de inducción sobre la misión y visión de Camari	129 días	lu 03/01/05	ju 30/06/05	
12		Implementar un proceso de coordinación y descentralización en la gestión empresarial	1299 días	ju 06/01/05	ma 29/12/09	
13		Establecer mecanismos de coordinación y descentralización en la gestión	44 días	ma 01/03/05	vi 29/04/05	
14		Establecer los niveles de toma de decisión en la matriz y centros de	44 días	lu 02/05/05	ju 30/06/05	13
15		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	1299 días	ju 06/01/05	ma 29/12/09	
16		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 06/01/05	vi 07/01/05	
17		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 07/07/05	vi 08/07/05	
18		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 05/01/06	vi 06/01/06	
19		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 06/07/06	vi 07/07/06	
20		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 04/01/07	vi 05/01/07	
21		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 05/07/07	vi 06/07/07	
22		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 03/01/08	vi 04/01/08	
23		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 03/07/08	vi 04/07/08	
24		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 01/01/09	vi 02/01/09	
25		Realizar visitas de seguimiento de directivos del Grupo Social FEPP a Camari	2 días	ju 02/07/09	vi 03/07/09	

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
26		Revisión y actualización periódica de los procesos internos de	1047	lu	ma	
27		Revisión y actualización periódica de los procesos internos de	2 días	lu	ma	
28		Revisión y actualización periódica de los procesos internos de	2 días	lu	ma	
29		Revisión y actualización periódica de los procesos internos de	2 días	lu	ma	
30		Revisión y actualización periódica de los procesos internos de	2 días	lu	ma	
31		Revisión y actualización periódica de los procesos internos de	2 días	lu	ma	
32		Planificar la gestión administrativa y comercial de	1304	lu	ju	
33		Elaborar un plan estratégico de Camari para los próximos	41	lu	lu	
34		Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y	1300	lu	vi	
35		Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y	15	lu	vi	
36		Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y	15	lu	vi	35
37		Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y	15	lu	vi	36
38		Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y	15	lu	vi	37
39		Elaborar planes operativos anuales de la gestión administrativa y	15	lu	vi	38
40		Implementar planes	1285	lu	vi	
41		Implementar planes	244	lu	ju	35
42		Implementar planes	244	lu	ju	36
43		Implementar planes	244	lu	ju	37
44		Implementar planes	244	lu	ju	38
45		Implementar planes	240	lu	vi	39
46		Seguimiento y monitoreo de los planes operativos y plan	1304	lu	ju	
47		Establecer un sistema de desarrollo de talentos humanos en	1295	lu	vi	
48		Definir un sistema de mejora en la gestión de talentos humanos	15	vi	ju	
49		Revisar periódicamente las capacidades del personal de	1295	lu	vi	
50		Revisar periódicamente las capacidades del personal de	2 días	lu	ma	

Id		Nombre de	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
51		Revisar periódicamente las capacidades del personal de	2	lu	ma	
52		Revisar periódicamente las capacidades del personal de	2	lu	ma	
53		Revisar periódicamente las capacidades del personal de	2	lu	ma	
54		Revisar periódicamente las capacidades del personal de	2	lu	ma	
55		Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal	1050	lu	vi	
56		Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal de	5	lu	vi	
57		Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal de	5	lu	vi	
58		Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal de	5	lu	vi	
59		Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal de	5	lu	vi	
60		Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal de	5	lu	vi	
61		Desarrollar mecanismos de estímulos y sanciones al	30	vi	ju	
62		Seleccionar y capacitar al personal de	1184	ma	vi	
63		Analizar las hojas de vida del personal de Camari con relación a los perfiles	5	vi	ju	
64		Seleccionar al personal idóneo para la gestión de Camari conforme su modelo	15	vi	ju	
65		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	1173	mi	vi	
66		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
67		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
68		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
69		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
70		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
71		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
72		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
73		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
74		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
75		Realizar eventos de capacitación y calificación con el personal	3	mi	vi	
76		Reclutar e incorporar nuevo personal conforme los perfiles profesionales	128	ma	ju	

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
77		Realizar reuniones y visitas de seguimiento por parte de la Gerencia General y directivos del FEPP	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
78		COMPONENTE 2: GESTIÓN Y MODELO DE NEGOCIO DE INTERMEDIACIÓN SOLIDARIA	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
79		Mejorar niveles de rotación de inventarios de mercaderías y costos en la gestión empresarial.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
80		Definir y aplicar políticas generales de Camari.	85 días	lu 03/01/05	vi 29/04/05	
81		Definir y aplicar políticas específicas de abastecimiento (compras) en Camari.	44 días	lu 02/05/05	ju 30/06/05	80
82		Realizar eventos de análisis sobre el paternalismo en la gestión de abastecimiento.	10 días	ma 21/06/05	lu 04/07/05	
83		Desarrollar e implementar mecanismos de control de calidad en el abastecimiento.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
84		Establecer una política de precios adecuada a la línea de comercio justo.	30 días	lu 03/01/05	vi 11/02/05	
85		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari	1180 días	lu 10/01/05	vi 17/07/09	
86		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 1	5 días	lu 10/01/05	vi 14/01/05	
87		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 2	5 días	lu 11/07/05	vi 15/07/05	
88		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 3	5 días	lu 09/01/06	vi 13/01/06	
89		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 4	5 días	lu 10/07/06	vi 14/07/06	
90		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 5	5 días	lu 08/01/07	vi 12/01/07	
91		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 6	5 días	lu 09/07/07	vi 13/07/07	
92		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 7	5 días	lu 14/01/08	vi 18/01/08	
93		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 8	5 días	lu 14/07/08	vi 18/07/08	
94		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 9	5 días	lu 12/01/09	vi 16/01/09	
95		Revisar los costos en la gestión comercial y administrativa de Camari 10	5 días	lu 13/07/09	vi 17/07/09	
96		Determinar ineficiencias en los costos de la gestión administrativa y comercial.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
97		Aplicar mecanismos de reducción de costos.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
98		Incrementar porcentajes y volúmenes de compra a pequeños productores.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
99		Coordinar entre técnicos del GSFEPP y sucursales de Camari.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
100		Establecer mecanismos de compra con los pequeños productores.	129 días	lu 03/01/05	ju 30/06/05	
101		Adquirir de manera periódica los productos en la línea del comercio justo.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
102		Establecer una mezcla de mercado adecuada para promover la venta de productos.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
102		Establecer una mezcla de mercado adecuada para promover la venta de	1304	lu	ju	
103		Identificar los productos de consumo masivo que pueden dinamizar las ventas	45	lu	vi	
104		Desarrollar el sistema de distribución de productos	45	lu	vi	103
105		Desarrollar el sistema de venta al detalle de	45	lu	vi	103
106		Implementar y desarrollar la fuerza de ventas en	1304	lu	ju	
107		Establecer los mecanismos de venta y transferencia de	1304	lu	ju	
108		Incrementar las exportaciones de productos Camari al comercio justo y	1304	lu	ju	
109		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	1180	lu	vi	
110		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
111		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
112		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
113		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
114		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
115		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
116		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
117		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
118		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
119		Realizar sondeos periódicos de las demandas del	5	lu	vi	
120		Realizar visitas de promoción de productos Camari en los mercados	1304	lu	ju	
121		Establecer acuerdos y alianzas con organizaciones internacionales de	1304	lu	ju	
122		Establecer alianzas locales para colocar la producción en los mercados	1304	lu	ju	
123		Exportar la producción de los pequeños	1304	lu	ju	
124		Mejorar la gestión de comercialización desarrollada por las instancias	1304	lu	ju	
125		Motivar a los responsables de comercialización en	1304	lu	ju	
126		Dotar de instrumentos técnicos para la	1304	lu	ju	
127		Socializar permanentemente los objetivos empresariales con el	1304	lu	ju	

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
128		Dotar del capital de trabajo adecuado para una gestión eficiente	135 días	lu 03/01/05	vi 08/07/05	
129		Determinar las necesidades adecuadas de capital de trabajo	60 días	lu 03/01/05	vi 25/03/05	
130		Establecer mecanismos para operar con capital de trabajo negativo en ventas al detalle	15 días	lu 28/03/05	vi 15/04/05	129
131		Establecer los montos y volúmenes de capital de trabajo positivo para distribución.	15 días	lu 28/03/05	vi 15/04/05	129
132		Búsqueda y consecución de financiamiento	60 días	lu 18/04/05	vi 08/07/05	131
133		Seguimiento a las actividades del componente por parte de la Gerencia de Camari y miembros del FEPP	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
134		COMPONENTE 3: PROCESOS INTERNOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
135		Establecer ágiles procesos administrativos y comerciales en la gestión de Camari.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
136		Analizar y redefinir los procesos administrativos y comerciales de la gestión de Camari.	90 días	lu 03/01/05	vi 06/05/05	
137		Adecuar los procesos administrativos y comerciales de la gestión de Camari.	90 días	lu 03/01/05	vi 06/05/05	
138		Implementar los cambios necesarios para agilizar los procesos internos.	90 días	lu 03/01/05	vi 06/05/05	
139		Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos	980 días	lu 09/05/05	vi 06/02/09	138
140		Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos 1	10 días	lu 09/05/05	vi 20/05/05	
141		Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos 2	10 días	lu 30/01/06	vi 10/02/06	
142		Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos 3	10 días	lu 29/01/07	vi 09/02/07	
143		Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos 4	10 días	lu 28/01/08	vi 08/02/08	
144		Establecer eventos periódicos para ajustar los procesos internos 5	10 días	lu 26/01/09	vi 06/02/09	
145		Mantener el proceso de mejora continua ISO 9001 como instrumento de competitividad.	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	
146		Dar cumplimiento a las auditorías de mantenimiento de la calificación ISO 9001	1047 días	ju 24/11/05	vi 27/11/09	
147		Dar cumplimiento a las auditorías de mantenimiento de la calificación ISO 9001 1	2 días	ju 24/11/05	vi 25/11/05	
148		Dar cumplimiento a las auditorías de mantenimiento de la calificación ISO 9001 2	2 días	ju 30/11/06	vi 01/12/06	
149		Dar cumplimiento a las auditorías de mantenimiento de la calificación ISO 9001 3	2 días	ju 29/11/07	vi 30/11/07	
150		Dar cumplimiento a las auditorías de mantenimiento de la calificación ISO 9001 4	2 días	ju 27/11/08	vi 28/11/08	
151		Dar cumplimiento a las auditorías de mantenimiento de la calificación ISO 9001 5	2 días	ju 26/11/09	vi 27/11/09	
152		Generar información administrativa y financiera oportuna en las sucursales y matriz de Camari	50 días	lu 03/01/05	vi 11/03/05	
153		Selección, reclutamiento, ubicación y asignación de funciones del personal financiero	25 días	lu 03/01/05	vi 04/02/05	
154		Capacitar al personal financiero en los sistemas contables y financieros de Camari	10 días	lu 07/02/05	vi 18/02/05	153
155		Homogenizar los sistemas administrativos financieros y contables en todas las sucursales	15 días	lu 21/02/05	vi 11/03/05	154
156		Implementar el sistema informático de administración, contabilidad y finanzas en toda Camari	15 días	lu 07/02/05	vi 25/02/05	153
157		Seguimiento a las actividades del componente por parte de la Gerencia de Camari y miembros del FEPP	1304 días	lu 03/01/05	ju 31/12/09	

6. VIABILIDAD TÉCNICA

6.1. CONDICIONES DE LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización del proyecto corresponde a los mismos espacios geográficos en los cuales hoy se localiza la matriz y centros de negociación de CAMARI, ello implica que el proyecto se ejecutará contando con espacios físicos de acopio, comercialización y administración en las siguientes ciudades: Quito, Latacunga, Riobamba, Esmeraldas, Coca. Se prevé la instalación de centros de negociación de CAMARI en las ciudades de Cuenca e Ibarra.

Las localidades en las cuales se implementan las instalaciones de CAMARI corresponden al mismo tiempo a las ciudades en las cuales el Grupo Social FEPP cuenta con una Oficina Regional, ello en consideración a que CAMARI se ha constituido como la instancia de comercialización de los grupos de productores que reciben apoyo y asistencia técnica del FEPP. Esta situación es favorable por cuanto se puede asegurar el abastecimiento de los productos a comercializar directamente de los productores, así como, garantizar el acompañamiento técnico productivo que permita generar productos de calidad conforme las demandas del mercado.

La localización de las instalaciones de CAMARI en varias ciudades, también tiene el propósito de recoger información de distintos mercados de manera directa, adquirir los productos a comercializar en los mercados más convenientes y distribuirlos a los diferentes centros de negociación de CAMARI, también permite una mayor cobertura en el mercado nacional.

En consideración a los requerimientos técnicos del proceso productivo, el alistamiento de los productos CAMARI se realizará en las instalaciones que la empresa posee en Quito, en su centro de negociación y bodega de Magallanes, ello en consideración a la necesidad de

homogenizar la calidad y presentación de los productos, sin embargo, el abastecimiento y acopio inicial se realizará en cada centro de negociación sucursal, conforme la oferta y oportunidades de cada mercado.

No se consideran otras alternativas, pues CAMARI y el Grupo Social FEPP poseen infraestructura física ya instalada y disponible en sus centros de negociación u oficinas regionales, respectivamente.

6.2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DE INGENIERÍA

CAMARI en la actualidad dispone, no solo de la infraestructura necesaria para su gestión de comercialización, sino también de recursos técnicos necesarios para el manejo post-cosecha, almacenamiento, alistamiento y distribución de los productos.

El personal de CAMARI maneja adecuadas técnicas de control de calidad del producto para el abastecimiento, técnicas y equipos para la selección de productos, principalmente granos secos, técnicas y equipos para la elaboración de harinas, así como para el secado, clasificación y alistamiento del producto, también dispone de medios de movilización para el traslado de los productos.

