

## Metodología para elaborar un plan estratégico de Organizaciones de Comercio Justo del Ecuador. Caso de estudio FEPP CAMARI.

### Methodology for Developing a Strategic Plan for Fair Trade Organizations in Ecuador: Case Study of FEPP CAMARI

<http://doi.org/10.53358/ideas.v7i1.964>

**Karla P. Negrete Esparza, Jenyffer A. Yopez Chicaiza, Marco Alarcón**

Universidad Técnica del Norte, Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas.

[kpnegrete@utn.edu.ec](mailto:kpnegrete@utn.edu.ec); [jayopez@utn.edu.ec](mailto:jayopez@utn.edu.ec); [mgalarconc@utn.edu.ec](mailto:mgalarconc@utn.edu.ec)

*Fecha de envío, febrero 15/2024 - Fecha de aceptación, julio 29/2024 - Fecha de publicación, enero 30/2025*

**Resumen:** En el Ecuador existen organizaciones de Comercio Justo que brindan un acompañamiento al pequeño productor en la comercialización de sus productos; sin embargo, las actividades de gestión estratégica se realizan de forma empírica; por lo tanto, el objetivo principal del estudio se basa en diseñar una metodología de plan estratégico basada en cinco fases, como una alternativa importante para las organizaciones de pequeños productores que forman parte de Populorum Progressio (FEPP) CAMARI. El presente artículo incluye una revisión bibliográfica de los temas centrales que abordan la gestión estratégica, planeamiento estratégico y análisis ambiental del contexto; además, muestra con claridad las cinco fases de la propuesta de metodología de plan estratégico que son: diagnóstico, planeación, implementación, control y mejora continua. Se concluye que el desarrollo de las estrategias FO, FA, DO, DA son un paso a la generación de ventajas competitivas para CAMARI como comercializadora de productos de Comercio Justo y reconocida en el mercado nacional e internacional

**Palabras Clave:** Planeamiento Estratégico, Análisis Ambiental, Gestión Estratégica

**Abstract:** In Ecuador there are fair trade organizations that provide support to small producers in the marketing of their products; however, strategic management activities are carried out empirically; therefore, the main objective of the study is based on designing a strategic plan methodology based on five phases, as an important alternative for small producer organizations that are part of Populorum Progressio (FEPP) CAMARI. This article includes a bibliographic review of the central topics that address strategic management, strategic planning and environmental analysis of the context; in addition, it clearly shows the five phases of the proposed strategic plan methodology, which are: diagnosis, planning, implementation, control and continuous improvement. It is concluded that the development of the FO, FA, DO, DA strategies are a step towards generating competitive advantages for CAMARI as a marketer of Fair-Trade products and recognized in the national and international market.

**Keywords:** Strategic Planning, Environmental Analysis, Strategic Management

## Introducción

Según la Organización Mundial del Comercio Justo, WFTO es una relación de intercambio basada en el diálogo, la transparencia y la confianza, que busca mayor justicia en la actividad comercial. Contribuye al desarrollo sustentable de los pequeños productores, ofreciendo mejores condiciones comerciales, lo que asegura que se cumplan sus derechos [1].

Una de las organizaciones que es parte de WFTO, es el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) que en 1981 fundó Camari, como un Sistema Solidario de Comercio Justo, con la misión de promover el desarrollo integral de los pequeños productores y con ello contribuir en la mejora de sus condiciones de vida.

En el Ecuador el Comercio Justo representa aproximadamente el 1% del total de exportaciones no petroleras, agrupa a 59 organizaciones y empresas certificadas [2]. Es por esto, la importancia de direccionar estratégicamente en el contexto de las organizaciones de pequeños productores y lo que motivó el estudio de la propuesta de metodología de planeamiento estratégico. Actualmente, la problemática que enfrentan los pequeños productores se basa en las actividades que realizan de forma empírica, sin tener una hoja de ruta que les permita direccionar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos en el largo plazo.

