



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIÓN NACIONAL  
DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS CERTIFICADOS EN COMERCIO JUSTO DEL  
ECUADOR – PERÍODO 2021 – 2025**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**KATHERINE ELIZABETH GATIA GUACHUN**

Riobamba – Ecuador

2022



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS CERTIFICADOS EN COMERCIO JUSTO DEL ECUADOR – PERÍODO 2021 – 2025**

## **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

## **INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:** KATHERINE ELIZABETH GATIA GUACHUN

**DIRECTOR:** ECO. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHÁVEZ

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Katherine Elizabeth Gatia Guachun**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Katherine Elizabeth Gatia Guachun, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de noviembre de 2022

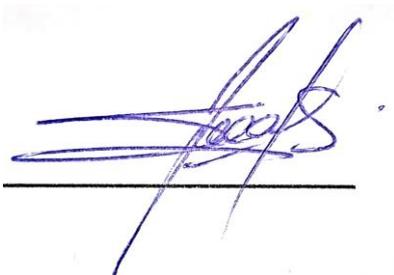
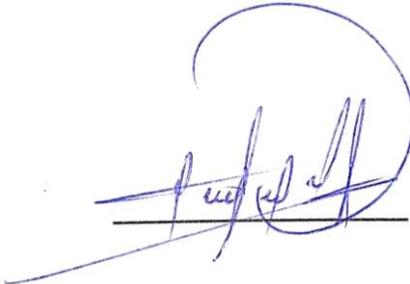


**Katherine Elizabeth Gatia Guachun**

**2100941422**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS CERTIFICADOS EN COMERCIO JUSTO DEL ECUADOR – PERÍODO 2021 – 2025**, realizado por la señorita **KATHERINE ELIZABETH GATIA GUACHUN**. ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Emma Lucía Ríos Sanipatín <b>PRESIDENTE DE TRIBUNAL</b>		<b>2022-11-30</b>
Eco. Marco Antonio González Chávez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		<b>2022-11-30</b>
Abg. María del Carmen Moreno Albuja <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		<b>2022-11-30</b>

## **DEDICATORIA**

Llena de regocijo, de amor y felicidad, dedico este proyecto a cada una de las personas que aprecio con todo mi corazón, quienes han sido mis pilares fundamentales para seguir adelante. Mi tesis la dedico a mis padres Jesús y Rosita, porque ellos son la motivación de mi vida, quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. También, se la dedico con todo mi amor y cariño a mi sobrino por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme y ser en un futuro un ejemplo en su vida, de que con esfuerzo y perseverancia los sueños se cumplen. A mi hermano, mis tías, tíos y mi prima Tatiana quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea constante y logre tan anhelada meta. Y sin dejar atrás a mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante esta etapa universitaria estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Katherine Gatia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la bendición de darme la vida y de otorgarme sabiduría, fuerza y fortaleza para no rendirme en mi etapa universitaria, además de premiarme con una familia maravillosa.

Mi eterno agradecimiento a mis padres quienes son los motores fundamentales en mi vida, quienes, con su esfuerzo, amor y cariño siempre han creído en mí dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo.

Agradezco a mi hermano quien siempre desde la distancia supo estar junto a mí, apoyándome y siendo un ejemplo en mi vida.

Katherine Gatia

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMARY/ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco Teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Plan.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Estrategia.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3. Planificación Estratégica.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.4. Elementos del Plan Estratégico Según Idalberto Chiavenato.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4.1. Misión Organizacional.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4.2. Visión Organizacional.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4.3. Diagnóstico Estratégico Externo.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4.4. Diagnóstico Estratégico Interno.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4.5. Determinantes del Éxito.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4.6. Definición de Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.4.7. Formulación de Estrategias.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.4.8. Formulación del Plan Estratégico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.4.9. Auditoria del Desempeño y Resultados.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.5. Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.5.1. Perspectiva Financiera.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.5.2. Perspectiva del Cliente.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.5.3. Perspectiva de los Procesos Internos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.5.4. Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.6. Comercio Justo.....</b>	<b>9</b>

1.2.7.	<i>Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo</i> .....	9
1.3.	<b>Marco Conceptual</b> .....	10
1.3.1.	<i>Accionista</i> .....	10
1.3.2.	<i>Cliente</i> .....	10
1.3.3.	<i>Indicadores</i> .....	10
1.3.4.	<i>Proveedores</i> .....	10
1.3.5.	<i>Organización</i> .....	10

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	11
2.1.	<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	11
2.1.1.	<i>Cualitativo</i> .....	11
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i> .....	11
2.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	11
2.2.1.	<i>Exploratorio</i> .....	12
2.2.2.	<i>Descriptiva</i> .....	12
2.3.	<b>Diseño de la Investigación</b> .....	12
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	12
2.3.1.1.	<i>No experimental</i> .....	12
2.3.2.	<i>Según el número de intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	12
2.3.2.1.	<i>Longitudinal</i> .....	13
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	13
2.4.1.	<i>Según el contexto de generación de conocimiento</i> .....	13
2.4.1.1.	<i>Aplicada</i> .....	13
2.4.2.	<i>Según las fuentes de información para generar conocimiento</i> .....	13
2.4.2.1.	<i>Documental</i> .....	13
2.4.2.2.	<i>De Campo</i> .....	13
2.5.	<b>Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	14
2.5.1.	<i>Población</i> .....	14
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	14
2.6.	<b>Métodos, técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	14

<b>2.6.1. Métodos de Investigación .....</b>	<b>14</b>
2.6.1.1. Método Inductivo.....	14
2.6.1.2. Método Deductivo.....	15
<b>2.6.2. Técnicas de Investigación.....</b>	<b>15</b>
2.6.2.1. Encuestas.....	15
2.6.2.2. Entrevistas .....	15
<b>2.6.3. Instrumentos de Investigación .....</b>	<b>15</b>
2.6.3.1. Cuestionario .....	15
2.6.3.2. Guía de Entrevista.....	15