Sin embargo se debe señalar que, algunos de los equipos que dispone tienen varios años de vida y deberán ser renovados oportunamente. También se debe señalar que CAMARI cuenta con equipos que no son utilizados los cuales conforman una parte importante de la capacidad instalada no utilizada, equipos que deberán ser puestos en venta para posibilitar el cambio o adquisición de nuevos equipos técnicos.

Así mismo CAMARI cuenta con un sistema informático para su contabilidad y finanzas el cual ha sido desarrollado exclusivamente en función de las necesidades de la empresa, si bien es necesario que se realicen algunos ajustes al sistema, éste es de gran utilidad para la gestión administrativo-contable. La mayor necesidad en este aspecto, está en la capacitación al personal actual y nuevo en el uso óptimo del sistema.

6.3. REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Una de las ventajas no aprovechadas por CAMARI está en la seguridad de abastecerse de productos agropecuarios y artesanales, gracias a la relación que mantiene con los productores asistidos por el personal técnico del FEPP.

El FEPP cuenta en el país con presencia en todas las provincias continentales del Ecuador, con oficinas regionales y equipos de área en diferentes localidades, ello le permite apoyar a más de 60.000 familias de productores que ofertan sus productos a diferentes mercados. Siendo CAMARI una iniciativa de comercialización tiene garantizado el abastecimiento de los productos para la comercialización, ésta es una ventaja competitiva que no posee la competencia y que en la actualidad no es aprovechada por CAMARI.

Los aspectos que limitan el abastecimiento de productos desde los grupos de productores asistidos por el FEPP, radican en las distancias y desarticulación que se ha desarrollado entre CAMARI y los equipos técnicos de las diferentes oficinas regionales del FEPP, así como por el paternalismo que existe en el personal técnico de campo e incluso en algunos miembros de CAMARI.

El proyecto dentro de sus iniciativas de ejecución ha considerado el desarrollar varias actividades encaminadas a superar las distancias entre FEPP y CAMARI, logrando mayor

sinergia en las acciones, así como el desarrollo de espacios de capacitación y reflexión sobre lo inadecuado de prácticas paternalistas que limitan la comercialización.

Se puede concluir que CAMARI superada la situación señalada, tendrá plenamente asegurado el abastecimiento de materia prima para la comercialización de los productos en los mercados locales, nacional e internacional.

6.4. REQUERIMIENTOS DE CALIDAD EN LOS PROCESOS

Como se ha señalado en el diagnóstico, una de las deficiencias está en los procesos internos, generados por la mala aplicación de las normas de calidad ISO. Entre los elementos de viabilidad técnica, también está mantener la calificación, pero sobre la base de mejora continua y ajuste de los procesos, contenida en el manual que se adjunta en anexo.

7. VIABILIDAD FINANCIERA

7.1. PROYECCIONES DE CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO

Reconociendo que CAMARI atraviesa por una difícil situación de endeudamiento, no es factible alcanzar crédito comercial para la ejecución del proyecto, se ha previsto la posibilidad que el Grupo Social FEPP posibilite la consecución de financiamiento a través de las siguientes alternativas:

- Un nuevo aporte de capital del FEPP, especialmente para ampliar el capital de trabajo.
- Tramitar a nombre del FEPP un crédito internacional con tasas de interés de los mercados internacionales, con porcentajes que podrían estar entre el 4% y 5% de interés anual. Una posibilidad es un crédito de la Banca de Crédito Cooperativo de Italia con la cual el FEPP ha desarrollado en los últimos años muy buenas relaciones de confianza y financiamiento.
- También se está buscando financiamiento no reembolsable para la ejecución del proyecto, recursos que podrían financiar, bien sea la totalidad o parcialmente su ejecución. Al respecto ya se han realizado contactos con agencias internacionales a las cuales se presentará el presente proyecto.

7.2. PROYECCIONES FINANCIERAS

El análisis financiero del Proyecto de Competitividad de CAMARI, Sistema Solidario de Comercialización del FEPP corresponde a las proyecciones previstas durante la ejecución del proyecto entre enero del 2005 y diciembre del 2009, tiempo en el cual se espera que CAMARI logre restablecer y mejorar plenamente su participación y posicionamiento en los mercados local, nacional e internacional.

La elaboración de la estructura de costos, ingresos y beneficios, se ha desarrollado en función de los sistemas internos manejados por la empresa, en función de los cuales y sobre la base de

las metas planificadas, se realizan las proyecciones de costos e ingresos y la evaluación financiera, de la cual se presentan los siguientes indicadores de gestión del proyecto:

Resultados año 1		US \$131.959,78
Resultados año 2		US \$-18.400,41
Resultados año 3		US \$103.371,26
Resultados año 4		US \$37.708,33
Resultados año 5		US \$242.447,86
Valor actual neto	VAN:	US \$168.885,32
Tasa interna de retorno	TIR:	73 %

8. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

8.1. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

Conforme se ha señalado en repetidas ocasiones, en la empresa CAMARI se ha previsto reorganizar su estructura organizativa para una gestión más eficiente y adecuada al nuevo modelo de negocio, al mismo tiempo se ha advertido reorganizar su personal conforme las necesidades del modelo de negocio y la estructura orgánica funcional redefinida.

Para la ejecución del proyecto no será necesario contar con un equipó de talentos humanos dedicado expresamente para el desarrollo de las actividades planificadas, pues será el mismo personal disponible el que asuma la gestión del proyecto y por lo tanto las actividades planificadas, ello en consideración a que, la orientación del proyecto gira en torno fundamentalmente a la actividad de comercialización de CAMARI.

8.1.1. ESTRUCTURA LEGAL ADOPTADA

Se debe señalar que entre las hipótesis inicialmente planteadas se indicó como una de las causas de la problemática de CAMARI la existencia de varias personas jurídicas, que afectaban la gestión comercial encareciendo los costos en las operaciones. Ya en el diagnóstico realizado se pudo comprobar que las diferentes personas jurídicas no son una de las causas fundamentales de la problemática, sino la falta de definición de un modelo de negocio adecuado para CAMARI y los segmentos de mercado en los que interviene.

Bajo este señalamiento se debe indicar que no se eliminarán todas las personas jurídicas y que más por el contrario se buscará, dentro de un modelo de negocio definido, aprovechar las oportunidades que las diferentes personas jurídicas ofrecen.

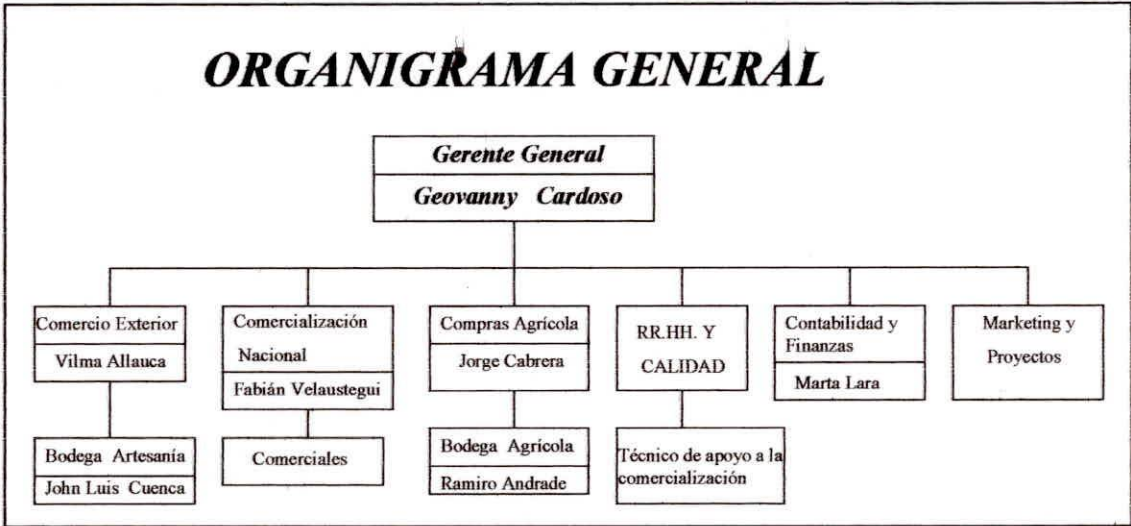
En lo relacionado al manejo de los recursos específicos para la ejecución de las actividades que comprende el proyecto, se utilizará la persona jurídica CAMARI-FEPP que es la parte de la empresa que está dentro de la Fundación del FEPP y que en la actualidad goza de ventajas tributarias que no disponen las otras personas jurídicas, razón por la cual la administración del proyecto se realizará dentro de esta persona jurídica de CAMARI.

8.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

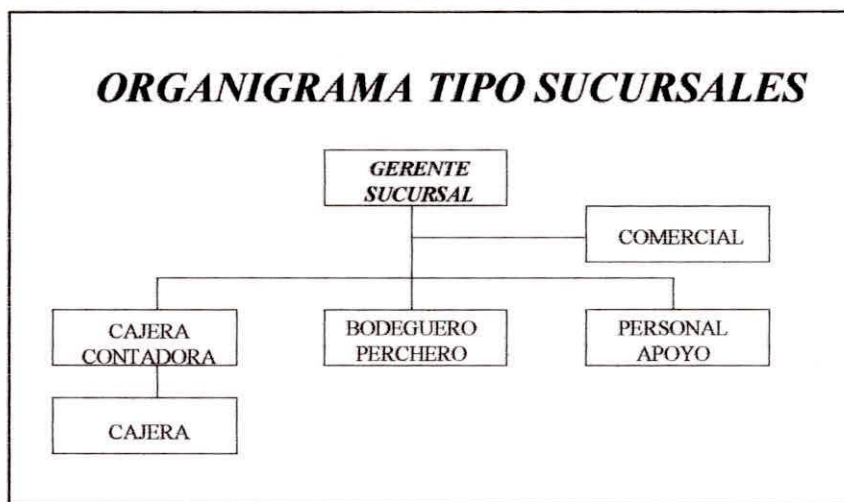
Dentro de las relaciones de asistencia y cooperación de organismos internacionales de comercio, se pudo contar con el apoyo de cooperantes de una de las más importantes cadenas de hipermercados de España, se trata de CARREFOUR, con quienes se pudo definir una nueva propuesta de estructura orgánica funcional.

La estructura esta orientada hacia el nuevo modelo de negocio a ser desarrollado por CAMARI, el mismo que comprenderá el desarrollo de líneas de comercialización de productos agropecuarios, artesanales e industrializados, dentro de tres canales de comercialización: venta al detalle, sistema de distribución y exportaciones.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MATRIZ DE CAMARI



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS SUCURSALES DE CAMARI



8.1.3. CARGOS Y FUNCIONES

Gerente General

- Representante legal de la compañía, tanto en el ámbito judicial como extrajudicial.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión empresarial.
- Proponer políticas, metodologías, estrategias y tácticas empresariales.
- Supervisar un plan de gestión de talento humano.
- Asegurar y controlar el financiamiento y buen uso de los recursos.
- Asegurar las características del producto en función a las demandas del cliente.
- Controlar la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Supervisar y asegurar la existencia de políticas y actuaciones orientadas a la apertura de nuevos mercados.
- Garantizar la existencia de un proceso continuo de mejora de la calidad y productividad empresarial.
- Controlar con indicadores los resultados de la gestión empresarial.
- Mantener un sistema fluido de comunicación interna.
- Asegurar un buen ambiente de trabajo y seguridad industrial.

- Garantizar la existencia de un sistema de control, mediante acciones preventivas, correctivas y de mejora.
- Convocar a junta general de socios y de directorio.
- Definir en colaboración con el responsable de RR.HH. (y con la aprobación de la Junta Directiva) políticas salariales, normativa interna y régimen disciplinario.
- Poder de decisión sobre las renunciaciones que le fueren presentadas.
- Presentar a la Junta General de accionistas y al Directorio los estados financieros e índices en el plazo establecido en el Estatuto de la compañía, así como las operaciones comerciales, inversiones y/o gastos que por su cuantía deban ser aprobados por estos organismos.
- Presentar informes a la Junta General de accionistas y Directorio, relacionados con la administración y marcha de la compañía.
- Controlar la aplicación en todas las áreas del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000.
- Elaborar proyectos de financiamiento y seguimiento de los mismos.

Responsable de Comercio Exterior

- Responsable de Ventas en el ámbito del comercio exterior, tanto del sector agrícola como del artesanal.
- Responsable de Compras para abastecer las demandas generadas en el circuito del mercado exterior (sector artesanía).
- Atender demandas de pedidos generados por la actual cartera de clientes.
- Coordinar a los diferentes equipos implicados en la entrega de dichos pedidos.
- Control de la cuenta de explotación; área de comercio exterior.
- Archivo documentación correspondiente.

- En colaboración con el Departamento de Marketing se responsabilizará de la apertura de nuevos mercados. En este sentido deberá proporcionar, entre otros, la cobertura informativa necesaria de cara a una primera toma de contacto.
- En colaboración con el Departamento de Marketing, garantizará asimismo información puntual sobre lanzamiento de nuevos productos a todos los clientes de esta área.
- Se responsabilizará del servicio post-venta (satisfacción cliente, tiempos de entrega, estado de mercancía y calidad de producto en general).

Responsable de Comercio Nacional

- Responsable de la Comercialización de productos en el ámbito nacional (ventas y gestión de cobro).
- Responsable de la imagen de tienda tanto a nivel matriz como a nivel de sucursales (en colaboración con el Departamento de Marketing garantizará la identidad corporativa a nivel nacional).
- Estudio de mercado, en colaboración con el Departamento de Marketing (situación actual; posibles vías de actuación, etc.). Igualmente con el apoyo de este departamento, se responsabilizará de la apertura de nuevos mercados. Atender demandas de pedidos generados a instancia de la actual cartera de clientes.
- En colaboración con el Departamento de Marketing garantizará asimismo información puntual sobre lanzamiento de nuevos productos a todos los clientes de esta área.
- Responsable directo de la cartera de clientes especiales.
- Se responsabilizará asimismo del servicio post-venta (satisfacción cliente, tiempos de entrega, estado de la mercancía y calidad de producto en general).
- En colaboración con el Departamento de Compras y apoyado por el Departamento de Marketing, será el responsable de fijar precios a productos agropecuarios.
- Coordinar la distribución de productos a las sucursales.