La inexistencia de la planeación estratégica no les permite:

- Diseñar una estructura organizacional
- Planificar la capacidad de producción
- Generar valor agregado en los productos
- Formular estrategias
- Estandarizar los procesos de producción
- Fortalecer la asociatividad con organizaciones del mismo sector agroindustrial

Por otro lado, CAMARI, al ser una comercializadora del Comercio Justo, precisa cumplir con estándares de calidad internacionales y para ello, los pequeños productores deben ser flexibles y adaptarse a las políticas organizacionales de FEPP CAMARI; por lo tanto, el objetivo del presente artículo se basa en diseñar una metodología de plan estratégico compuesta por 5 fases alineadas estratégicamente a Camari, que basa su accionar en la comercialización equitativa y equilibrio entre eficiencia, solidaridad y asociatividad.

Asimismo, CAMARI, siendo una organización reconocida tanto a nivel nacional como internacional, procura proteger su marca comercial a través del adecuado accionar de su misión y visión estratégica, por lo tanto, la gestión estratégica de marca involucra la creación y ejecución de programas y acciones destinados a desarrollar, evaluar y gestionar el valor de la marca [3].

Finalmente, la propuesta de estudio, está diseñada de acuerdo con los ejes estratégicos, tales como: necesidades del pequeño productor, análisis ambiental organizacional, formulación de estrategias, seguimiento y control y mejora continua afianzada a la filosofía de FEPP CAMARI.

## Materiales y Metodología

El término de planificación estratégica tuvo su origen en la década de los 50 y experimentó una notable popularidad desde mediados de los años 60 hasta mediados de los 70. En aquel momento, se consideraba que la planificación estratégica constituía la solución a todos los problemas, y muchas empresas estadounidenses estaban fuertemente enfocadas en ella. No obstante, tras ese período de apogeo, la planificación estratégica cayó en desuso en la década de los 80, puesto que, los diversos modelos de planificación no tuvieron resultados significativos. Sin embargo, en la década de los 90, la planificación estratégica experimentó un renacimiento [4].

Actualmente, las organizaciones empresariales precisan de una planificación adecuada en relación con el periodo de tiempo, a los objetivos y a la formulación de estrategias. Para esto, existen dos modelos estratégicos que se relacionan directamente con la gestión estratégica:

- En el Modelo Incremental, los planteamientos de las estrategias se llevan a cabo mediante un proceso de aprendizaje de adaptación, donde las organizaciones definen los objetivos y los medios efectivos para lograrlo, por consiguiente, dichos objetivos se plantean de forma empírica con los actores involucrados. El enfoque de este modelo se orienta para escenarios de incertidumbre.
- Modelo sinóptico, para este modelo se considera un proceso deliberado, racional y lineal, donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios. Estos últimos son el resultado de un proceso de planificación especificado detalladamente considerando objetivos, programas y planes operativos. Al contrario del modelo incremental, este modelo es recomendable para contextos predecibles, estables y con baja incertidumbre [5].

En este contexto, el Modelo Sinóptico, se orienta hacia una organización más flexible al entorno, las actividades son ordenadas y siguen un proceso racional, en el cual la empresa inicialmente establece el direccionamiento estratégico, desde los objetivos y luego determina los medios de cómo conseguirlo. El escenario estratégico es de baja incertidumbre y se recomienda para entornos predecibles y estables.

En tal sentido, el modelo a desarrollar dependerá en gran parte de la organización y de los factores de análisis ambiental del entorno.

## Gestión Estratégica

La administración comprende en gestionar la planificación con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de la asignación de responsabilidades y planes de acción que permitan cumplir en el tiempo, siempre y cuando se optimicen los recursos de la empresa [6].

CAMARI, al ser una organización del Comercio Justo es vista desde la sociedad como un sistema abierto, adaptable al contexto y lo puntualiza Chiavenato cuando se refiere a que los elementos sustanciales para la creación de una organización, parte desde la visión compartida, los objetivos, el acuerdo entre dos o más personas para crear la empresa y una razón de responsabilidad social [7].