### **CAPÍTULO III**

<b>3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Resultados .....</b>	<b>16</b>
3.1.1. Resultados de la Entrevista.....	16
3.1.2. Resultados de las Encuestas .....	19
<b>3.2. Discusión de los Resultados .....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Discusión de los Resultados de la Entrevista .....	26
3.2.2. Discusión de los Resultados de la Encuesta.....	26
<b>3.3. Propuesta .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.1. Diagnóstico Empresarial.....</b>	<b>27</b>
3.3.1.1. Reseña Histórica .....	27
3.3.1.2. Asociaciones que pertenecen a la CECJ.....	28
<b>3.3.2. Misión Organizacional.....</b>	<b>29</b>
3.3.2.1. Misión Actual .....	29
3.3.2.2. Misión Propuesta .....	29
<b>3.3.3. Visión Organizacional.....</b>	<b>30</b>
3.3.3.1. Visión Actual .....	30
3.3.3.2. Visión Propuesta .....	30
<b>3.3.4. Valores Organizacionales .....</b>	<b>31</b>
3.3.4.1. Participación.....	31
3.3.4.2. Solidaridad.....	31
3.3.4.3. Trabajo en equipo .....	31

3.4.4.4. <i>Respeto</i> .....	31
3.4.4.5. <i>Honestidad</i> .....	31
3.4.4.6. <i>Responsabilidad</i> .....	31
<b>3.3.5. <i>Objetivos Estratégicos</i></b> .....	<b>31</b>
3.3.4.1. <i>Objetivos Estratégicos a Corto Plazo</i> .....	31
3.3.4.2. <i>Objetivos Estratégicos a Largo Plazo</i> .....	32
<b>3.3.6. <i>Análisis PESTEL</i></b> .....	<b>32</b>
<b>3.3.7. <i>Matriz Porter</i></b> .....	<b>34</b>
<b>3.3.8. <i>Diagnóstico Estratégico Interno</i></b> .....	<b>35</b>
<b>3.3.9. <i>Diagnóstico Estratégico Externo</i></b> .....	<b>35</b>
<b>3.3.10. <i>Matriz FODA</i></b> .....	<b>36</b>
<b>3.3.11. <i>Matriz EFI</i></b> .....	<b>37</b>
<b>3.3.12. <i>Matriz EFE</i></b> .....	<b>38</b>
<b>3.3.13. <i>Clasificación de Estrategias</i></b> .....	<b>39</b>
3.3.13.1. <i>Estrategias Agresivas</i> .....	39
3.3.13.2. <i>Estrategias Conservadoras</i> .....	39
3.3.13.3. <i>Estrategias Defensivas</i> .....	40
3.3.13.4. <i>Estrategias Competitivas</i> .....	41
<b>3.3.14. <i>Estrategas planteadas en base a la Matriz FODA</i></b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.15. <i>Matriz de Priorización Holmes</i></b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.16. <i>Plan Operativo</i></b> .....	<b>45</b>
<b>3.3.17. <i>Matriz de Escenarios Futuros</i></b> .....	<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>50</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>51</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b> Edad Encuestados .....	19
<b>Tabla 2-3:</b> Género De Los Encuestados .....	20
<b>Tabla 3-3:</b> Capacitaciones Cecj.....	20
<b>Tabla 4-3:</b> Número De Capacitaciones Al Año .....	21
<b>Tabla 5-3:</b> Conocimiento De Responsabilidades Y Funciones.....	22
<b>Tabla 6-3:</b> Existencia De Procedimientos Establecidos Para Las Actividades .....	23
<b>Tabla 7-3:</b> Nivel De Motivación .....	23
<b>Tabla 8-3:</b> Condiciones Laborales .....	24
<b>Tabla 9-3:</b> Ambiente Laboral.....	25
<b>Tabla 10-3:</b> Misión Propuesta Para La Cecj .....	29
<b>Tabla 11-3:</b> Visión Propuesta.....	30
<b>Tabla 12-3:</b> Análisis Pestel .....	33
<b>Tabla 13-3:</b> Diagnóstico Interno .....	35
<b>Tabla 14-3:</b> Diagnóstico Externo .....	35
<b>Tabla 15-3:</b> Matriz Foda .....	36
<b>Tabla 16-3:</b> Matriz Efi .....	37
<b>Tabla 17-3:</b> Matriz Efe.....	38
<b>Tabla 18-3:</b> Matriz De Priorización De Holmes .....	44
<b>Tabla 19-3:</b> Plan Operativo .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b> Edad Encuestados .....	19
<b>Figura 2-3:</b> Género De Los Encuestados .....	20
<b>Figura 3-3:</b> Capacitaciones Cecj.....	21
<b>Figura 4-3:</b> Numero De Capacitaciones.....	21
<b>Figura 5-3:</b> Conocimiento De Responsabilidades Y Funciones .....	22
<b>Figura 6-3:</b> Existencia De Procedimientos Establecidos Para Las Actividades .....	23
<b>Figura 7-3:</b> Nivel De Motivación.....	24
<b>Figura 8-3:</b> Condiciones Laborales.....	24
<b>Figura 9-3:</b> Ambiente Laboral .....	25

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Logo Cecj .....	27
<b>Gráfico 2-3:</b> Productos De Las Asociaciones De La Cecj .....	29
<b>Gráfico 3-3:</b> Matriz De Porter .....	34
<b>Gráfico 4-3:</b> Matriz De Escenarios Futuros .....	49

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

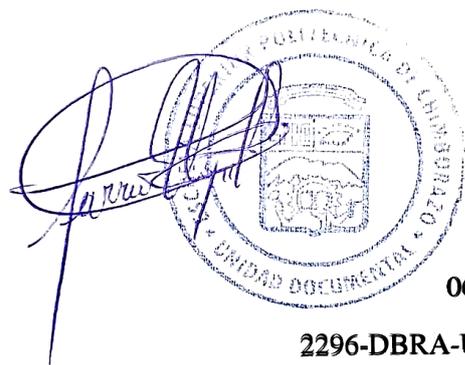
**ANEXO A: ENTREVISTA**

**ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue elaborado para La Unión Nacional De Asociaciones De Pequeños Productores Agropecuarios Certificados En Comercio Justo Del Ecuador (CECJ), y tuvo como objetivo brindarles a los representantes de la asociación un plan estratégico, que le ayude a mejorar internamente y así incrementar su competitividad, a través de estrategias focalizadas en distintas áreas que favorezcan a todas las asociaciones que practican comercio justo. Durante la investigación se aplicó una investigación mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, se realizó un análisis interno y externo de la CECJ a través de un análisis FODA, la recopilación de información fue a través de encuestas y entrevistas, teniendo en cuenta el ámbito económico y social. Los resultados de la investigación permitieron identificar los problemas que tenía la CECJ, y fueron la base para la elaboración del plan estratégico, ya que con esa información se pudo determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles, que tiene la CECJ. También se pudo identificar las necesidades que existen dentro de la organización y el estado actual de la CECJ a nivel administrativo, el ambiente laboral, entre otros factores que pueden afectar a un corto o largo plazo. El plan estratégico se fundamentó específicamente cuatro perspectivas, Financiera para el incremento de ingresos, Perspectiva comercial para los servicios innovadores, Clientes para el desarrollo de nuevos mercados, y en el Desarrollo Humano para que la CECJ cuente con una plantilla estable y funcional.