- Control de la cuenta de explotación (área comercialización nacional) y archivo de la documentación correspondiente.
- Reuniones periódicas con el responsable de compras y de bodega. Análisis de problemáticas.
- Reuniones periódicas con los responsables de sucursales. Garantizará la comunicación directa y fluida con estos. Fijará las directrices en el área de ventas y transmitirá su afectación.
- Responsable del equipo de comerciales a su cargo.
- Gestión del talento humano y formación de personal adjunto; seguimiento y capacitación.
- Organización del trabajo (plano gramas y hojas de ruta).
- Reuniones diarias con todos los miembros de su equipo, resolución de conflictos
- Máxima relación con el técnico de apoyo a la comercialización de cara a obtención de un producto final acorde a las exigencias de mercado (marcas, patentes, registros sanitarios, etc.).
- Junto con el departamento de compras, marketing y a tenor de las demandas del mercado, intervendrá en la reorientación de la producción a fin de conseguir comercializar artículos de mayor aceptación.

Responsable de compras al por mayor

- Responsable de compras al por mayor.
- Garantizará en colaboración con el responsable de ventas, con el de comercio exterior y con el de bodegas la existencia de un stock mínimo de seguridad.
- Negociación con proveedores, seguimiento del producto (precio, calidad y tiempo de respuesta).
- Ficha técnica de los productores. Análisis de capacidades de reacción.
- Realizar informes mensuales de compras.

- Reuniones periódicas con responsables de ventas y de bodegas, análisis de problemáticas.
- Reuniones periódicas con gerentes de sucursales, garantizarán la comunicación directa y fluida con estos. Fijará las directrices en el área de compras al por mayor y transmitirá su afectación.
- Máxima relación con el Técnico de apoyo a la comercialización de cara a obtención de un producto final acorde a las exigencias de mercado (marcas, patentes, registros sanitarios, etc.).
- Junto con el departamento de ventas, marketing y a tenor de las demandas del mercado, intervendrá en la reorientación de la producción a fin de conseguir comercializar artículos de mayor aceptación.

Responsable de Bodega

- Coordinará el trabajo en la bodega.
- Responsable de la recepción de mercancía (estado de producto, calidad y tiempos de entrega).
- Registro de ingresos y salidas de productos (stock físico), mantenimiento en el sistema; sistema contable.
- Revisión de negativos una vez por semana.
- Realización de inventarios.
- Junto con el responsable de compras y el responsable de ventas garantizará la existencia de un stock mínimo de seguridad.
- Preparación de los productos (control de la calidad de los procesos).
- Cumplir con los procedimientos de identificación y trazabilidad.
- Manejo de bodegas, producto no conforme, control de documentos, control de registros, gestión del talento humano, ambiente de trabajo y seguridad industrial.
- Contacto permanente con el técnico de apoyo a la comercialización

- Abastecimiento de productos a los puntos de venta y entrega de pedidos a clientes.
- Control y mantenimiento de bodega y maquinaria.
- Reuniones periódicas con los responsables de área (compras y ventas), análisis de problemáticas.

Contador General

- Supervisar la contabilidad general a nivel Matriz y Sucursales (revisar saldos de las cuentas bancarias, etc.).
- Elaboración y supervisión de los presupuestos anuales (Matriz-Sucursales).
- Validación de los cheques previa cancelación, supervisar las transferencias entre sucursales.
- Supervisar y elaborar el balance financiero de la Matriz y consolidar el realizado por las Sucursales, así como establecer los indicadores financieros.
- Análisis de los costos de servicios, producción y precios de venta de productos.
- Proporcionar el apoyo técnico contable a sucursales (formación en materia de contabilidad, elaboración de normas y manual de instrucciones / procedimientos, etc.).
- Supervisión y control de información contable de proyectos (utilización de dichos fondos para futuras revisiones y auditorías).
- Responsable de supervisar el correcto cumplimiento de las normas de calidad en el ámbito contable dentro de su área.
- Responsable de coordinar y supervisar el correcto funcionamiento y desempeño del área de contabilidad y finanzas.

Tesorerera

- Elaboración y digitación de comprobantes de ingresos, egresos y pago a proveedores.

- Elaboración de los informes mensuales de las retenciones aplicadas en las compras a proveedores.
- Liquidación de gastos derivados de viajes, gastos varios, etc.
- Control de pagos de la cartera del exterior (revisión de las transferencias bancarias, resolución de problemas, etc.).
- Control de saldos bancarios de las chequeras.
- Control, revisión y cuadro de la información registrada en el sistema con los informes mensuales recibidos del banco.
- Pago de servicios básicos.
- Responsable de informar al IESS e introducir los cambios de personal que puedan afectar al pago de sueldos y bonificaciones del personal (ingresos y salidas de personal, horas extras, avisos de enfermedad, etc.).
- Revisión de las planillas de aporte del personal que se envían a través de Internet al IESS.
- Responsable del manejo de caja chica.
- Archivo de documentos contables.

Auxiliar Contable

- Elaboración de las planillas de bonificaciones y roles de pago.
- Seguimiento, actualización y revisión del estado de seguros (médicos, vida, etc.) de todos los empleados de CAMARI.
- Responsable de retroalimentar el sistema con la información de todas las sucursales, (consolidar información sobre ventas, balances, inventarios, proveedores, etc.).
- Control del pago de impuestos mensuales de la sucursal de Quito y apoyo a las sucursales que lo necesiten (control de la sección numérica, facturas, etc.).
- Responsable de la organización y archivo de toda la documentación relacionada con temas contables y financieros.

- Labores administrativas de apoyo a la contadora general y al área de contabilidad.

Asistente Administrativo

- Control y revisión de los inventarios en el sistema contable.
- Control de los ingresos de compras de artículos de artesanía y agrícolas.
- Control diario de la mercancía entrante (stock existente en bodegas).
- Realizar la facturación de ventas-ingresos, así como supervisar las transferencias de mercancía (entradas-salidas).
- Control de la cartera de clientes, atención a cliente, recepción de pedidos, supervisión de la distribución, solución de problemas, etc.

Responsable de recursos humanos y calidad

- Responsable en materia de Recursos Humanos (selección de personal, contratación, adaptación persona puesto, control de presencia, motivación, resolución de conflictos etc.).
- Responsable en materia de prevención de Riesgos Laborales.
- Responsable en materia de uniformidad (compras y cumplimiento de normativa interna por parte de todos los empleados).
- Responsable en materia disciplinaria.
- Evaluación desempeño profesional (supervisión y validación).
- Formación de personal (gestión área formativa).
- Clima social, análisis y solución de problemáticas.

Responsable gestión de calidad

- Responsable de la planificación de auditorias de calidad.
- Control de procesos (su adecuación a la ISO 9001).

- Control y supervisión en materia de respuesta a quejas y recomendaciones formalizadas tanto por clientes como en el ámbito institucional.

Técnico de apoyo a la comercialización

- En dependencia del Responsable de Calidad y en colaboración con los Departamento de compras y ventas, será el encargado de tramitar la obtención de los registros sanitarios de productos de nueva comercialización.
- Proporcionará apoyo, asesoramiento y formación a los productores que requieran la obtención de registros sanitarios, para poder comercializar sus productos, dentro de las normas sanitarias existentes.
- Responsable de conseguir la máxima calidad del producto terminado.
- Marcas, registros y patentes.
- Técnico de Marketing
- Responsable de realizar el análisis de mercado en el ámbito sucursal, nacional y exportación. Estas áreas deben entregar un análisis exhaustivo y mensual de las ventas, compras y stock existente.
- Apertura de nuevas líneas de mercado y análisis, estudio de las posibles necesidades de mercado que puedan surgir (orientación de la producción).
- Búsqueda y análisis de regiones para implementar un plan de apertura de nuevas tiendas (análisis del nivel socio-económico de la población para valorar clientes potenciales).
- Evaluar cualquier diseño o comunicación que se realice de cara al público con la entidad corporativa.
- Diseñar campañas de promoción para todos los canales de distribución, acciones a emprender en aniversarios, promociones de productos.
- Liderar y emprender proyectos de nuevos envases.

- Responsable de homogeneizar la imagen de todas las tiendas (etiquetas, mobiliario, carteles de promociones, etc.)
- En colaboración con el Gerente General se responsabilizará de analizar y abrir vías, en cuanto a Relaciones Públicas en el ámbito de Instituciones.

Gerente de sucursales

- Representación legal de la sucursal; imagen de compañía.
- Negociación con proveedores
- Negociación con asociaciones, sindicatos e instituciones.
- Atención a clientes especiales, poniendo especial énfasis en la solución de problemas planteados, seguimiento y satisfacción del cliente con el producto y servicio prestado por CAMARI.
- Apertura de nuevo mercado. Búsqueda de nuevos clientes dentro de la región de su competencia. Esta tarea debería ser compartida con un comercial de apoyo.
- Toma de decisiones respecto a productos finales potenciales de ser comercializados por CAMARI.
- Compras-Ventas de productos locales.
- Supervisión del estado financiero y responsable de comunicar dicho estado a la Matriz.
- Supervisión del personal de la sucursal y del estado de tienda.

Comercial de sucursales

- Bajo la supervisión del responsable de comercio nacional (y en su caso del gerente de sucursal), atenderá las demandas de pedido generadas por la actual cartera de clientes.
- Se responsabilizará así mismo, del servicio post-venta (satisfacción cliente, tiempos de entrega, estado de mercancía y calidad de producto en general).

- Igualmente bajo la supervisión de sus respectivos jefes de área y en colaboración con el departamento de marketing garantizará información puntual sobre el lanzamiento de nuevos productos a todos los clientes, tanto actuales como potenciales.
- Apertura de nuevos mercados dentro de directrices del responsable de área y siempre con el apoyo del departamento de marketing.
- En este sentido deberá proporcionar, entre otros, la cobertura informativa necesaria de cara a una primera toma de contacto.
- Informes periódicos al jefe de área sobre estado de ventas (problemáticas).
- Chequeo de precios y análisis de la competencia.

Cajera Contadora

- Responsable de que todo el personal de tienda realice sus funciones. Así como de la adecuada imagen de los mismos.
- Realización de pedidos.
- Pago a proveedores previa autorización del gerente de sucursal.
- Elaboración de documentos contables, declaración de impuestos, pago de los gastos de la sucursal.
- Control de los ingresos y pagos, estado financiero, realización del balance financiero.
- Control de las cuentas pendientes de cobro-pago.
- Arqueo diario de la caja.
- Apoyo en caja en ausencia de la cajera.
- Apoyo al departamento comercial en tareas administrativas.
- Colabora con el mantenimiento de la tienda, arreglo de las perchas y supervisión de que toda la tienda esté en correcto estado.

Cajera

- Cobro a clientes en caja.
- Atención en el punto de venta.
- Registro de las cuentas cobro-pago.
- Colabora con el mantenimiento de la tienda, arreglo de las perchas y exhibición de los productos (control de la presencia de etiquetas de precios y de la necesidad de reposición de productos).

Bodeguero perchero

- Responsable de la recepción de mercancía.
- Abastecimiento de productos al punto de venta.
- Arreglo y exhibición de los productos en las perchas.
- Preparación de los productos (control de la calidad del producto y empaçado).
- Atención, venta y asesoramiento a clientes en el punto de venta.
- Entrega de pedidos a clientes (fijar horas determinadas acordes a la menor afluencia de clientes en el punto de venta).
- Mantenimiento de la tienda (imagen de limpieza, existencia de productos en perchas, correspondencia de las etiquetas de precios con los productos, etc.).

Personal de apoyo

- En función a las características y necesidades específicas de cada sucursal, existirá personal de apoyo que realizarán funciones de cajero, bodeguero, perchero, vendedor).

8.1.4. CONTROL FINANCIERO

La ejecución del proyecto se realizará conforme a la legislación, normas y mecanismos de control establecidos por la legislación nacional y las disposiciones internas de la política del Grupo Social FEPP, en busca de alcanzar transparencia en los gastos realizados dentro del proyecto, generando reportes periódicos de las transacciones que se realicen y de sus estados financieros, documentos que serán entregados periódicamente a los directivos del Grupo Social FEPP.

Así mismo, se difundirán los resultados de la gestión del proyecto y los índices de gestión financiera y de desempeño.

Conforme el financiamiento que se logre obtener de las agencias de cooperación internacional a las que se presente el proyecto, se establecerán conjuntamente mecanismos adicionales de control financiero, poniendo particular atención a la implementación de un sistema de auditoria independiente y recurrente sobre la gestión del proyecto.

El sistema de auditoria será contratado con una firma independiente, previendo un sistema de auditoria con participación del grupo objetivo, beneficiarios del proyecto y organizaciones de productores.

8.1.5. MODELO DE GERENCIA

El modelo de gerencia que se aplicará para la gestión del proyecto, buscará la implementación de relaciones horizontales dentro de la estructura orgánica funcional de CAMARI y en estrecha relación con las demás instancias del Grupo Social FEPP.

Se desarrollará un sistema de constante comunicación con todas las instancias de gestión de CAMARI, para que la toma de decisiones responda a las necesidades del proyecto, al conocimiento técnico de los responsables de cada uno de los componentes, a la búsqueda permanente de mejorar la calidad de los productos y servicios y especialmente de la sostenibilidad de la empresa CAMARI.