Un punto elemental en el direccionamiento estratégico se basa en el liderazgo de la alta dirección, puesto que dependerá en gran medida de la filosofía organizacional y las metas a alcanzar en un horizonte de tiempo establecido, para asegurar la adaptación al cambio y la vertiginosidad del contexto [8].

Para dar inicio con una planificación estratégica, las organizaciones se basan en construir la razón de ser desde la misión y en orientar todos los esfuerzos y los medios para conseguir las metas en el tiempo a través de la visión; construir estos elementos garantizan la sostenibilidad en el tiempo, de lo contrario, pone en riesgo la continuidad organizacional en el mercado [9].

El desarrollo del plan estratégico requiere de una hoja de ruta clara que comienza con la definición de los objetivos y características específicas. Estos objetivos deben cumplir con criterios, tales como: cuantificables, realizables y factibles en función de la misión y visión organizacional en relación con un determinado tiempo.

Es fundamental que los objetivos sean comprensibles, facilitando su análisis y ejecución en las actividades, tanto de los usuarios internos como externos; esto genera un componente motivador, lo que repercute en el aumento de la productividad y el adecuado pensamiento sistémico organizacional [10].

Por lo tanto, si los objetivos no se encuentran alineados con el direccionamiento estratégico, la gestión estratégica tendrá un escenario pesimista de sostenibilidad en el tiempo.

### **Planeamiento Estratégico**

Para Amaru, la planificación es una herramienta estratégica destinada a la administración de los recursos con visión a largo plazo, definiendo como una decisión clave para la alta gerencia. Aquellas decisiones que intentan de alguna manera impactar en el porvenir o que están consideradas en la ejecución como actividades de planificación [11].

El proceso de planeación estratégica se compone de cinco etapas sustanciales: definir la razón de ser denominada como la misión y las metas empresariales, analizar el contexto determinado como ambiente externo organizacional, lo que permite identificar oportunidades y amenazas, estudiar el análisis del ambiente interno para reconocer fortalezas y debilidades, generar las estrategias del análisis ambiental que aprovechen las fortalezas y mejoren las debilidades existentes, así como también, permita potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas. Estas estrategias deben alinearse con la misión, visión y metas principales de la organización, constituyendo un modelo organizacional viable en el tiempo [12].

El análisis ambiental lo constituyen dos categorías: externo e interno. El análisis del ambiente externo implica analizar y evaluar los factores externos que están fuera del alcance de la organización y que influyen en el accionar de la organización. Uno de los modelos utilizados para este propósito es el PESTA, que aborda los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales para evaluar como estos elementos externos influyen en la empresa a través de oportunidades o amenazas [13].

El análisis ambiental externo muestra los factores que pertenecen al contexto de la organización y, a la vez, se refieren a las 5 Fuerzas Porter que forman una sinergia en el contexto, tal como se muestra en la Figura 1 [14].