**Palabras Clave:** <PLAN ESTRATÉGICO>, <FODA>, <ASOCIACIONES >, <COMERCIO JUSTO>, <ADMINISTRACIÓN>.



06-12-2022

2296-DBRA-UPT-2022

## ABSTRACT

The research for the National Union of Associations of Small Agricultural Producers Certified in Fair Trade of Ecuador (CECJ) aimed to contribute with a strategic plan to improve internally and increase the competitiveness of the representatives of this institution through strategies focused on different areas that favour all associations that practice fair trade. This is mixed research, that is, qualitative and quantitative. An internal and external analysis of the CECJ was carried out through a SWOT analysis. Information was collected through surveys and interviews, considering the economic and social spheres. The research findings made it possible to identify the problems that the CECJ was going through, and they were the basis for the elaboration of the strategic plan since, with this information, it was possible to determine the strengths and weaknesses of the CECJ. It was also possible to identify the needs within the organization and the current state of the CECJ at the administrative level, the work environment, among other factors that may affect the short or long term. The strategic plan was explicitly based on four perspectives, Financial for the increase in income, Commercial outlook for innovative services, Clients for developing new markets, and Human Development so that the CECJ has a stable and functional staff.

**Keywords:** <STRATEGIC PLAN>, <SWOT>, <ASSOCIATIONS>, <FAIR TRADE>, <MANAGEMENT>.



Lic. Mónica Logroño Becerra

060274953-3

## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica es una herramienta primordial para la dirección de una organización que parte del diagnóstico de la situación actual de la misma que le permite determinar cuáles son sus puntos débiles y fuertes para definir las estrategias y acciones a seguir para lograr minimizar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes de la organización lo que ayudara a cumplir con la misión y visión de manera eficiente y eficaz a través de la adecuada toma de decisiones que generaran una ventaja competitiva al comité.

La Unión Nacional De Asociaciones De Pequeños Productores Agropecuarios Certificados En Comercio Justo Del Ecuador necesita implementar la planificación estratégica para que sus directivos tengan una visión clara de cómo está la organización y a donde desean llegar y así tomar decisiones correctas que encaminen al mejoramiento y competitividad de la organización.

Para la elaboración de esta planificación estratégica se ha dividido en tres capítulos que se describe a continuación:

En el capítulo I, se establecerá el problema de estudio, la justificación, objetivos de la investigación, además los conceptos teóricos implementados para la planificación así también como la idea a defender.

En el capítulo II, se mencionará la metodología utilizada para la recopilación de datos internos como externos y poder analizar la situación real de la organización, también el resultado de la información adquirida y su análisis correspondiente.

En el capítulo III, se detallará el resultado y la discusión de la investigación efectuada, también el desarrollo la matriz FODA para generar la estrategia y mejorar los procesos dentro de la organización planteando una planificación estratégica para la toma correcta de las decisiones.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes de Investigación

La presente investigación ha tomado como referencia distintos trabajos de investigación relacionados con la planificación estratégica, recuperados del repositorio de la biblioteca virtual de la institución, ya que son trabajos que tienen relación con el problema de nuestro objeto de estudio y nos han servido de guía para la creación de nuestro plan estratégico.

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ LOCAL DE COMERCIO JUSTO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, 2019-2022

La mayoría de organizaciones, personas naturales y jurídicas se dedican a trabajar con el único fin de generar ventajas económicas favorables para sí mismas dejando de lado la igualdad de oportunidades y la equitativa redistribución de la riqueza, por lo que el Comité Local de Comercio Justo ha venido fomentando e impulsando en la ciudadanía Riobambeña la adquisición de los diferentes productos de comercio justo. (Pinta & Yuquilema, 2019, pág. 5)

Las autoras de esta investigación manifiestan que con la realización del plan estratégico se logrará implantar estrategias necesarias para promover, impulsar y aumentar en los ciudadanos la importancia de adquirir productos de comercio justo y de esta manera ayudar y proteger el desarrollo económico local de una manera justa y equitativa.

TEMA: CAPACITACIÓN EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. IMPULSO DEL DESARROLLO LOCAL CON MICROEMPRESAS.

La investigación realizada por (Lago, 2013), hace énfasis en la importancia que tienen las capacitaciones al personal de las empresas sobre la planificación estratégica. También se evidencia el impacto que tiene la planificación estratégica en el impulso del desarrollo local. La investigación es objetiva al presentar detalladamente la importancia de la capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas para lograr productividad y beneficio directo a su colectivo y entorno.

Esta investigación analiza tres ejes principales sobre la planificación estratégica que son: la planificación estratégica como necesidad de sostenibilidad a largo plazo, las capacitaciones sobre planificación estratégica en el área de recursos humanos de las microempresas, y el impulso del desarrollo local de las microempresas luego de las capacitaciones.

## TEMA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APORTE AL DESARROLLO EMPRESARIAL

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los aspectos más importantes de la planeación estratégica en el ámbito empresarial. La investigación presentada por (Jaramillo & Tenorio, 2019) tenía como alcance demostrar los niveles competitivos y el incremento de las utilidades, después de la aplicación de la planeación estratégica en las empresas.

La aplicación de una adecuada planeación estratégica a las empresas generar cambios positivos y productivos, que les ayudara a ser más competitivos y con una innovación permanente. Los autores de esta investigación consideran a la planeación estratégica como una gran herramienta administrativa para guiar a una empresa, y alcanzar metas y objetivos que lleven a una empresa al éxito.

## TEMA: EL RETO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES

El artículo presentado por (Valencia & Erazo, 2016), detalla las dificultades que tienen las empresas en el desarrollo de la planificación estratégica, tuvieron como fuentes de investigación varios artículos científicos relacionados a la planificación estratégica. Al final de la investigación encontraron las siguientes diferencias y dificultades que tienen las Pymes en el desarrollo de la planificación estratégica: principalmente la falta de procedimientos formales, la forma en que toman las decisiones, creando conflictos entre seguir parámetros o atender las necesidades actuales de la empresa.