Dentro de la estructura descrita, se establecen instancias operativas que corresponden a la concepción de modelo de negocio y a las sucursales de CAMARI en diferentes localidades del país, estas instancias tendrán facultades en su ámbito para la toma de decisiones, con el propósito de descentralización y agilizar los servicios de comercialización, siempre dentro de las políticas generales definidas.

El sistema de comunicación será dinámico, dentro de la estructura de CAMARI, desde y hacia los niveles de dirección, gestión y operación; también contendrá mecanismos de flujo de comunicación horizontal dentro de todas las instancias de la empresa, teniendo como objetivo obtener la mayor información posible, difundirla permanentemente y retro-alimentar la gestión para una mejor toma de decisiones.

Al interior del proyecto se aplicará la gestión por resultados, buscando motivar el mayor desempeño del conjunto de talentos humanos que intervienen.

9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

9.1. EVALUACIÓN FINANCIERA

Con el propósito de evidenciar los resultados financieros esperados de la gestión del proyecto dentro de la empresa CAMARI, se presenta el cuadro proyectado del Estado de pérdidas y ganancias para el período de cinco años que comprende el proyecto. La proyección se realiza sobre la base de los siguientes elementos:

- Los ingresos operacionales crecerán aproximadamente 7.5% el primer año, 10% el segundo y 15% a partir del tercer año.
- Los ingresos financieros y otros ingresos se mantendrán constantes.
- El proyecto será financiado con un crédito externo a la tasa del 5% anual.
- Los costos de operación crecerán constantemente en 10%.
- Las remuneraciones y gastos de financiamiento disminuirán en el primer año en 20% y se incrementarán los siguientes en 10% anualmente.
- El crédito se empezará a cancelar a partir del cuarto año en 60 cuotas mensuales.
- Los demás componentes del gasto se incrementarán en 10% anual.

Balances de Resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos de operación	2.492.775,76	2.679.733,94	2.947.707,34	3.389.863,44	3.898.342,95	4.483.094,39
Ingresos financieros	10.002,30	10.002,30	10.002,30	10.002,30	10.002,30	10.002,30
Otros ingresos	113.829,17	113.829,17	113.829,17	113.829,17	113.829,17	113.829,17
Financiamiento proyecto		253.000,00	126.500,00	126.500,00		
Contribución programas	138.826,27					
Aporte beneficiarios	0					
Total ingresos	2.755.434,52	3.056.565,41	3.198.038,81	3.640.194,91	4.022.174,42	4.606.925,86
Egresos						
Costos de operación	1.924.350,51	2.116.785,56	2.328.464,12	2.561.310,53	2.817.441,58	3.099.185,74
Remuneraciones	477.989,78	382.391,82	420.631,01	462.694,11	508.963,52	559.859,87
Gastos funcionamiento	203.778,07	163.022,46	179.324,70	197.257,17	216.982,89	238.681,18
Gastos financieros anteriores	56.869,87	56.869,87	56.869,87	56.869,87	56.869,87	56.869,87
Gastos financieros nuevos		12.650,00	18.975,00	25.300,00	127.477,07	127.477,07
Reserva provisiones	38.591,55	42.450,71	46.695,78	51.365,35	56.501,89	62.152,08
Gasto ctas. incobrables	35.463,04	39.009,34	42.910,28	47.201,31	51.921,44	57.113,58
Gasto de ventas	101.296,25	111.425,88	122.568,46	134.825,31	148.307,84	163.138,62
Total egresos	2.838.339,07	2.924.605,64	3.216.439,21	3.536.823,65	3.984.466,09	4.364.478,01
Resultados	-82.904,55	131.959,78	-18.400,41	103.371,26	37.708,33	242.447,86
Patrimonio recibido		-189.706,26				
Flujo neto		-57.746,48	-18.400,41	103.371,26	37.708,33	242.447,86
VAN	168.885,32					
TIR	73%					

10. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

10.1. MODELO DE NEGOCIO

La principal estrategia de sostenibilidad de CAMARI se fundamenta en la formulación y aplicación de su nuevo modelo de negocio, con el cual se busca aprovechar las ventajas que ofrece el mercado, así como las fortalezas internas de CAMARI y su pertenencia a la estructura del Grupo Social FEPP.

El modelo de negocio que, deberá ser formulado plenamente, en el transcurso del primer semestre de ejecución del proyecto, estará orientado a la comercialización de productos provenientes de sectores populares en las líneas de producción agropecuaria, artesanal e industrial.

Dentro del modelo de negocio se definirán con claridad las estrategias en tres canales de comercialización: ventas al detalle a través del sistema de tiendas que dispone CAMARI, sistema de distribución que se implementará a través del desarrollo de fuerza de venta y exportaciones tanto al mercado convencional como a los mercados del comercio justo.

En función a estas definiciones del modelo de negocio se redefinirán las políticas comerciales de CAMARI.

10.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Un segundo elemento que permitirá afianzar la sostenibilidad de CAMARI, está en su práctica de trabajo, que cumple una doble función: solidaridad y desarrollo empresarial.

Solidaridad porque responde a objetivos de servicio en favor de los sectores populares a través de una comercialización equitativa y transparente. En cuanto a los productores, con la

participación del Grupo Social FEPP se orienta la producción y transformación hacia las demandas del mercado, se contribuye con capacitación y asistencia técnica para la producción. CAMARI comercializa con peso exacto, reconoce precios atractivos comparados con el mercado local.

Desarrollo empresarial porque, a través de un manejo eficiente de los recursos, busca autofinanciar su gestión empresarial sobre la base de una adecuada relación costo-beneficio. Aplica porcentajes más altos de utilidad al consumidor selectivo, pero sin salirse del margen de competitividad del mercado. Con su gestión empresarial cubre los costos y gastos de la actividad comercial y con las utilidades incrementa su capital de trabajo y aporta en pequeñas cantidades al desarrollo de pequeños proyectos.

10.3. REDUCCIÓN DE COSTOS Y MAYOR EFICIENCIA

Reconociendo que CAMARI interviene en un mercado que exige mayor capacidad competitiva, trabajará fuertemente en la reducción de costos de su gestión y en el logro de mejores índices de gestión.

El manejo eficaz y eficiente de los recursos disponibles es la clave del éxito para garantizar la sostenibilidad no solo de la empresa CAMARI, sino principalmente del servicio de comercialización de la producción urbana y rural de pequeños productores.

10.4. CONTROL PERMANENTE DE CALIDAD

Otro de los elementos que garantizan la rentabilidad de la empresa y por ende su sostenibilidad, está, no solo en el manejo eficiente de los recursos, sino también en el control permanente de calidad de los productos y procesos que desarrolla. Al efecto se mantendrá un

sistema permanente de control de calidad dentro de un sistema de mejora continua de los procesos.

Al respecto se buscará agilizar y desburocratizar los procesos internos de gestión, manteniendo la calificación ISO alcanzada por CAMARI.

10.5. SINERGIAS DENTRO DEL GRUPO SOCIAL FEPP

CAMARI forma parte de un conjunto de iniciativas productivas y de servicios que desarrolla el Grupo Social FEPP. La posibilidad y oportunidad que tiene CAMARI al intervenir en los mercados nacional e internacional contando con un grupo de productores que son proveedores seguros y fieles a la empresa, gracias a la relación con las Oficinas Regionales del FEPP, generan una ventaja competitiva frente a las demás instancias de comercialización. Esta oportunidad, solo podrá ser aprovechada y favorecerá la sostenibilidad de CAMARI, cuando se desarrolle sinergia entre la acción que desarrollan todas las instancias de Grupo Social y en esa medida la producción esté en línea con las demandas de los mercados.

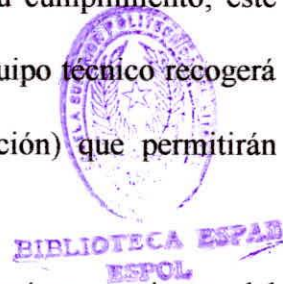
El asegurar el encadenamiento entre producción y comercialización se logrará cuando se desarrolle sinergia entre productores e instancias solidarias de intermediación, aspecto que lleva necesariamente a desarrollar en forma previa sinergia entre las Oficinas Regionales del FEPP y la estructura de Centros de Negociación de CAMARI. Este aspecto que será trabajado en el proyecto, también permitirá alcanzar mayor sostenibilidad de la acción comercial de CAMARI y de su servicio a los productores y consumidores.

11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

11.1. PROCEDIMIENTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El procedimiento previsto para la ejecución del proyecto esta en función al sistema de información a ser desarrollado dentro de CAMARI en su gestión comercial y en torno a la ejecución del proyecto, estableciéndose los siguientes pasos:

- El equipo técnico de CAMARI, responsable de la ejecución de las actividades del proyecto, elaborará un informe descriptivo y analítico luego de su cumplimiento; este instrumento servirá como base para el monitoreo. Igualmente el equipo técnico recogerá las fuentes de verificación (señaladas en la matriz de planificación) que permitirán demostrar los logros alcanzados y las limitaciones.
- Al término de cada semestre el equipo técnico de CAMARI realizará un monitoreo del POA y presupuesto, en función del cual el Gerente General elaborará y presentará el informe de avance al Grupo social FEPP y a la institución que financie el proyecto. El monitoreo se realizará en dos niveles: cumplimiento de las actividades programadas y consecución de los indicadores de resultados.
- Al finalizar el segundo año se realizará una evaluación intermedia, con la cual se presentará un informe de avance estructurado en función de los resultados esperados y dará fe de los avances y de las dificultades que el proyecto experimenta en este proceso.
- Al finalizar el proyecto se realizará la evaluación del mismo. Esta evaluación será compartida y estará compuesta por las siguientes personas: Un representante del Grupo Social FEPP, un representante de la institución que financie el proyecto y el Gerente de CAMARI o su delegado.



La misión evaluadora tendrá un doble propósito: primero, evaluar el logro de actividades y resultados y, segundo, elaborar el documento de evaluación con recomendaciones.

Los indicadores verificables planteados para los resultados parciales y resultado al final del proyecto, serán los parámetros básicos de esta evaluación. Pudiendo además contar con otras fuentes de información adicional como las siguientes:

- Las fuentes de verificación correspondientes a cada uno de los indicadores de resultados y objetivos.
- Los informes semestrales de avance del proyecto.
- Los documentos de sistematización de algunos aspectos del trabajo realizado.
- La observación directa del proyecto ejecutado en una muestra representativa de los grupos de beneficiarios apoyados, establecidos en base a criterios como ubicación, magnitud e intensidad de acción, tipo de beneficiarios, tipo de producto, etc.
- Entrevista con las/os beneficiarias/os de la acción, con miembros del equipo técnico de CAMARI y de la Oficina Central del FEPP, y otras instancias que conozcan o participen del trabajo desarrollado por el proyecto.
- Documentos de los beneficiarios y convenios inherentes a las actividades desarrolladas por el proyecto.

11.2. INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Como quedó señalado, el principal instrumento de referencia para la evaluación del proyecto, será la matriz de planificación, de la cual, los indicadores son el referente básico para determinar las metas previstas y los medios de recolección de la información necesaria para la evaluación del proyecto.

A continuación se presentan los indicadores que describen los resultados esperados del proyecto, a nivel del propósito y de su finalidad y sus respectivas fuentes de verificación.

11.3. INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

INDICADORES DE FINALIDAD	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Para diciembre de 2005, CAMARI ha logrado eliminar las pérdidas y cubrir el 100% de sus costos de operación, logrando recuperar la sostenibilidad económica de la empresa.	• Estados financieros de CAMARI de todos sus centros de negociación y consolidados.
Para junio de 2006, el Índice ROA de CAMARI será equivalente al 3%, creciendo durante la ejecución del proyecto hasta un mínimo del 10% al término del mismo.	• Estados financieros de CAMARI de todos sus centros de negociación y consolidados. • Índices y análisis financieros de CAMARI.
Durante la ejecución del proyecto, mínimo el 60% de productos comercializados por CAMARI proviene de pequeños productores del campo y la ciudad, aportando al cumplimiento de la misión institucional.	• Volúmenes de compra de productos por proveedor. • Reportes del sistema contable informático.
A partir de enero de 2007 el 50% de la utilidad neta se capitaliza en la empresa y el 50% sirve como aporte al Grupo Social FEPP	• Estados financieros de CAMARI. • Registros de capitalización. • Comprobantes del aporte de CAMARI al GSFEPP
INDICADORES DE PROPÓSITO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Durante la ejecución del proyecto, los volúmenes de comercialización de CAMARI, tanto en los mercados nacional e internacional se han incrementado en mínimo 10% anual.	• Registros y reportes contables del sistema informático de CAMARI. • Entrevistas con proveedores de CAMARI.
A partir de enero de 2006 CAMARI cubre el 100% de sus costos operacionales y extra-operacionales.	• Estados financieros anuales de CAMARI. • Análisis e índices financieros. • Informes de auditoria practicados a los estados financieros y contabilidad de CAMARI.
Durante la ejecución del proyecto la imagen de CAMARI en los mercados nacional e internacional mejora en mínimo 5% anual.	• Sondeo de opinión sobre la imagen de CAMARI, tanto en el ámbito nacional como con clientes de los mercados del exterior.
Para enero del 2008 el 80% de productos comercializados por CAMARI cumplen con los estándares de calidad establecidos.	• Normas y estándares establecidos por CAMARI. • Registros de calidad de los productos comercializados. • Ficha técnica de los productos comercializados.

11.4. AUDITORIA FINANCIERA

Se prevé la necesidad que, la ejecución del proyecto sea auditada, mediante la contratación de una auditoria independiente, externa y recurrente, que realizará su examen en forma periódica en el desarrollo mismo de la ejecución del proyecto, entregando informes semestrales de la gestión financiera realizada por el equipo ejecutor del proyecto en CAMARI, conforme la normativa legal establecida para el ámbito de intervención del proyecto en la legislación local y los términos de referencia elaborados por el Grupo Social FEPP.

12. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

12.1. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO

Para la ejecución del proyecto se requiere un conjunto de recursos humanos, materiales técnicos y tecnológicos, los mismos que valorados, conforme la información disponible, determinan los siguientes requerimientos presupuestarios, acumulados para los cinco años de ejecución del proyecto y en valores corrientes.

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN

Rubros	Valor en dólares
Inversiones	
Patrimonio existente	189.706,26
Crédito requerido año 1	253.000,00
Crédito requerido año 2	126.500,00
Crédito requerido año 3	126.500,00
TOTAL	695.706,26

12.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento previstas son:

Financiamiento externo.- Para cubrir las inversiones nuevas en los años 1, 2 y 3 del proyecto, se ha previsto un crédito externo de la Banca de Crédito Cooperativa de Italia por un valor total de US \$506.000,00 con una tasa de interés anual de 5%.

Financiamiento interno.- De los recursos propios disponibles por CAMARI se dispone del patrimonio restante del ejercicio en el año 0 que corresponde al valor de US \$131.959,78.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE CALIDAD

NOMENCLATURA

GG	GERENTE GENERAL
RG	REPRESENTANTE DE GERENCIA
GCX	RESPONSABLE DE COMERCIO EXTERIOR
GCN	GERENTE SUCURSAL QUITO
RCAC	REPRESENTANTE CAJAS Y ATENCION A CLIENTES
AA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
AX1	AUXILIAR CONTABLE 1
AX2	AUXILIAR CONTABLE 2
RB	RESPONSABLE DE BODEGAS AGRICOLAS
GM	GERENTE DE MARKETING
CG	CONTADOR GENERAL
TM	TÉCNICO EN MARKETING
RS	RESPONSABLE DE SISTEMAS
AG	ASISTENTE DE GERENCIA
RBA	RESPONSABLE DE BODEGAS ARTESANALES
JB	JEFE DE BODEGAS AGRICOLAS
JBM	JEFE DE BODEGA MAYORISTA
RVM	RESPONSABLE DE VENTAS AL POR MAYOR
RS	RESPONSABLE DE SISTEMAS
T	Tesorera
CSJE	Conserje
RCM	Responsable de Cajas Marchena
RQ	Responsable de Quevedo
VD3	Vendedor al Detalle 3
V1	Vendedor 1
VD5	Vendedor al Detalle 5
AB1	Ayudante de Bodega 1
AB2	Ayudante de Bodega 2
AB3	Ayudante de Bodega 3
AB4	Ayudante de Bodega 4
AB5	Ayudante de Bodega 5

4. ADMINISTRACION DEL MANUAL

El Gerente General elabora y mantiene actualizado el Manual de Calidad.

4.1 REQUISITOS GENERALES

CAMARI establece documenta, implementa y mantiene su sistema de gestión de calidad, acorde a la Norma ISO 9001/2000, con la finalidad de incrementar la eficacia de sus procesos y generar la mejora continua:

- a) Con el objeto de identificar los procesos para el SGC 9001/2000 y su aplicación en CAMARI, se ha elaborado el Mapa de Procesos, en dicho mapa se determina la secuencia e interacción de los diferentes procesos.
- b) CAMARI asegura la operación y control eficaz de los procesos a través de la documentación del SGC ISO 9001/2000, detallados en las listas de control de documentos.
- c) La operación y el seguimiento de los procesos son asegurados de acuerdo a lo descrito en el elemento 6: Provisión de recursos.

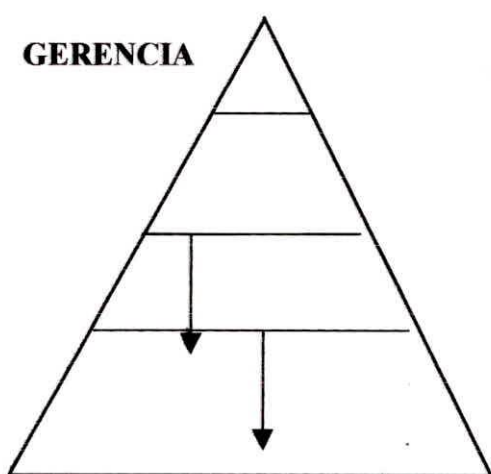
- d) Para la medición, el análisis y el seguimiento de los procesos, CAMARI posee un Plan de Calidad.
- e) Para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua se monitorea los procesos, se analiza y se pone en práctica las actividades, según lo establece la documentación del sistema. Ver elemento 8.

CAMARI ha optado por la contratación externa del servicio de verificación, calibración y certificación de los instrumentos de medición, controlando este servicio mediante el plan de verificación y control de los instrumentos de medición. El servicio contratado posee sus registros de trazabilidad de los patrones utilizados para el efecto.

Así mismo, para los cuidados de bodegas, CAMARI utiliza la contratación de empresas especializadas en lo referente a manejo y control de plagas. Las empresas contratadas son consideradas proveedoras calificadas, de acuerdo al procedimiento de compras.

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION

La documentación del SGC ISO 9001/2000 se identifica en los siguientes niveles:



NIVEL 1: Manual de Calidad
(Política de la Empresa y presentación del Sistema).

NIVEL 2: Procedimientos (Define: Quién, qué, cuándo, dónde)

NIVEL 3: Instrucciones de Trabajo
(Define: Cómo paso a paso, ciertas tareas son desarrolladas)

NIVEL 4: Otra documentación (Registros y Evidencias).

BODEGAS

- a) Lista Maestra de Documentos, Lista Maestra de Registros, Lista Maestra de Instrucciones de Trabajo, Lista Maestra de Documentos Externos.
- b) CAMARI establece el presente Manual de Calidad en el que determina la Política de Calidad y los Objetivos de la Calidad.
- c) CAMARI cuenta con los Procedimientos de Control de Documentos P-CD-01 y de Registros P-CR-01.

4.2.2 Manual de Calidad.

CAMARI cuenta con el presente Manual de Calidad, en el que define la Política de Calidad, los Objetivos y documenta el SGC 9001/2000, el alcance, la estructura organizacional, el mapa de los procesos que describe su interacción, hace referencia a los procedimientos documentados, el compromiso de la gerencia para cumplir con el sistema de gestión de calidad, el compromiso y las políticas establecidas para cumplir con la normativa ISO 9001/2000.

El Manual de Calidad se elabora para proveer las pautas de operación necesarias para la realización de las actividades de CAMARI.

El Manual de Calidad y demás documentos del sistema de gestión de calidad son revisados y actualizados, de acuerdo a lo definido en el Procedimiento de Control de Documentos y Registros, antes de su emisión.

4.2.3 Control de los documentos.

CAMARI mantiene documentos controlados disponibles para que el personal involucrado los utilice en su última versión, para ello se ha elaborado listas de control de documentos que incluyen los documentos controlados tanto internos como externos, en las cuales consta para los documentos internos el nombre, el código, la fecha de aprobación, el número de revisión, el responsable de revisar y aprobar el documento y la distribución de las funciones que los utilizan; y para los documentos externos el nombre, el código, la distribución a las funciones que los utilizan y observaciones. Esta lista es mantenida por el responsable del control de documentos.

El Procedimiento de Control de Documentos definen los controles necesarios que el responsable de controlarlos realiza para asegurar que:

- a) Se aprueban antes de su emisión y su uso.
- b) Se revisan y actualizan los documentos cuando sea necesario y para nuevamente aprobarlos.
- c) Se identifican los cambios con subrayado y el estado actual de los documentos con el número de revisión.
- d) Se encuentran disponibles en los lugares de su aplicación.
- e) Sean legibles, fácilmente identificables y recuperables, ubicándolos en carpetas o protectores plásticos.
- f) Se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución mediante la lista maestra de documentos externos; y,
- g) No se usan inadvertidamente documentos obsoletos. Los documentos obsoletos que se considera necesario mantener, llevan el sello original de "Documento Obsoleto o documento solo para referencia".

4.2.4 Control de los registros.

El Representante de Gerencia es el encargado del Procedimiento de Control Registros garantizando la legibilidad de los registros y que:

- a) Se puedan encontrar fácilmente.
- b) Están disponibles para evaluaciones si se requiere.
- c) Están archivados de manera tal que se prevenga el daño, el deterioro o la pérdida.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCION

La Gerencia General de CAMARI establece y aprueba la Política de la Calidad necesaria para el cumplimiento de los requisitos especificados por el cliente y de acuerdo a la norma ISO 9001/2001, y se compromete a difundirla y hacerla conocer, comunicando la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales establecidos.

Así mismo, establece los objetivos de la calidad, realiza las revisiones gerenciales necesarias para asegurar el cumplimiento y provee los recursos apropiados para el establecimiento, implantación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad de acuerdo al presupuesto establecido.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

El objetivo fundamental de CAMARI es obtener la satisfacción del cliente, para lo cual la Gerencia General ha enfocado los diferentes procesos para lograr incrementar su satisfacción. Se mantiene el control de acuerdo al Procedimiento de Satisfacción del Cliente P-SC-01.

5.3 POLITICA DE CALIDAD

CAMARI ha establecido y ha difundido la POLÍTICA DE CALIDAD y sus respectivos objetivos que se encuentran mencionados en la parte correspondiente del presente manual:

- a) El enfoque de la política de calidad esta basada en la razón de ser de CAMARI.
- b) Propende a la mejora continua.
- c) Permite un marco de referencia para los objetivos.
- d) Revisa la Política de Calidad para su continua adecuación.

5.4 PLANIFICACION

5.4.1 Objetivos de la calidad

LOS OBJETIVOS DE CALIDAD ESTÁN DEFINIDOS EN LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN QUE HAN SIDO DEBIDAMENTE ASIGNADOS A LOS PROCESOS Y ROLES DENTRO DE CAMARI. LA MATRIZ CONTIENE LOS INDICADORES Y LOS MISMOS QUE SON COHERENTES CON LA POLÍTICA DE LA CALIDAD.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad

- A) LA GERENCIA GENERAL Y EL COMITÉ DE CALIDAD SON RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN, DE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL SEGUIMIENTO DEL SGC ISO 9001/2000, DE ASEGURARSE DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, MEDIANTE EL PLAN DE CALIDAD Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL.
- B) CAMARI SE ASEGURA DE MANTENER LA INTEGRIDAD DEL SGC ISO 9001/2000 A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA REVISIÓN GERENCIAL.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

LA GERENCIA GENERAL DE CAMARI HA DEFINIDO LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD DE LOS EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD MEDIANTE EL ANÁLISIS DEL CARGO, EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS.

5.5.2 Representante de Gerencia

GERENCIA GENERAL HA DESIGNADO COMO REPRESENTANTE DE LA GERENCIA, AL GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL QUIEN CON INDEPENDENCIA DE OTRAS RESPONSABILIDADES, ESTA AUTORIZADO PARA:

- a) Asegurar que se establezcan, implanten y se mantengan los procesos necesarios para el SGC ISO 9001/2000.
- b) Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del SGC ISO 9001/2000 y cualquier necesidad de mejora; y,
- c) Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de CAMARI

5.5.3 Comunicación interna

LA GERENCIA DE CAMARI SE ASEGURA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DEL PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA P-CI-01, MEDIANTE EL CUAL SE LLEVA A LA PRÁCTICA QUE EL PERSONAL ESTE INFORMADO ACERCA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001/2000.

5.6 REVISION POR LA DIRECCION

5.6.1 Generalidades

La Gerencia General y el Comité de Calidad de CAMARI se asegura del seguimiento y eficacia del SGC ISO 9001/2000 a través de las revisiones gerenciales incluidas las evaluaciones tanto del sistema como de la política, Auditorías Internas y los objetivos, mediante el procedimiento de revisión gerencial.

5.6.2 Información para la revisión

La información con la que cuenta la Gerencia General para la revisión es:

- a) Resultados de Auditorías
- b) Retroalimentación del cliente
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas
- f) Cambios que podrían afectar al SGC ISO 9001/2000, y
- g) Recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión se describen en el registro de Revisión Gerencial, que incluye las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del SGC ISO 9001/2000 y sus procesos, requisitos del cliente, y necesidades de recursos.

6 GESTION DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISION DE RECURSOS

La Gerencia General de CAMARI a través del procedimiento de planificación, Plan Operativo Anual y el Presupuesto del SGC ISO 9001/2000, determina los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el SGC 9001/2000 y mejorar continuamente su eficacia,
- b) Incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 RECUROS HUMANOS

6.2.1 Generalidades

El personal de CAMARI es competente, en base a su educación, experiencia, formación y habilidades, conforme lo establecido en el Análisis del Cargo y los registros correspondientes. Para la evaluación, manejo y capacitación se guía de acuerdo al Procedimiento de Gestión del Talento Humano

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

El Responsable de Recursos Humanos debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, mediante el Análisis del Cargo.
- b) Proporcionar cursos de formación o coordinar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, mediante la aplicación del Procedimiento de Gestión del Talento Humano y el Plan de Capacitación.
- c) Coordinar la evaluación de la eficacia de la formación provista con los jefes inmediatos. Evaluación de la Eficacia de Formación.

- d) Asegurar que el personal es consciente de la importancia de sus actividades, así como su contribución al logro de los objetivos (Registros de Formación) mediante incentivos.
- e) Mantener los registros de competencia del personal de la educación, formación, habilidades y experiencia, en cada carpeta personal.