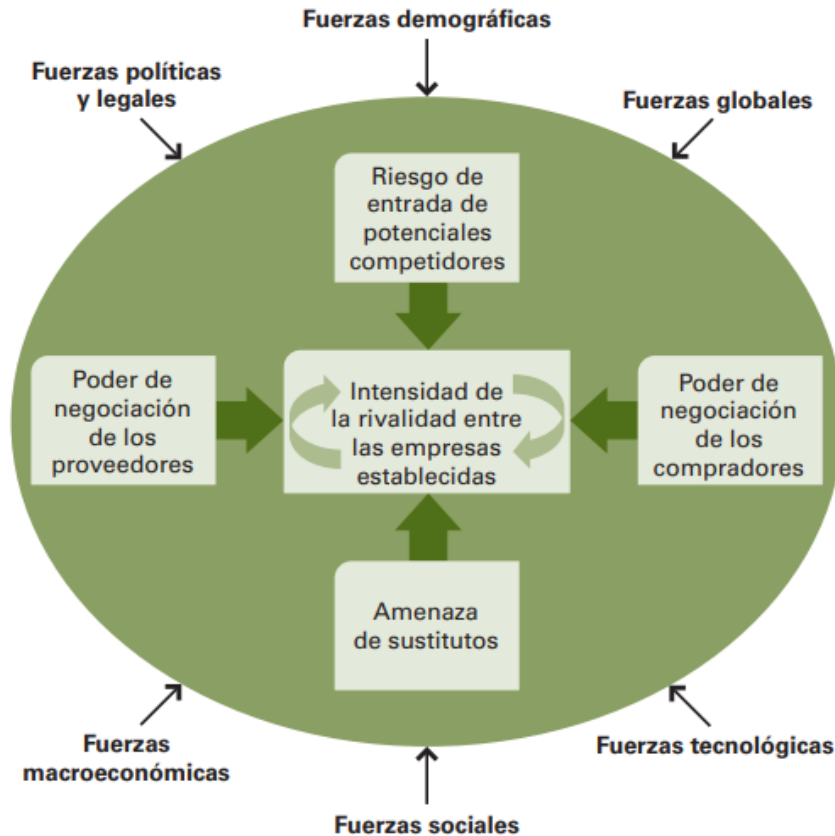


Fig.1. Análisis del ambiente externo

El análisis ambiental interno facilita la identificación de las áreas organizacionales que requieren mayor atención, tanto en reforzar las debilidades como en mejorar las fortalezas, creando ventajas competitivas. Asimismo, permite reconocer el alcance de la organización en función de los objetivos en el ámbito de la planificación estratégica [15].

El análisis ambiental interno tiene factores que definen las actividades organizacionales, tales como:

- Talento humano
- Infraestructura
- Desarrollo organizacional
- Económico
- Procesos y
- Desarrollo de productos o servicios.

Para realizar la planificación estratégica de una organización, se plantea un análisis del entorno que se compone de tres fases:

- Análisis del entorno global: Se reconocen las amenazas y oportunidades en relación a los factores del ambiente externo y que influyen directa e indirectamente en la toma de decisiones.

- Análisis del entorno específico: Se identifican las amenazas y oportunidades en relación a las fuerzas del mercado, tales como: poder de negociación de los proveedores, clientes, productos sustitutos, entre otros.
- Identificación de las Amenazas y Oportunidades: Se analizan las fases anteriores y se definen los próximos pasos a seguir, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. [16]

Existen varios modelos de planeamiento estratégico, sin embargo, en la Figura 2 se muestra cómo el modelo de Fred D. se ha ido adaptando al contexto organizacional. [17]