En la presente investigación detallo las dificultades que enfrentan las Pymes al momento de realizar y ejecutar una planificación estratégica, ya que la mayoría toma decisiones en base a la situación actual de la empresa y es difícil que puedan cumplir al cien por ciento las estrategias fijadas para alcanzar los objetivos. La falta de innovación permanente y la adaptación a los cambios es otro de los obstáculos que enfrentan las Pymes para alcanzar sus metas a largo plazo.

### **1.2. Marco Teórico**

#### ***1.2.1. Plan***

Un plan es conocido como una guía básica que se utiliza para realizar procesos o tomar decisiones con el fin de lograr un fin preestablecido. Para (Miguel, 2011), “el plan debe ser realizado con anticipación como una guía básica escrita de las decisiones y acciones requeridas para anticipar y controlar las acciones y productos a realizar con respecto al tiempo, los recursos, o los logros deseados”.

Se puede decir que un plan es una guía elaborada con anticipación de todos los procesos a ejecutarse durante determinado tiempo utilizando recursos económicos o humanos, con el fin de alcanzar objetivos y metas.

### **1.2.2. Estrategia**

La estrategia hace referencia a un proceso establecido que facilitan la toma de decisiones que faciliten cumplir con las metas trazadas. Para (Porter, 2008), “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”.

Según lo manifestado por (Rizo & Campistro, 1999), la estrategia es adquirida en la mayoría de los casos de manera espontánea, cuando no existe conocimiento previo sobre técnicas para la resolución de problemas.

La estrategia no existe solo en el ámbito empresarial, sino que está presente en muchas otras ciencias, incluso está en cada situación o problema de la vida diaria, y nace de manera espontánea o como una técnica, para resolver cualquier situación.

### **1.2.3. Planificación Estratégica**

Según (Weston, 2020), La planificación estratégica se define como un proceso sistemático mediante el cual se busca un estado futuro deseado, a través de la asignación de recursos tanto humanos como financieros, que a través del tiempo alcanzaran metas, objetivos, acciones deseadas.

En la investigación realizada por (Hernández, Trujillo, & Narvaez, 2020), los autores definen a la planificación estratégica como una metodología clara y concisa que se adapte a los objetivos, misión y visión de una organización, siempre y cuando se relacionen los procesos planteados con planes de acción y de control.

Para (Chiavenato, 2017), la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva.

La planificación estratégica es un proceso sistemático, donde se trazan metas claras y objetivos concisos, que serán ejecutados a través del tiempo mediante el uso de distintos recursos, con la finalidad de alcanzar un futuro deseado de una organización. También se puede decir que el proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo

plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

#### ***1.2.4. Elementos del Plan Estratégico Según Idalberto Chiavenato***

La planeación estratégica es un documento detallado de las estrategias que se ejecutaran a mediano y largo plazo para alcanzar metas y objetivos, y según (Chiavenato, 2017), un plan estratégico debe tener nueve elementos que son los siguientes:

##### *1.2.4.1. Misión Organizacional*

La misión de la organización es el elemento donde la organización explica sus responsabilidades y pretensiones con su entorno, definiendo el negocio. Es decir, la misión de una organización define claramente la razón de ser de la organización y el papel que tiene dentro de la sociedad. La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos. (Chiavenato, 2017)

- La razón de ser de la organización
- El papel de la organización en la sociedad
- La naturaleza del negocio
- Valor que genera la organización en sus grupos de interés
- Las actividades principales de la organización

La misión de una organización expresa específicamente cual es la razón de ser de la organización, a que se dedican y el objetivo que cumplen dentro de una sociedad.

##### *1.2.4.2. Visión Organizacional*

La visión muestra literalmente la imagen de la organización en frente a la realización de sus propósitos en un futuro a largo plazo. Para (Chiavenato, 2017) la visión de la organización crea un estado positivo de tensión, que se desarrollara desde el presente hasta un futuro deseado, también constituye la intención estratégica de la organización. La visión debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Adherencia a los hechos reales
- Descripción concisa, pero potente
- Equilibrio de todos los grupos de interés

La visión de una organización detalla específicamente cual es la situación en la que desea estar en un futuro, indicando cuales son las estrategias a seguir para alcanzar dichas metas.

#### *1.2.4.3. Diagnóstico Estratégico Externo*

En el diagnóstico estratégico externo la organización busca cuáles son las oportunidades y amenazas que existen alrededor de la organización, que ayudaran a alcanzar los objetivos y metas de la organización. Según (Chiavenato, 2017), el diagnóstico se encarga de estudiar las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo a la organización.

Durante el diagnóstico externo, se debe realizar un análisis relacionado al entorno demográfico, sociocultural, tecnológico, recursos naturales, políticos y económicos, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información, que ayude a la empresa a determinar posibles situaciones de riesgo.

Para alcanzar las metas establecidas por la organización, se debe realizar un diagnóstico estratégico externo que permitan identificar cuáles son las oportunidades y amenazas, que puedan afectar o beneficiar a la organización. En base a la información obtenida en el diagnóstico se debe plantear estrategias que ayuden a enfrentar a posibles problemas.

#### *1.2.4.4. Diagnóstico Estratégico Interno*

El diagnóstico estratégico interno analiza las fortalezas y debilidades de la organización, con el objetivo de crear las condiciones óptimas dentro de la organización, para que todos los que se encuentran dentro logren adaptarse a las nuevas estrategias y alcanzar las metas trazadas. (Chiavenato, 2017).

Finalizado el diagnóstico estratégico interno, la organización conocerá el funcionamiento de la organización, los recursos, la competitividad, la estructura y las competencias esenciales de la organización. El análisis que se realiza dentro de la organización, describe las fortalezas y debilidades que poseen, y esta información es importante en la creación de estrategias para alcanzar las metas deseadas.

#### *1.2.4.5. Determinantes del Éxito*

Según (Chiavenato, 2017) “Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.”

También son conocidos como los Factores críticos del éxito y son elementos muy importantes, ya que cuando no están presentes o son débiles, impedirán el éxito de la organización. Cada organización tendrá diferentes factores, por ello la organización debe plantearse la siguiente pregunta “¿Qué debemos hacer para tener éxito?”.

Las determinantes del éxito son utilizadas con el objetivo de demostrar o poner en evidencia cuales son las situaciones críticas de la organización, esta información se obtiene del diagnóstico interno y externo, a través del método FODA o SWOT.