6.3 INFRAESTRUCTURA

El Gerente General identifica y determina las necesidades de infraestructura y solicita al Gerente de comercialización agropecuaria, quien proporciona y mantiene las facilidades para el sistema de gestión de calidad ISO 9001/2000, que influya en un mejor desenvolvimiento de las actividades, a fin de lograr la conformidad con los requisitos del producto. Es responsable del Procedimiento de Mantenimiento de Infraestructura P-MI-01 incluyendo:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, de acuerdo al Plan de Control de Mantenimiento de Edificios que se establece como método para realizar y controlar las actividades de mantenimiento de las instalaciones, además de la adopción de Mantenimiento Correctivo cuando sea necesario.
- b) Equipos para los procesos, solicitando cuando se requiera equipos mediante una solicitud de mantenimiento correctivo para la compra y posibles causas del daño si es del caso. Dando seguimiento a través de la Instrucción de Trabajo de Mantenimiento Hardware y Software IT-MHS-01, Instrucción de Trabajo Mantenimiento Equipos de Bodega y Puntos de Venta IT-MEBP-01.
- c) Servicios de apoyo (transporte y comunicación), mediante solicitud de mantenimiento correctivo para la compra y posibles daños si es del caso. Se da seguimiento de acuerdo a la Instrucción de trabajo de Mantenimiento de Vehículos IT-MV-01.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

El Gerente de Área define un ambiente de trabajo en orden y limpio para lograr la conformidad del producto con los requisitos especificados.

El ambiente de trabajo se establece en el procedimiento de ambiente de trabajo y seguridad industrial.

7 REALIZACION DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

CAMARI ejecuta sus procesos de una manera planificada y controlada para asegurar la satisfacción de sus clientes y la conformidad de los productos mediante el involucramiento y participación del personal en los niveles respectivos.

El Gerente General en coordinación con los gerentes de área, planifican y desarrollan los procesos necesarios para la comercialización de los productos mediante el Plan de Calidad y en concordancia con los requisitos de los otros procesos del SGC ISO 9001/2000, determinando:

- a) Los objetivos de la calidad.
- b) Los requisitos propios para el producto de CAMARI y en cumplimiento con el Régimen Legal de Salud RLS01 y la Ley de Defensa del Consumidor LDC01.
- c) Los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo y recursos específicos para el producto.
- d) Las actividades requeridas de verificación, seguimiento, inspección y ensayo o pruebas específicas para el producto, así como los criterios de aceptación de las mismas, definidas en la Instrucción de Trabajo de Control de Calidad IT-CC-01.
- e) Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de fabricación y el producto resultante cumplen los requisitos del literal b.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Los Gerentes de Comercialización determinan:

- a) Los requisitos del producto: tipo de producto, cantidad y plazo de entrega.
- b) La conformidad de los productos de acuerdo al Régimen Legal de Salud Ecuatoriano RLS01.
- c) Y demás normas vigentes que afectan a las operaciones de CAMARI.

Esta determinación se la realiza por medio de comunicaciones internas.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

El Gerente revisa la capacidad de CAMARI de cumplir con los requisitos relacionados con el producto, antes de comprometer a la empresa a proporcionar al cliente lo solicitado, la oferta y la planificación anual son evidencia de dicha revisión que se asegura de:

- a) Definir los requisitos del PRODUCTO (tipo, cantidad, plazo de entrega).
- b) Resolver las diferencias entre la oferta y la solicitud del cliente.
- c) Disponer del producto y demás recursos para cumplir los requisitos definidos.

7.2.3 Comunicación con el cliente

EL REPRESENTANTE DE LA GERENCIA Y EL GERENTE DE MARKETING DETERMINAN E IMPLEMENTAN DISPOSICIONES EFICACES PARA LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE, TALES COMO:

- A) LA INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO A TRAVÉS DE COMUNICACIONES ESCRITAS U ORALES Y MEDIANTE CATÁLOGOS IMPRESOS Y VIRTUALES.
- B) LAS CONSULTAS Y OFERTAS, INCLUYENDO LAS MODIFICACIONES SI SON NECESARIAS.
- C) LA RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE, INCLUYENDO SUS QUEJAS, COMO SE ESTABLECE EN EL PROCEDIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y EL DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

No es aplicable en el Sistema de Gestión de la Calidad de CAMARI porque el diseño de los productos se encuentra establecido previamente. Es el proveedor quien establece el diseño, desarrollo e innovaciones de sus productos.

7.4 COMPRAS

7.4.1 Proceso de compras

CAMARI dispone del Procedimiento de Compras P-COM-01 para asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos especificados y con el Procedimiento de Evaluación de Proveedores P-EDP-01 en donde se hallan definidos los criterios de evaluación y reevaluación y para analizar la capacidad de los proveedores de suministrar los productos de acuerdo con los requisitos de la empresa.

7.4.2 Información de las compras

El Responsable de Compras describe el producto a comprar y revisa antes de emitir la orden de compra al proveedor, que contenga:

- a) Los requisitos previos para la aprobación del producto.
- b) Los requisitos del SGC 9001/2000 establecidos en las Órdenes de Compra.
- c) Las políticas de compra de CAMARI PC01.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Para la verificación de los productos comprados CAMARI cuenta con los registros de orden de compra.

Las inspecciones de los productos comprados se realizan de acuerdo a la Instrucción de Trabajo de Control de Calidad IT-CC-01, mediante la cual, Bodega inspecciona el producto comprado para asegurarse que cumple los requisitos de compra especificados en las Órdenes de Compra, registrando dicha verificación en la Nota de Ingreso a Bodegas y Punto de Venta y posteriormente en Factura de compra.

CAMARI se reserva el derecho de inspeccionar el producto requerido en las instalaciones del proveedor, cuando considere necesario.

7.5 PRODUCCION Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

El Gerente General planifica y lleva a cabo la comercialización de productos bajo condiciones controladas, definidas en el Procedimiento Manejo de Bodegas P-MB-01, estas condiciones incluyen, siempre que sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describe las características del producto.
- b) La disponibilidad de las Instrucciones de Trabajo.
- c) El uso de la maquinaria apropiada según lo establecido en los Manuales del Fabricante.
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición, como balanzas, que se encuentra definido en el Procedimiento de Control de Instrumentos de Medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, establecida en las instrucciones de trabajo.
- f) La implementación de actividades de liberación y entrega, como se establece en el Procedimiento de Control de Calidad P-CC-01.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

No es aplicable en el Sistema de Gestión de la Calidad de CAMARI porque no cuenta con procesos especiales.

CAMARI valida los procesos en el envasado de productos mediante la Instrucción de Trabajo Alistamiento del Producto y Envasado IT-APEN-01.

7.5.3 Identificación y Trazabilidad

CAMARI se asegura de que los productos se encuentren claramente identificados aplicando el Procedimiento de Identificación y Trazabilidad P-IT-01.

7.5.4 Propiedad del Cliente

CAMARI tiene como política el uso de un procedimiento documentado de manejo de la propiedad del cliente, para la identificación, protección, verificación y almacenamiento de los bienes que han sido suministrados por los clientes. En el caso de presentarse algún inconveniente CAMARI registra y notifica al cliente.

7.5.5 Preservación del Producto

CAMARI identifica, manipula, embala, almacena y preserva el producto durante el proceso interno y la entrega en sus instalaciones, mediante el Procedimiento de Manejo de Bodegas P-MB-01.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION

El procedimiento de control de instrumentos de medición P-CIM-01 define lo necesario para establecer la lista maestra de instrumentos y el cronograma de verificación y calibración de los Instrumentos de medición R-CVC-01 para los instrumentos utilizados en el proceso. Los instrumentos de medición aseguran la validez de los resultados gracias a:

- a) La calibración anual, comparada con patrones de medición externos.
- b) El reajuste, si fuese necesario.
- c) Su identificación, para determinar el estado de calibración.
- d) La protección contra daños o ajustes involuntarios que pudieran invalidar el resultado de la medición, mediante la concientización al personal; y,
- e) La protección contra deterioro por manipulación, almacenamiento y mantenimiento.

8 MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

CAMARI esta comprometida a evaluar y mejorar continuamente su SGC ISO 9001/2000 sobre la base del análisis de datos e información adecuada y confiable a través del Procedimiento de Acciones Correctivas/ Preventivas Y Mejora P-ACP-01.

8.1 GENERALIDADES

La Gerencia General planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto a través del Procedimiento de Satisfacción del Cliente P-SC-01.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad, mediante el procedimiento de Auditorías Internas P-AI-01.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante los Procedimientos de Revisión Gerencial P-RG-01 y Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora P-ACP-01 y el seguimiento de los objetivos, utilizando técnicas estadísticas mediante gráficos.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas de desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la Gerencia General mide la percepción del cliente mediante el Procedimiento de Satisfacción del Cliente P-SC-01 a través de encuestas a los clientes directos de CAMARI, respecto al cumplimiento de sus requisitos. Los criterios de evaluación son la calidad del producto, el cumplimiento de plazos de entrega, comunicación, empaque y servicio. La aplicación de acciones correctivas y preventivas asegura un incremento de la satisfacción del cliente para la próxima evaluación.

Los resultados de Satisfacción del Cliente son presentados en la reunión de Revisión Gerencial; ésta es una de las informaciones que se utiliza para determinar la mejora (Ver 5.6.1 y 8.5.1) del sistema de gestión de calidad.

8.2.2 Auditoria Interna

El Representante de la Gerencia en coordinación con la líder de auditoras planifica las auditorías internas en el Programa de Auditoria, para determinar si el sistema de gestión de calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas en el Plan de la Calidad, los requisitos de la Norma ISO 9001/2000, la política y los objetivos de la calidad definidos en el Plan Operativo Anual.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Planifica el Programa de Auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos, el mismo que es modificado si los resultados de las auditorías previas lo exigen.

El Procedimiento de Auditorías Internas P-AI-01 establece las responsabilidades, criterios de auditoría, recursos y actividades de planificación a desarrollar, ejecución e informe de las auditorías, así como los registros y las acciones de seguimiento.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

El Gerente General y el Representante de la Gerencia realizan el seguimiento y control a los procesos de gestión de calidad, para evaluar el cumplimiento de los Objetivos de la Calidad a través de las Auditorías Internas, la Revisión Gerencial e indicadores de gestión. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se determinan acciones según lo establece la Revisión por la Gerencia (Ver 5.6.3) y el Procedimiento de Acciones Correctivas Preventivas y Mejora P-ACP-01 para asegurar la conformidad de los procesos.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

El Procedimiento de Manejo de Bodegas y la Instrucción de Trabajo de Control de calidad establecen las actividades de seguimiento y medición de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Se cuenta con Tablas de Control de Calidad que evidencian el cumplimiento de los criterios de aceptación y para liberar el producto se evidencia la conformidad en la Transferencia R-TR-01 con las firmas de entrega de Bodegas y de recepción de proceso de Distribución.

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

Los Gerentes y los Responsables de Bodegas, en sus respectivas áreas, aseguran que el producto no conforme sea identificado y controlado, para prevenir su uso o entrega no intencional, mediante el Procedimiento de Control de Producto No Conforme P-PNC-01 y si se requiere se procede de acuerdo al Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas P-ACP-01.

Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades del producto, las acciones tomadas y la verificación de la acción aplicada.

Si se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso la Gerencia General determina las acciones a realizar mediante el uso de un Registro de Acciones Correctivas.

8.4 ANALISIS DE DATOS

El Gerente General determina, recopila y analiza los datos para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y conjuntamente con el representante de Gerencia y los gerentes de área evalúan dónde pueden realizar la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad, según lo observado en el Acta de Revisión Gerencial.

El análisis de datos se realiza mediante comparación de la evolución histórica de los indicadores de objetivos de la calidad, y proporcionan información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.
- b) La conformidad con los requisitos del producto.
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

La recolección, determinación y análisis de datos de los diferentes procesos, son realizados por los responsables de cada proceso y sus resultados son presentados en la revisión por la gerencia, según lo observado en el Acta de Revisión Gerencial.

8.5 MEJORA

8.5.1 Mejora Continua

El Gerente general asegura la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad ISO 9001/2000, mediante el seguimiento a través del Procedimiento de Auditorías Internas P-AI-01. El uso de la Política de la Calidad, el logro de los objetivos de calidad establecidos en el Plan Operativo Anual, el Análisis de Causas, las Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora P-ACP-01. Los registros de control de decisiones del comité de calidad son evidencia de las resoluciones de la medición de la eficacia del sistema de gestión de calidad, Revisión Gerencial y las acciones a desarrollar para continuar mejorando.

8.5.2 Acción Correctiva

Los responsables de los procesos establecen y llevan a cabo las acciones necesarias para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir ocurrencia. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, y se toman en base al Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora P-ACP-01.

Este procedimiento define los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes.
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción Preventiva

Los responsables del proceso determinan acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Estas acciones son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales y se toman en base al Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora P-ACP-01.