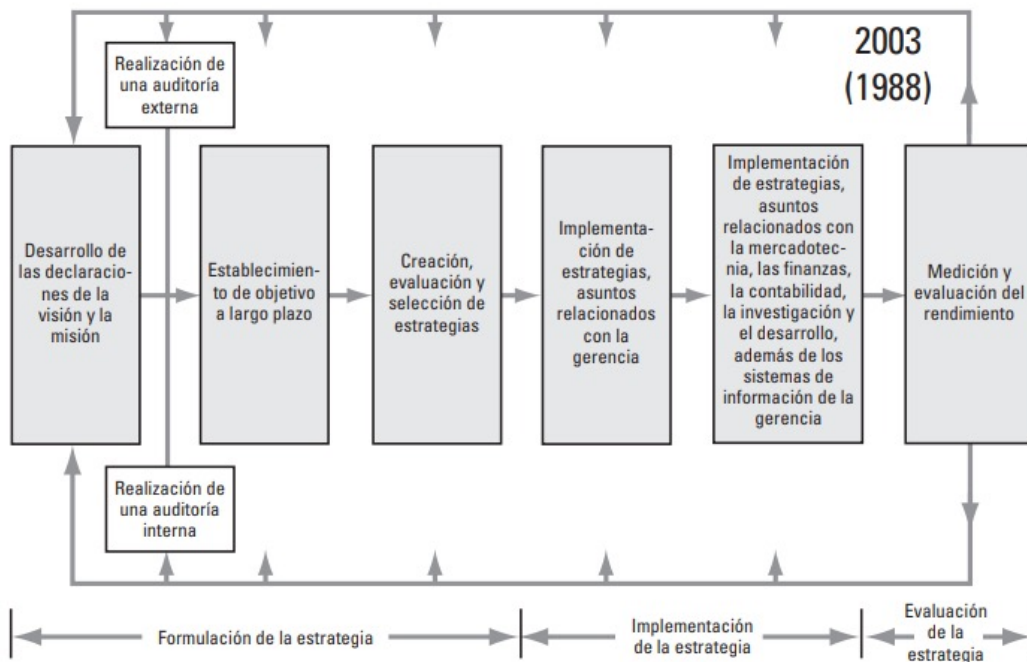


Fig.2. Modelo integral de dirección estratégica

La formulación estratégica de la empresa se desarrolla una vez definido el análisis FODA y la relación existente con los sistemas flexibles, la estructura organizacional y los procesos esenciales para lograr la cristalización de los objetivos estratégicos. En este contexto, es sustancial definir indicadores que posibilite a la organización realizar comparaciones con períodos anteriores y evidenciar el incremento o reducción de la productividad empresarial. [18]

## Metodología

En referencia a la investigación documental y a la importancia de proponer una metodología de plan estratégico para los pequeños productores que forman parte de la organización CAMARI, se presenta la propuesta compuesta por 5 Fases estratégicas.

### Fase I – Diagnóstico:

- Socializar el plan estratégico actual de FEPP CAMARI relacionado con el cumplimiento del direccionamiento estratégico.
- Realizar el análisis ambiental de las organizaciones de los pequeños productores:

- Factores del ambiente interno (Organizacional, Talento humano, Tecnología interna, finanzas, procesos, entre otros).
- Factores del análisis ambiental externo (Cultural, Político legal, Tecnología, Economía, Ambiental y otros).

### **Fase II – Planeamiento:**

- Diseño del direccionamiento estratégico:
  - Misión
  - Visión
  - Objetivos estratégicos
  - Organigrama
- Desarrollo de la matriz FODA
- Diseño de las estrategias FO, FA, DO, DA
- Formulación de las estrategias 5W+H, esta herramienta de seguimiento permitirá llevar a cabo el planeamiento estratégico de los pequeños productores.

### **Fase III – Implementación:**

- Implementación coordinada del plan estratégico con FEPP CAMARI y las organizaciones de pequeños productores.
- Supervisión permanente del cumplimiento de las estrategias en el corto y mediano plazo; esta acción permitirá asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CAMARI.

### **Fase IV – Control:**

- Revisión permanente entre los pequeños productores y FEPP CAMARI acerca del nivel de cumplimiento del planeamiento estratégico.
- Desarrollo de talleres de fortalecimiento asociativo entre organizaciones de Comercio Justo.
- Espacios de análisis del grado de cumplimiento de las estrategias.

### **Fase V – Mejora continua:**

- Análisis integral entre los actores acerca del cumplimiento de las estrategias planteadas en el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con el grado de satisfacción de las organizaciones se debe plantear acciones de mejora para alcanzar las actividades que representan cuellos de botella y no generan un valor agregado para las organizaciones.

## Resultados

Existen 90 organizaciones de pequeños productores que son parte de FEPP CAMARI, de las cuales el 8% tienen planes estratégicos y el 92% no dispone del documento de gestión estratégica.

El 100% de las organizaciones consideran importante mantener una estructura organizacional que les permita definir responsabilidades claras y evitar la duplicidad de actividades.

El 100% de los pequeños productores mantienen el compromiso de cumplir con el direccionamiento estratégico que brinda CAMARI.

El 8 % de las organizaciones disponen de un plan estratégico actualizado en función de las acciones generadas por CAMARI.

El 100% de los pequeños productores consideran muy importante definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de sus organizaciones.