#### *1.2.4.6. Definición de Objetivos*

El autor (Chiavenato, 2017), establece que los objetivos son definidos por la organización, tomando en cuenta el nivel de importancia, prioridad o urgencia de la organización. También, analiza lo planteado por otros autores, como los seguidores del modelo de Harvard, que incluyen los objetivos en el plan estratégico, mientras que los seguidores del modelo de Ansoff, plantean la definición de los objetivos de manera separada de las estrategias.

Los objetivos deben ser claros y concisos, expresando las herramientas o estrategias que utilizara la organización para alcanzar su visión.

#### *1.2.4.7. Formulación de Estrategias*

La formulación de estrategias según lo planteado por (Chiavenato, 2017), existen dos maneras para la formulación de estrategias, que son el Modelo de Porter y el de Freeman. El análisis de las cinco fuerzas de Porter (Poder de Negociación de clientes y proveedores, Amenaza de productos sustitutos y de los nuevos competidores, rivalidad de los competidores actuales), es la base para el planteamiento de estrategias de una organización. En el modelo planteado por Freeman, establece que para la formulación de estrategias se debe plantear una especie de puente entre la organización y grupos de influencia conocidos como “Stakeholders”, y de para que las estrategias sean un éxito la organización debe satisfacer todas las necesidades de los grupos de influencia.

#### *1.2.4.8. Formulación del Plan Estratégico*

El plan estratégico es un plan de acción, el cual será ejecutado a través del tiempo, por medio de programas y proyectos ya establecidos. Según (Chiavenato, 2017), para cumplir con las estrategias planteadas, los colaboradores de la organización deben conocer cuáles son las estrategias planteadas, para que aporten su mayor esfuerzo y conseguir las metas.

Para la formulación del plan estratégico la organización elabora un plan de acción, que contiene estrategias que serán ejecutadas a través de programas o proyectos, por los colaboradores de la organización, y alcanzar las metas.

#### *1.2.4.9. Auditoria del Desempeño y Resultados*

Según (Chiavenato, 2017), en la auditoria del desempeño y resultados se trata de revisar todas las estrategias que han sido implementadas y determinar cuáles han tenido éxito y cuales han fracasado. En la reevaluación de las estrategias se mide y analiza el nivel de desempeño de cada estrategia.

En la auditoria del desempeño y resultados del plan estratégico, la organización se encarga de realizar un análisis sobre las estrategias que fueron implementadas en la organización, y en base a los resultados mantener las estrategias que han tenido éxito y reemplazar o modificar las que fracasaron.

#### *1.2.5. Cuadro de Mando Integral*

El cuadro de mando integral inicialmente era utilizado por las empresas solo para evaluar sus sistemas financieros, sin embargo, esta práctica no reflejaba la eficiencia de la organización. El cuadro de mando Integral o BSC (Balanced Scorecard) es una herramienta administrativa que utilizan las empresas para hacer seguimiento de las estrategias planteadas, utiliza varios indicadores de manera equilibrada para promover la sinergia. (Chiavenato, 2017).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa utilizada para la implementación de la estrategia basada en el equilibrio organizacional y se fundamenta en cuatro perspectivas diferentes. Las cuatro perspectivas se detallarán a continuación:

##### *1.2.5.1. Perspectiva Financiera*

La perspectiva financiera es muy importante no solo para los propietarios o accionistas, sino también para los inversionistas de la organización. Se utiliza indicadores de utilidades, de rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, estos indicadores demuestran que la ejecución de las estrategias mejoró los resultados.

##### *1.2.5.2. Perspectiva del Cliente*

La perspectiva del cliente se refiere a cómo ven los clientes a la organización y de qué manera podría mejorar la manera de atenderlos, en otras palabras ¿En qué debemos ser los mejores? Los indicadores utilizados deben evidenciar que los servicios prestados cumplen con la visión de la organización. Indicadores como Eficiencia, Eficacia, Calidad, o Costos Bajos.

### *1.2.5.3. Perspectiva de los Procesos Internos*

La organización debe conocer cuáles son los procesos claves y en donde deben ser excelentes. Los procesos que se han determinado como claves, deben demostrar que general valor. Los indicadores de calidad, productividad, logística, comunicación interna, deben demostrar que los procesos son los idóneos.

### *1.2.5.4. Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje*

La perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje demuestra la capacidad que tiene la organización de adaptarse a nuevos cambios y de mejorar continuamente, para enfrentar el futuro. Los indicadores determinan como aprende y se desarrolla la organización para garantizar el crecimiento para el futuro.

### **1.2.6. Comercio Justo**

Para (Garcia, 2011), el comercio justo es una herramienta para el desarrollo local, también es una especie de asociación que busca un desarrollo sostenible para los productos excluidos o con grandes desventajas en el mercado, a través de un comercio transparente, donde se ofrecen productos o servicios a precios justos, evitando el uso de intermediarios.

El comercio justo también conocido como Economía Solidaria, hace referencia al buen vivir de las personas con el medio ambiente, tomando en cuenta la calidad y cantidad de vida del ser humano, en base a la situación económica, social, cultural y política donde se desenvuelven las personas. (Andrade, 2017).

El comercio justo es una herramienta transparente, que promueve un desarrollo sostenible del ser humano o empresas dentro de un mercado, toma en cuenta la situación económica, social y cultural, para ofrecer o adquirir productos a un precio justo.

### **1.2.7. Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo**

La coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo es una organización de representación gremial, que agrupa a organizaciones de pequeños productores de Comercio Justo. Actualmente la CECJ cuenta con 16 organizaciones a nivel nacional, es decir, 6400 familias que producen cacao, café, plantas medicinales y quinua. (CECJ, 2021).

### **1.3. Marco Conceptual**

#### ***1.3.1. Accionista***

El accionista es una persona natural o jurídica es el propietario permanente o temporal de un porcentaje de acciones de una empresa, también es conocido como el “socio capitalista” que participara en la gestión de la empresa dependiendo del capital aportado.

#### ***1.3.2. Cliente***

El cliente es una persona natural o jurídica que compra bienes o servicios, a cambio de un valor monetario. El cliente es parte fundamental de la organización, ya que es por ellos que existen.

#### ***1.3.3. Indicadores***

Los indicadores son herramientas que utilizan las organizaciones para evaluar la situación financiera y de gestión. Las informaciones obtenidas de los indicadores muestran los logros obtenidos durante un periodo de tiempo.