Este procedimiento define los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

ANEXO 2

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

INSTANCIAS INTERNAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CAMARI					
Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
Personal administrativo financiero	- Mejorar la gestión empresarial de CAMARI. - Mejorar el desempeño del departamento. - Proporcionar información oportuna y confiable. - Mantener sus puestos de trabajo. - Mantener sus espacios de control y poder. - Tecnificar su gestión y aprender.	- Los sistemas administrativos y financieros de las sucursales y matriz no son iguales. - Hay diferencia de criterios entre el personal administrativo. - Débil comunicación entre el personal administrativo. - Las políticas y procesos de compra no son adecuados. - Los inventarios de mercaderías no rotan. - Las ventas son muy reducidas. - Las deudas de la empresa son muy elevadas. - Algunas sucursales generan pérdidas.	- Experiencia en el manejo del sistema informático. - Conocimiento de los procesos administrativos y financieros de CAMARI. - Conocimientos profesionales en una buena parte del personal. - Es el departamento responsable de las finanzas de la empresa.	- Participar en la gestión del proyecto para la mejora de la competitividad. - Mantener sus puestos de trabajo con la implementación del proyecto.	- Hay disponibilidad en la dirección de departamento para cambios. - Existe acomodamiento y resistencias en algunos miembros del equipo, los cambios no tratados adecuadamente pueden generar más conflictos.
Personal de compras y almacenamiento.	- Apoyar a CAMARI en la superación de su crisis. - Mantener su puesto de trabajo. - Relacionar al personal técnico del FEPP en la gestión de compras y control de calidad	- Limitados recursos financieros en CAMARI. - Ilquidez de la empresa para mayores compras. - No hay capacidad de pago en las compras a contado y corto plazo. - Hay paternalismos dentro del mismo equipo. - Inadecuados mecanismos de control de calidad	- Conocimiento del mercado de abastecimiento. - Conocimiento de intermediarios que entregan productos.	- Que la empresa recupere su capacidad de pago. - Conseguir nuevos recursos para mejorar las compras. - Mantenerse en sus espacios, así como en su puesto de trabajo.	- Los cambios en las políticas y procesos de compras podrían generar resistencia en el personal. - El personal siente amenazada su estabilidad.
Personal de ventas de distribución y exportación	- Mejorar la gestión de ventas de la empresa. - Estabilidad laboral. - Mejorar medios de movilización. - Mejorar la calidad de los productos para la venta. - No someter su remuneración con los volúmenes de venta.	- Las mercaderías compradas no son de fácil comercialización. - Algunos precios de venta son mayores que en la competencia. - La irregularidad en el abastecimiento afecta el cumplimiento de los pedidos de venta. - Los plazos de cobro de venta son muy cortos (no mayores de treinta días). - Hay dificultades para recuperar ventas a crédito. - La limitada variedad de productos limita la oferta.	- Conocimiento parcial del mercado. - Conocimiento de los clientes actuales de CAMARI. - Conocimiento de los clientes internacionales de CAMARI.	- Que el proyecto permita alcanzar nuevos recursos financieros para mejorar el abastecimiento. - Que el proyecto permita incrementar el inventario disponible. - Participar en el proyecto y mantener sus puestos de trabajo.	- Conflictos entre los responsables de compras y ventas. - Hay resistencia del personal de ventas en articular su remuneración al monto de ventas.
Personal responsable de la ejecución de proyectos.	- Mejorar la capacidad competitiva de CAMARI. - Colaborar en la implementación de cambios para mejorar la gestión empresarial. - Apoyar en la determinación de medidas para salir de la	- La administración anterior de CAMARI desarrolló políticas equivocadas de gestión. - El desempeño del personal de CAMARI es deficiente. - Hay acomodamiento en el personal y falta de iniciativa. - Existen conflictos internos aún no resueltos. - Se han perdido importantes mercados locales e	- Hay capacidad profesional en el equipo. - El personal posee conocimiento de técnicas de gestión y desarrollo de recursos humanos. - Es un equipo con buen nivel de aceptación al interior de CAMARI. - El coordinador del Equipo es	- Participar en la mejora de CAMARI. - Apoyar en la conformación de un equipo competitivo para la nueva gestión de CAMARI. - Ampliar su estabilidad en CAMARI más allá de la duración de los proyectos.	El personal fue maltratado por la gerencia anterior, ello crea inseguridad ante las nuevas ideas de cambio ya que se mantienen diferencias con otros miembros del

INSTANCIAS INTERNAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CAMARI

Actores involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
	- crisis de CAMARI. - Articularse de manera más permanente a la empresa.	- internacionales. - La política de ventas al detalle implementada por CAMARI es equivocada. - Los costos de gestión de CAMARI son muy elevados.	- reconocido al interior de CAMARI - Hay predisposición para participar en un proceso de cambio.	Apoyar en la búsqueda de nuevos recursos financieros.	equipo.
Personal de los puntos de venta en Quito.	- Mantener su punto de venta como espacio para asegurar su trabajo. - Mejorar su organización y gestión para incrementar las ventas. - Conseguir estabilidad laboral y mejora en su remuneración. - Libertad para plantear nuevas propuestas de mejora. - Mejorar los volúmenes de venta.	- Las ventas han disminuido. - La calidad de las mercaderías recibidas no siempre es la mejor. - Los proveedores se quejan por la falta de pago. - Hay desorden en la recepción de las mercaderías. - El equipo de ventas en tienda labora más que el personal administrativo. - El stock de mercaderías ha disminuido. - Los precios de venta son un poco elevados. - La gerencia anterior realizó muchos cambios que desmotivaron al equipo y generaron conflictos internos	- Conocen con claridad su espacio y gestión de ventas. - La clientela aprecia la atención de una parte de los vendedores. - Manejan bien el sistema contable.	- Mejorar los niveles de venta con el proyecto. - Estabilidad laboral. - Establecer definitivamente la estructura de trabajo de los puntos de venta.	- Hay incertidumbre ante el cierre de algunos puntos de venta en Quito, ello genera inseguridad para asumir nuevos retos. - Hay una percepción de privilegio para el personal administrativo, ello genera diferencias.
Equipos de las sucursales	- Mantener sus espacios de participación y toma de decisiones. - Buscar mayor autonomía para su propia gestión. - Menor dependencia y relación con la oficina matriz. - Mejorar sus niveles de ventas y rentabilidad. - Mantener sus puntos de venta como medio para garantizar su puesto de trabajo.	- Existe competencia entre sucursales y matriz. - Los precios de venta desde la matriz a las sucursales son más altos que el mercado local. - La calidad de los productos enviados por la matriz no es buena. - Hay sucursales que forman parte de una personería jurídica distinta a la de otras. - Los sistemas informáticos de contabilidad no son iguales en las sucursales y matriz. - Los costos son elevados, especialmente por cargas tributarias. - Las deudas entre las sucursales y matriz afecta la liquidez de cada una de ellas. - No cuentan con el suficiente personal para las tareas administrativas y de gestión comercial - El personal requiere de mayor capacitación.	- Conocimiento del mercado local en cada sucursal. - Hay capacidad en una buena parte del personal de las sucursales. - Cuentan con equipamiento, inventarios y en dos de ellas con liquidez.	- Participar en el proyecto sin que ello afecte sus intereses particulares. - Que el proyecto les permita nuevas inyecciones de capital de trabajo.	- Los planteamientos de dirigir CAMARI hacia un sistema de distribución de mayor cobertura es percibido por el personal de las sucursales como una afectación a su estabilidad. - Las sucursales se han ido convirtiendo en puntos de venta al detalle de productos de la industria, los cambios propuestos genera resistencia.
Gerencia General	- Desarrollar un sistema de mejora constante en la gestión de CAMARI. - Desarrollar la capacidad competitiva de la empresa. - Mejorar el desempeño del personal y de los equipos profesionales. - Superar la crisis de la empresa.	- La distintas estructuras jurídicas de CAMARI, genera conflictos, costos y dificultades internas - La estructura organizacional de CAMARI ha sufrido cambios, improvisaciones, no está plenamente definida y no se han establecido los roles funciones y responsabilidades del personal. - Los múltiples cambios han generado inestabilidad en el equipo. - La política y procesos de compras no son los adecuados, generan costos altos y productos de	- Posee el mandato del Grupo Social FEPP para implementar los cambios que sean necesarios para recuperar la estabilidad de CAMARI y su capacidad competitiva. - Formación profesional. - Experiencia y conocimiento del FEPP y sus empresas. - Apoyo de directivos del FEPP	- El principal interés es recuperar la capacidad competitiva de CAMARI. - Establecer una nueva gestión que genere rentabilidad a la empresa.	- Los cambios propuestos generan resistencias en algunos miembros del personal. - La propuesta de un nuevo sistema de distribución es sentida por las sucursales como una amenaza. - Los equipos de las

INSTANCIAS INTERNAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CAMARI

Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
	- Recuperar la participación de CAMARI en los mercados local, nacional e internacional - Establecer una estructura única de la empresa	- mala calidad y baja rotación. - El sistema de ventas a detalle genera costos muy altos que no son recuperados por las ventas - Se han perdido mercados nacionales e internacionales. - Procesos burocráticos al interior. - Elevado nivel de endeudamiento - Ilíquidez en la empresa e inventarios sobre valorados.	- Atribuciones para realizar nuevos cambios y remoción del personal. - Manejo de los recursos disponibles por parte de CAMARI.		sucursales tienen resistencias al perder espacios de poder que se desarrollaron al estar desarticulados.

PROVEEDORES DE MERCADERÍAS

Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
Grupos de productores relacionados con el FEPP	- Que CAMARI incremente la compra de sus productos. - Que CAMARI mejore el pago por los productos que compra. - Que CAMARI cancele por anticipado o en efectivo los productos que ellos ofrecen.	- CAMARI no compra sus productos. - La empresa prefiere a productores independientes. - CAMARI comercializa más productos de la industria que de los pequeños productores. - CAMARI cancela con mucho retraso los pocos productos que les compra.	- Capacidad productiva. - Producción en la línea de comercialización definida por CAMARI. - Capacidad organizativa, todos son grupos organizados.	Que CAMARI les considere como proveedores en mejores condiciones que los demás.	Estos grupos tienen resistencia a los controles de calidad al considerar como un derecho que CAMARI reciba su producción, ello generará conflictos con las nuevas políticas
Pequeños productores particulares	- Mantener e incrementar las ventas a CAMARI. - Conseguir mejores precios por las ventas a CAMARI. - Conseguir menos plazos en el pago de las mercaderías entregadas a CAMARI.	- La empresa no cumple con el pago a tiempo de las facturas. - La empresa ha reducido el volumen de adquisiciones.	- Capacidad productiva. - Recursos financieros. - Conocimiento de los procesos productivos. - Conocimiento del mercado.	Mantener su participación en las compras que realice CAMARI.	- No visualizan conflictos. - Se prevé resistencia a los cambios en las políticas de compra
Proveedores de productos industrializados	Mantener el nivel de ventas a CAMARI.	- La capacidad de pago de CAMARI ha disminuido - Los pagos desde CAMARI son muy retrasados. - Los volúmenes de compras de CAMARI han disminuido. - Hay cambios internos en CAMARI que han afectado la relación comercial.			