El 92% de las organizaciones les gustaría contar con una metodología que les permita diseñar un planeamiento estratégico flexible y se alinee estratégicamente con CAMARI, para continuar desarrollando las actividades de comercio justo que mejoren significativamente sus condiciones de vida.

Proponer una metodología de planeamiento estratégico conformado por 5 fases permite brindar un acompañamiento al pequeño productor por parte de CAMARI, representando una oportunidad de mejora con enfoque estratégico, asociativo y de comercio justo.

## Conclusiones

El artículo propuesto, muestra la relevancia de presentar una metodología del plan estratégico enfocado en las organizaciones de pequeños productores que forman parte de la FEPP CAMARI y de WFTO.

La metodología está compuesta por cinco fases: diagnóstico, planeación, implementación, control y mejora continua; se precisa aclarar que la propuesta está enfocada en los pequeños productores que forman parte de FEPP CAMARI.

Diseñar el direccionamiento estratégico en las organizaciones de pequeños productores fortalece la filosofía institucional de CAMARI.

El desarrollo de las estrategias FO, FA, DO, DA son un paso a la generación de ventajas competitivas para CAMARI como comercializadora de productos de Comercio Justo y reconocida en el mercado nacional e internacional.

Asegurar el adecuado desarrollo de la metodología del plan estratégico, garantiza las acciones comerciales que mejoran la calidad de vida de los pequeños productores, puesto que, generan ventajas competitivas de la oferta productiva y fortalece la cadena de comercialización asociativa con otros actores.

La mejora continua es una de las fases trascendentales en el cumplimiento de las estrategias, puesto que, la retroalimentación que se realiza y el planteamiento de acciones que mitiguen el riesgo, permitirá asegurar la sostenibilidad y el cumplimiento del planeamiento estratégico en el tiempo.



## Referencias

- [1]. Marcillo, C. Manual de Comercio Justo. I. (Ed): UTE, 8 (2017)
- [2]. Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. Estrategia Ecuatoriana de Comercio Justo. Acuerdo Ministerial No. 003, Lexis Finder 17 (2017)
- [3]. Lane, K. Administración Estratégica de Branding. III. (Ed): Pearson Educación, 63-64 (2009)
- [4]. Fred, D. Administración Estratégica. XIV (Ed): Perason Educación, 21 (2013)
- [5]. Silva, R.; Perspectivas. Enfoque conceptual de la Dirección Estratégica. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008> (2010) Accedido el 11 de septiembre de 2023
- [6]. Marco, F. Introducción a la gestión y Administración Estratégica. II (Ed): Universidad Nacional Arturo Jauretche 39-40 (2016)
- [7]. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. IX. (Ed): Mc Graw Hill. 65 (2011)
- [8]. Gonzáles, J. Telos. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032> (2019). Accedido el 11 de septiembre de 2023
- [9]. Fred, D. Conceptos de Administración estratégica. XI. (Ed): Pearson Educación, 105-106 (2008)
- [10]. Valencia, A.; Industrial Data. Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>. (2016). Accedido el 07 de septiembre de 2023
- [11]. Amaru, A. Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo. I. (Ed), 50-51(2009)
- [12]. Hill, Ch. Administración Estratégica. VIII. (Ed): Mc Graw Hill, 44-45
- [13]. Larrarte, P. Fundamentos de Administración. (Ed): Fundación Universitaria del área Andina, 35 (2018)
- [14]. Hill, Ch. Administración Estratégica. VIII. (Ed): Mc Graw Hill, 88
- [15]. Chiavenato, I. Planeación Estratégica. III (Ed): Mc Graw Hill, 47 (2016)
- [16]. Galicia, C.E.E.I. Dirección Estratégica Empresarial. (Ed) C.E.E.I. GALICIA, 24 (2010)
- [17]. Torres, Z. Administración Estratégica. (Ed): PATRIA S.A. DE C.V., 27 (2014)
- [18]. Aguilera, A. Pensamiento y gestión. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>. Accedido el 07 de septiembre de 2023.