#### ***1.3.4. Proveedores***

El proveedor es una persona natural o jurídica, que se encarga de entregar materia prima a otra empresa, con el fin de procesarlo y crear un nuevo producto terminado. El proveedor es parte fundamental de la empresa, ya que garantiza la producción de la misma.

#### ***1.3.5. Organización***

Una organización es la agrupación de personas que cumplen distintos roles, pero persiguen un mismo objetivo, formando una estructura sistemática que facilite la interacción entre todos. La mayoría de las organizaciones ofrecen bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, ya que se obtendrá información cualitativa y cuantitativa para el desarrollo de la investigación. Se obtendrá información a través de entrevistas que ayudaran a plantear estrategias que le permitan a la CECJ que tener una buena gestión administrativa de las organizaciones que representa.

##### 2.1.1. *Cualitativo*

Según (Guerrero & Guerreo, 2014), la investigación cualitativa concibe lo social como una realidad construida, es decir, realidades que se han generado a través de las articulaciones con distintas dimensiones sociales, donde las propiedades son distintas a las leyes naturales. Además, los conceptos son parte de la investigación que ayudan a enunciar una nueva realidad.

El enfoque cualitativo busca analizar los hechos y acontecimientos que afecta a una sociedad, y que a través de la observación o entrevistas se puede conocer el origen del problema, así como obtener y dar solución a través de una “nueva verdad”.

##### 2.1.2. *Cuantitativo*

Según (Guerrero & Guerreo, 2014), el enfoque cuantitativo consiste en demostrar una realidad a través de un estudio probabilístico, para generar nuevas teorías, el enfoque está orientado para conseguir resultados, a través de la obtención de datos solidos que ayuden a probar o rechazar una teoría.

La investigación con un enfoque cuantitativo busca y recopila información, para analizarla y a través de métodos estadísticos se acepta o se rechaza la teoría.

#### 2.2. Nivel de Investigación

Para la presente investigación se utilizó un nivel de investigación exploratorio y descriptivo, ya que se debe realizar una observación de las variables, para identificar y cuantificar los aspectos internos y externos que afectan a la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. También, se realizará una investigación descriptiva, para detallar las características principales del tema de investigación de manera individual.

### **2.2.1. Exploratorio**

Para (Martínez, 2012), la investigación exploratoria consiste en la observación del objeto de estudio y la manipulación de las variables, para comprobar, demostrar ciertas teorías, leyes o principios. Por lo general el investigador que utiliza esta investigación, para modificar los hechos y de esa manera estudiar su comportamiento.

Para la presente investigación se utilizará una investigación exploratoria para analizar la información de las variables de estudio, con el objetivo de demostrar que las teorías planteadas serán reales o no después de su ejecución.

### **2.2.2. Descriptiva**

“Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación descriptiva se centra en especificar cuáles son las características de determinado fenómeno o situación, es decir la investigación solo busca información de todo el entorno a la organización.

## **2.3. Diseño de la Investigación**

### **2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

El diseño de la investigación se realizará a través de la manipulación de la variable independiente, con la investigación no experimental, ya que solo se observará y recopilará información que está presente en el entorno de la Unión Nacional de Asociaciones de pequeños productores certificados en Comercio Justo del Ecuador.

#### **2.3.1.1. No experimental**

Para (Vásquez, 2005), en los diseños no experimental el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

### **2.3.2. Según el número de intervenciones en el trabajo de campo**

Para la presente investigación se utilizará un diseño de investigación longitudinales, ya que se hará un seguimiento de los cambios o desarrollos en varias ocasiones, para obtener información de la empresa.

### *2.3.2.1. Longitudinal*

Para (Vásquez, 2005), las investigaciones con diseños longitudinales reúnen datos en dos o más momentos, para identificar los cambios o desarrollos a través del tiempo. Es decir, son estudios de tendencia que investigan un fenómeno en el tiempo, y su comportamiento dentro de una misma población.

## **2.4. Tipo de estudio**

### *2.4.1. Según el contexto de generación de conocimiento*

Para la generación de conocimiento se utilizará un tipo de estudio o investigación aplicada, ya que este nos ayudará a plantear estrategias y dar soluciones de los problemas que presenta la Unión Nacional de Asociaciones de pequeños productores certificados en Comercio Justo del Ecuador.

#### *2.4.1.1. Aplicada*

Para (Lozada, 2014), la investigación aplicada busca la generación de conocimiento a través de la aplicación de soluciones directas a problemas que afectan a una empresa o a la sociedad, es decir, que transforma el conocimiento teórico en conceptos nuevos o productos.

### *2.4.2. Según las fuentes de información para generar conocimiento*

Para la generación de conocimiento de la presente investigación se utilizará diferentes fuentes de información documental como artículos científicos, tesis de grado, revistas especializadas, informes de empresas públicas y privadas. También, se obtendrá información a través del trabajo de campo, recopilando información del entorno de la empresa.

#### *2.4.2.1. Documental*

Para (Martínez, 2012), la investigación documental es buscar información primaria y secundaria, que ha sido verificada sobre un determinado tema, en fuentes escritas como libros, revistas, periódicos, electrónicas, que se las puede encontrar en archivos públicos o en internet.

#### *2.4.2.2. De Campo*

Para (Martínez, 2012), la investigación de campo se caracteriza por generar información en el sitio, es decir, en el lugar que se presentan los hechos o el tema que se está estudiando. Sin embargo, el autor explica que toda investigación de campo debe realizar primero un análisis o investigación documental con el objetivo de evitar la duplicidad de trabajos.

## **2.5. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

La población estimada para la presente investigación consta de todos los integrantes de la Unión Nacional de Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios Certificados en Comercio Justo del Ecuador.

La Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (CECJ), actualmente está conformada por 16 organizaciones de comercio justo, que producen café, cacao, plantas medicinales y quinua.

La coordinadora está formada por dos directivos y tres colaboradores, a los cuales se les aplicara entrevistas y encuestas para obtener información.

### **2.5.1. Población**

Para (Mendoza & Ramírez, 2020), la población es un conjunto de personas u objetos, que se desea conocer en una investigación. Además, el investigador se encarga de delimitar la población a través de distintos criterios de inclusión y de exclusión.

### **2.5.2. Muestra**

Según (Mendoza & Ramírez, 2020), el cálculo de la muestra o el muestreo, es un procedimiento a través del cual el investigador extrae una parte de la población para investigarla y obtener resultados. Sin embargo, existen diferentes tipos de muestreo dependiendo de la cantidad de población existente.