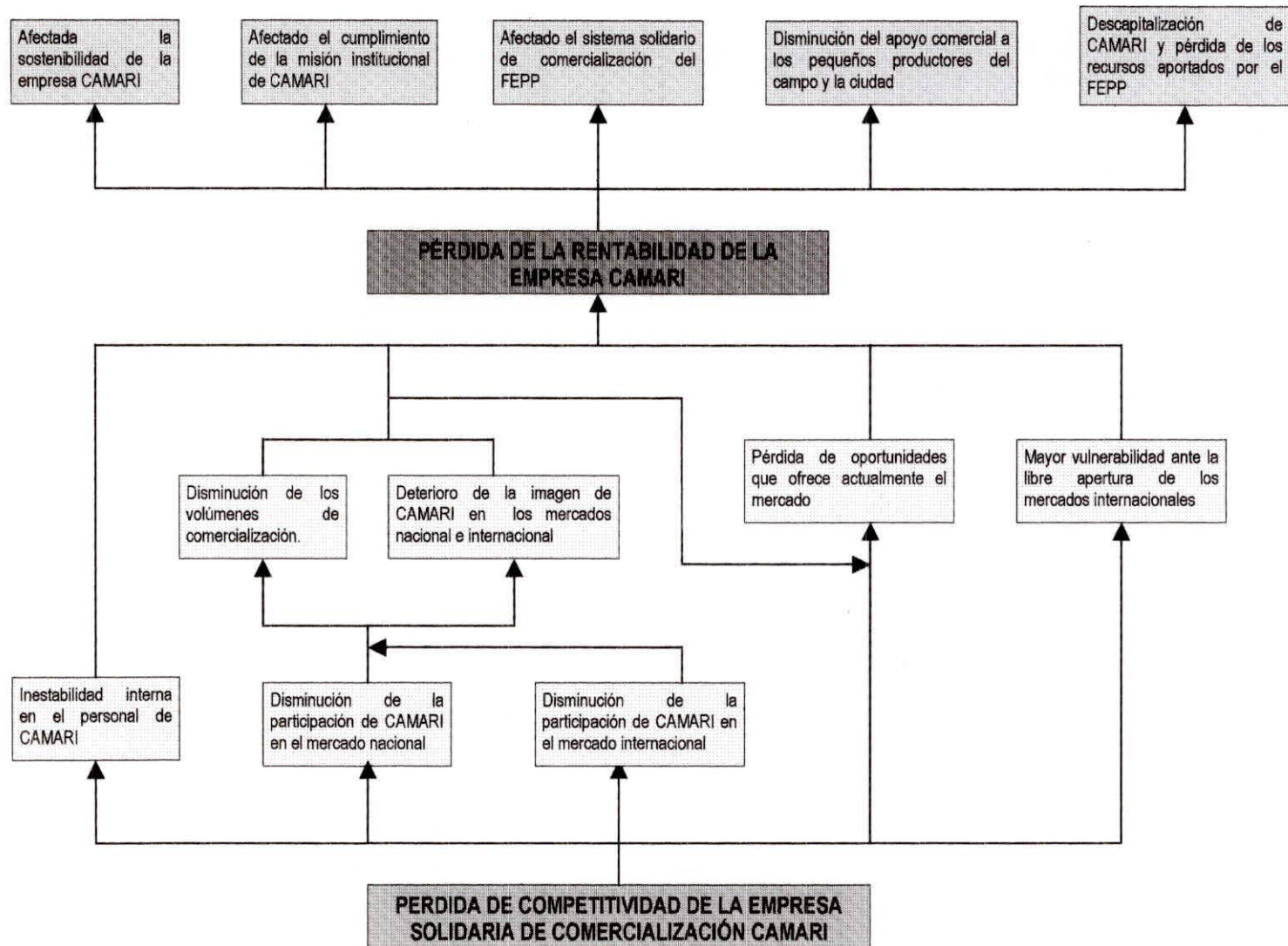
CLIENTES NACIONALES

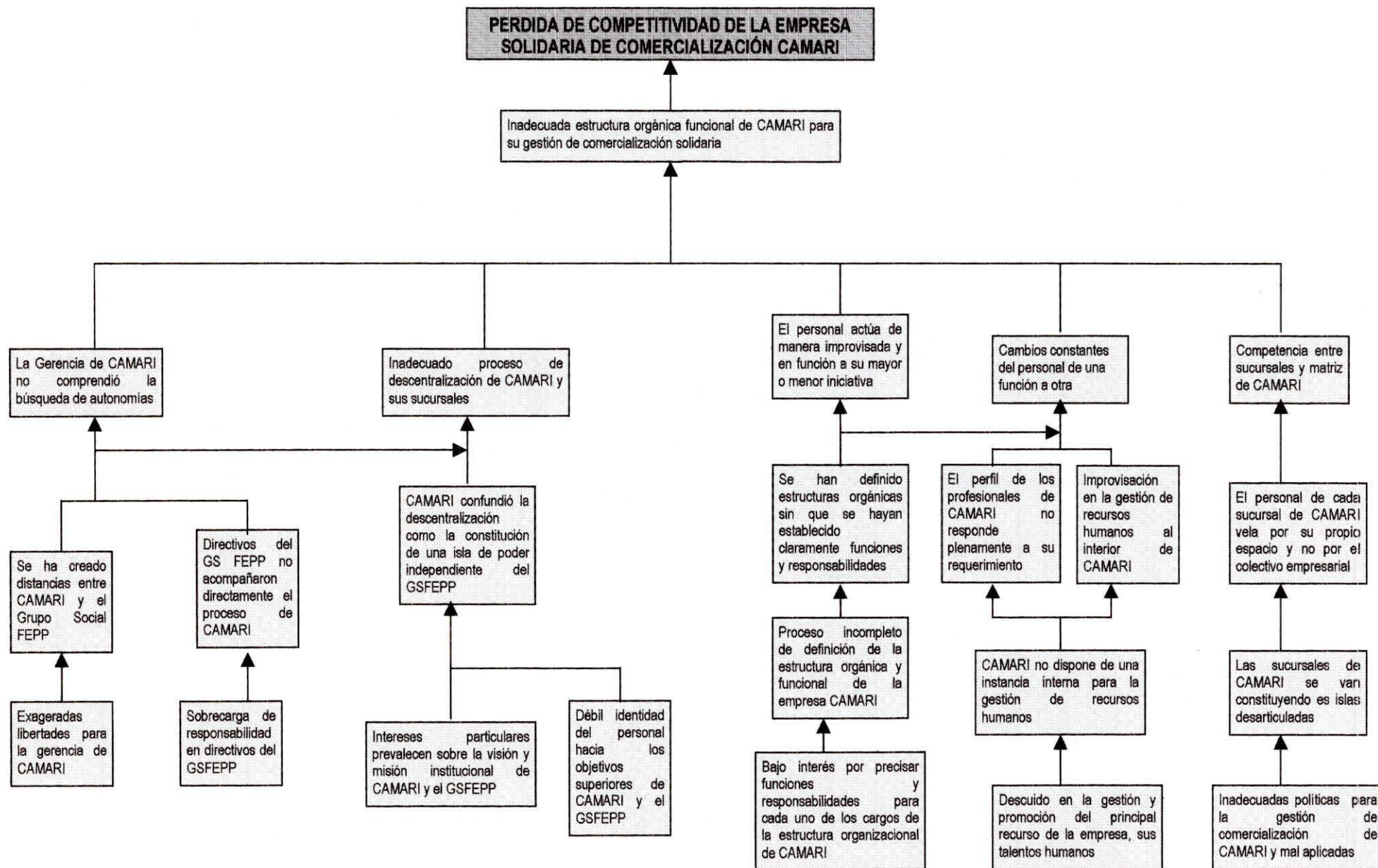
Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
Clientes de los puntos de venta	Que mejore la calidad de los productos que ofrece CAMARI.	- La calidad de los productos de CAMARI ha disminuido. - La variedad de productos campesinos ha	- Capacidad de compra. - Opinión sobre la atención en ventas	Que mejore la atención	

CLIENTES NACIONALES					
Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
	- Que los precios se mantengan. - Que mejore la atención en los puntos de venta.	- disminuido. - La variedad de productos industrializados no es suficiente. - Los precios de CAMARI en algunos productos son elevados. - Los cambios últimos de horario y vendedores a molestado a los clientes			
Clientes de distribución	- Mejorar la oferta que viene desde CAMARI. - Conseguir precios competitivos o mejores comisiones para la venta.	- La constancia de CAMARI es muy débil. - Los precios de los productos son muy altos. - La calidad de los productos ha disminuido. - Los plazos de pago a CAMARI son muy cortos (solo 30 días). - Los cambios de distribuidores crea incertidumbre.	- Disponibilidad de recursos. - Capacidad de compra	Mejorar la capacidad de abastecimiento desde CAMARI.	Se prevé resistencia a los cambios en las políticas de venta a crédito.

CLIENTES INTERNACIONALES					
Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
Mercado regular	- Asegurar el abastecimiento de CAMARI. - Asegurar el cumplimiento en los tiempos establecidos para la entrega de pedidos. - Asegurar los volúmenes de venta de CAMARI. - Asegurar la calidad óptima de los productos comercializados por CAMARI.	- Incumplimiento en el tiempo de entrega de los productos. - Problemas en la calidad de los productos, se ha tenido que rechazar mercaderías y no cancelar la compra. - Los volúmenes de venta de CAMARI son muy restringidos. - Los precios de CAMARI son muy altos, no son competitivos en relación con los mismos productos de otros mercados.	- Disponibilidad de recursos financieros. - Capacidad de grandes compras.	- Que mejore la gestión de CAMARI. - Que mejore su gestión de venta en exportación.	
Mercado solidario	- Asegurar el abastecimiento de productos de pequeños productores del campo y la ciudad. - Asegurar que la procedencia de productos sea de grupos organizados de pequeños productores - Asegurar la constancia en la entrega de productos. - Adquirir productos garantizados y certificados - Asegurar volúmenes de compra desde CAMARI.	- Los productos de CAMARI no cumplen plenamente con las normas de calidad. - Los precios de CAMARI no son muy competitivos con los de otros mercados. - Hay demasiado retraso en el envío de los productos desde CAMARI.	- Opción preferencial por la compra de productos de pequeños productores. - Disponibilidad de recursos financieros. - Capacidad de grandes compras.	- Que mejore la gestión de CAMARI. - Que mejore su gestión de venta en exportación. - Que mejore la calidad de los productos ofrecidos por CAMARI.	

ANEXO 3 ARBOL DE PROBLEMAS





PERDIDA DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SOLIDARIA DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI

Deficiente gestión de intermediación solidaria de comercialización de CAMARI (compras y ventas)

Pérdida de eficacia, eficiencia y relevancia en el abastecimiento y compras de mercaderías en CAMARI.

Inadecuado sistema de ventas en CAMARI y pérdida de eficacia, eficiencia y relevancia del mismo

Bajos niveles de rotación de los inventarios de mercaderías en CAMARI e incremento de costos

Bajos porcentajes y volúmenes de compra de productos de pequeños productores

Relación de compra-venta entre sucursales y matriz en lugar de gestión colectiva

Deficiente y distorsionada gestión de comercialización desarrollada por las instancias de CAMARI

Los costos de la gestión ventas se ha incrementado notablemente

Disminución del volumen y porcentaje de ventas de la producción de pequeños productores

CAMARI no ha logrado consolidar su figura de canal directo entre productor y consumidor

Mala calidad de los productos adquiridos por CAMARI

Precios de compra elevados en el abastecimiento de mercaderías

Mayor abastecimiento de producción industrial y menor de productos campesinos.

Limitada gestión de intermediación

Comercialización fuera de las líneas definidas institucionalmente

Crecimiento de puntos de venta al detalle y posterior cierre de los mismos

Incremento de la oferta de productos de la industria alimenticia y de consumo doméstico

Deficiente recuperación de las inversiones en inventarios de mercaderías

Débil control de calidad en el abastecimiento de mercaderías

Presión para reconocer precios mayores en compra de productos campesinos

CAMARI no aprovecha la relación del GSFEPP con pequeños productores

Débil manejo de instrumentos técnicos en la comercialización

Limitada identidad del personal con los objetivos de CAMARI

Se privilegia la venta al detalle en lugar de un sistema de distribución en cobertura

Se privilegia la venta de productos industriales sobre la producción campesina y artesanal

La mala gestión de compras afecta y limita la gestión de ventas

No se aplican las políticas generales de CAMARI ni las específicas de abastecimiento

Algunas políticas de abastecimiento y compras en la empresa CAMARI son inadecuadas

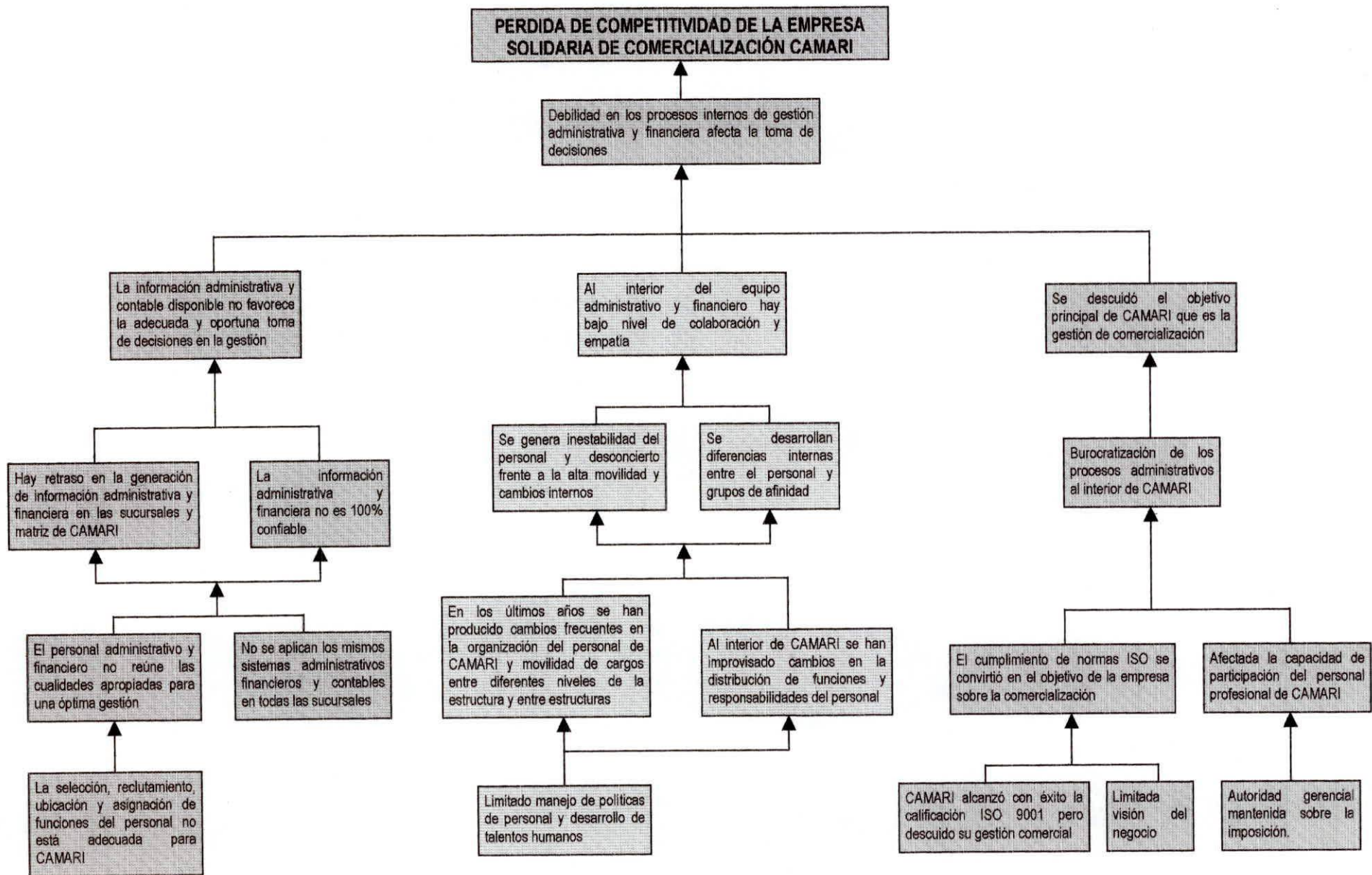
Paternalismo en la gestión de abastecimiento de mercaderías

Distancias y diferencias entre técnicos del GSFEPP y sucursales de CAMARI

Débil motivación y capacidad en los responsables de comercialización en CAMARI

Desviación en el cumplimiento de la misión y visión institucional de CAMARI

Se privilegia la demanda amplia del mercado descuidando el segmento específico de comercio solidario



FUENTES BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA TRABAJADA.

- Araque Wilson, Planeación Financiera, 2003.
- Camari Nacional, *Estructura y políticas*, 2003.
- Camari, *Planificación Estratégica*, 2000.
- Camari, *Manual de Calidad*, octubre del 2003.
- Iniciativa Europea para la Democracia y los Derechos Humanos “IEDDH”, *Formato para reportes descriptivos*. 2002.

BIBLIOGRAFÍA DE APOYO.

- Camari, *documentos de archivo*, 2004
- Camari, *estados financieros*, diciembre 2003.
- Camari, *Proyecto fortalecimiento de las acciones de comercialización agropecuaria y artesanal del sistema solidario de comercialización Camar*, diciembre 2001.
- Camari, *Quiénes somos*, 2002.
- Camari, *Sitio Web* www.camari.org, 2004.
- CARREFOUR, *Informe de consultoría Camari*, 2004.
- FEPP, *documentos de archivo*, 2004
- FEPP, *Informe anual de actividades año 2.003*, junio 2004.
- FEPP, *Sitio Web* www.fepp.org.ec, 2004.