En la presente investigación se utilizará el 100% de la población ya que es muy pequeña.

$$n = 5$$

## **2.6. Métodos, técnicas e Instrumentos de Investigación**

### **2.6.1. Métodos de Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el método inductivo y deductivo.

#### **2.6.1.1. Método Inductivo**

Según (Rodríguez, 2005), “El método Inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados”.

#### *2.6.1.2. Método Deductivo*

Según (Rodríguez, 2005), el método deductivo se encarga de obtener información (conclusiones), a partir de una ley universal. En este método se determina los hechos más importantes del fenómeno, las relaciones de la empresa con la naturaleza, para obtener los datos necesarios para comprobar teorías.

#### **2.6.2. Técnicas de Investigación**

La técnica que se utilizara para obtener información son las encuestas y las entrevistas.

##### *2.6.2.1. Encuestas*

Para (Anguita, Labrador, & Campos, 2003), “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”.

##### *2.6.2.2. Entrevistas*

La entrevista es una técnica muy importante al momento de recopilar información. El investigador utiliza esta técnica ya que es más eficaz que el cuestionario, porque a través de ella se obtiene una información más completa y profunda sobre el tema, y el investigador puede aclarar dudas durante el proceso, las preguntas son abiertas. (Díaz, Torruco, Martínez, & Valera, 2013)

#### **2.6.3. Instrumentos de Investigación**

El instrumento de investigación que se utilizará es el cuestionario y la guía de entrevista.

##### *2.6.3.1. Cuestionario*

El cuestionario es un instrumento utilizado por los investigadores para la obtención de información cuantitativa, especialmente de aquellos datos que son difíciles de obtener solo con la observación. Para (Muñoz, 2003), el cuestionario es una técnica de evaluación de información cualitativa y cuantitativa, donde se obtiene información de una manera rápida y económica.

##### *2.6.3.2. Guía de Entrevista*

La guía de entrevista no es un cuestionario, es una herramienta que ayuda al investigador para la recopilación de información. Para (Narváez & Villegas, 2014), la guía de entrevista debe tener preguntas cerradas y abiertas, que se van refinando conforme avance la entrevista.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

A continuación, se presentará los resultados obtenidos a través de las entrevistas y las socializaciones realizadas a los representantes de la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo.

##### 3.1.1. Resultados de la Entrevista

Las entrevistas se las realizo de manera virtual a los integrantes de la Junta directiva de la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, obteniendo la siguiente información:

##### **Pregunta N°01: ¿Cómo visualiza a la CECJ a un corto, mediano y largo plazo?**

“La CECJ, a corto plazo busca la comercialización de productos nacionales a un precio justo ante las variables del mercado nacional. A mediano plazo, busca ampliar el número de asociaciones a las que representa la CECJ. Y a largo plazo posicionarse como líder internacional en la representación de asociaciones de productores de comercio justo” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“La CECJ, a corto plazo desea disminuir la desigualdad de precios en los productos agropecuarios en el país; para un mediano plazo la CECJ busca establecer convenios con el gobierno municipal y nacional, que ayude en el control de precios de los productos. Y de igual manera a un largo plazo, buscamos ser reconocidos a nivel internacional por nuestra labor de apoyo hacia las organizaciones que basan sus principios en el comercio justo” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

##### **Pregunta N°02: ¿De qué manera se toman las decisiones en cada asociación?**

“La CECJ, solo se encarga de representar a las organizaciones y de brindarles asesorías sobre el manejo de las empresas, sin embargo, las decisiones son tomadas de manera independiente por cada organización. Pero dentro de la CECJ, se realizan reuniones donde se plantea proyectos o programas y se aprueba entre todos”. **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Dentro de los programas y proyectos que desarrolla la CECJ, se deciden a través de la participación de todas las asociaciones. Pero de manera interna es independiente, ya que nosotros somos un ente regulador y representativo, nos encargamos de brindarles asesoría y capacitaciones,

sobre la comercialización de sus productos, sin embargo, la toma de decisiones es netamente de ellos” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°03: ¿Qué beneficios tienen las asociaciones al formar parte de la CECJ?**

“Los integrantes de la CECJ, adquieren múltiples beneficios como: Certificaciones internacionales que ratifican la calidad de sus productos, promoción internacional de sus productos, acceden a capacitaciones permanentes” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Existen muchos beneficios para los integrantes de la CECJ, entre ellos está, el acceso a asesorías y capacitaciones, donaciones que entrega la CLAC, igualdad de los precios en los productos, promoción de los productos en nuevos mercados, posicionamiento a las organizaciones en el mercado nacional” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°04: ¿Qué beneficios le otorgaría contar con un plan estratégico?**

“El plan estratégico nos ayudaría en el direccionamiento en el desarrollo de nuestras actividades, para tener una mejor distribución de los recursos” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“El plan estratégico sería de gran ayuda, ya que este le permitiría a la CECJ, trazar de manera objetiva y direccionada los objetivos y metas que se desea alcanzar en el futuro. También, nos ayudaría a identificar las amenazas futuras y evaluar la eficacia de las estrategias que se plantearan” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°05: ¿De qué manera planifican las actividades de la CECJ?**

“Las actividades que se realizan dentro de la CECJ se las planifica a través del POA, en reuniones en conjunto con los miembros de la junta directiva y los colaboradores” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Las actividades están programadas en el POA, donde esta detallado los lineamientos, tiempo, responsabilidad. Al inicio de año se lo socializa en una reunión general y en noviembre se empieza con las evaluaciones” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°06: ¿La CECJ está cumpliendo con los objetivos planteados?**

“Si se están cumpliendo la mayoría de los objetivos” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Se han cumplido con algunos objetivos” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°07: ¿Las organizaciones que forman parte de la CECJ, conocen sus responsabilidades y funciones?**

“A través de socializaciones y talleres, se da a conocer las responsabilidades que están establecidas en los estatutos, de igual manera lo que consta en el reglamento interno” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Cada organización conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la CECJ, a través de una socialización se les dio a conocer las responsabilidades y funciones establecidas en los estatutos y los reglamentos” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°08: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la CECJ en su futuro inmediato?**

“El principal desafío de la CECJ es tener más asociaciones, ya que el país tiene un amplio número de asociaciones que se rigen bajo el comercio justo, pero solo tenemos la confianza de 16 de ellas” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Como parte del área directiva de la CECJ, considero que nuestro principal desafío a corto plazo es ganarnos la confianza de más asociaciones en el país. Por ejemplo, en la provincia del Oro existen más de 20 asociaciones, y a nivel país solo representamos a 16, por lo cual buscamos nuevas alianzas” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

**Pregunta N°09: ¿Cada que tiempo se realizan capacitaciones a los integrantes en la CECJ?**

“Las capacitaciones a los integrantes normalmente se las realizaba aproximadamente unas 6 veces al año, sin embargo, con la situación actual de la pandemia se han reducido” **Sr. Edwin Melo – Presidente de la CECJ**

“Dentro de la CECJ existen capacitaciones permanentes tanto para los colaboradores, como para los integrantes de las asociaciones. Los años anteriores se daba hasta seis capacitaciones y talleres de manera presencial, a raíz de la pandemia se lo ha realizado de manera virtual” **Sr. Luis Guilcapi – Vicepresidente de la CECJ**

### 3.1.2. Resultados de las Encuestas

Las encuestas fueron dirigidas a los colaboradores de la CECJ, con el objetivo de recolectar información sobre la situación interna de la Coordinadora de Comercio Justo, obteniendo la siguiente información.

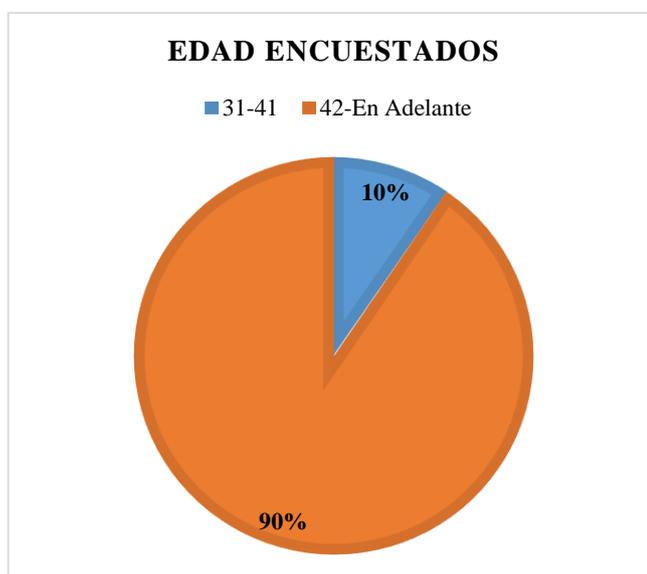
#### Pregunta N°01: Edad

**Tabla 1-3:** Edad Encuestados

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJES
15-30	0	0%
31-41	1	33.67%
42-En adelante	2	66.67%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 1-3:** Edad Encuestados

Fuente: Trabajo de Equipo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

#### Interpretación

A través de la encuesta se pudo evidenciar que la mayoría de las personas que trabajan para la CECJ, tienen una edad mayor a 42 años, y solo el 10% está en un rango de edad de 31 a 41 años de edad. La CECJ cuenta con un personal con bastante experiencia en el ámbito empresarial.

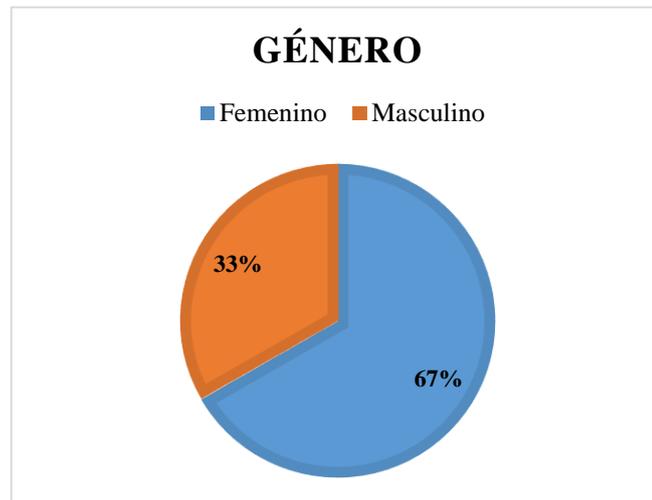
## Pregunta N°02: Género

**Tabla 2-3:** Género de los Encuestados

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Masculino	2	66.67%
Femenino	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 2-3:** Género de los Encuestados

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

## Interpretación

Durante la recolección de datos se pudo evidenciar que existe una desigualdad de género en el ámbito laboral, ya que existen más hombres que mujeres trabajando para la CECJ. Obteniendo un 67% de hombres trabajando en la CECJ, mientras que solo el 33% son mujeres.

## Pregunta N°03: ¿La CECJ da capacitaciones?

**Tabla 3-3:** Capacitaciones CECJ

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	3	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 3-3:** Capacitaciones CECJ

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

### Interpretación

A través de la encuesta realizada a todos los integrantes de la CECJ, se ha podido evidenciar que todos han recibido capacitaciones.

### Pregunta N°04: ¿Cuántas capacitaciones recibió en el año?

**Tabla 4-3:** Número de capacitaciones al año

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1-2	0	0%
2-3	1	33.33%
4 o más	2	66.67%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 4-3:** Numero de Capacitaciones

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

## Interpretación

La CECJ se encarga de dar capacitaciones a sus colaboradores en varias ocasiones en un año, después de la recolección de la información se pudo evidenciar que el 66.67% obtuvo más de 4 capacitaciones en el año, y el 33.33% solo 3 capacitaciones al año. Las capacitaciones se dieron en relación al puesto de trabajo, por ello es que no todos tienen el mismo número de capacitaciones.

## Pregunta N°05: ¿Usted conoce sus responsabilidades y funciones?

**Tabla 5-3:** Conocimiento de Responsabilidades y Funciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	3	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 5-3:** Conocimiento de Responsabilidades y Funciones

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

## Interpretación

El total de los trabajadores de la CECJ, conocen cuáles son sus responsabilidades y funciones. Existe un manual de procedimientos que es socializado con los trabajadores al inicio de sus funciones, por tal motivo todos conocen cuáles son sus funciones.

**Pregunta N°06: ¿Existen procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades?**

**Tabla 6-3:** Existencia de procedimientos establecidos para las actividades

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	3	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 6-3:** Existencia de Procedimientos Establecidos para las Actividades

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

**Interpretación**

Todos los colaboradores de la CECJ, conocen de las actividades que se han planificado para el año, ya que se realiza una socialización del POA, al inicio de cada año, y aproximadamente en los meses de noviembre se empieza con las evaluaciones de dichas actividades.

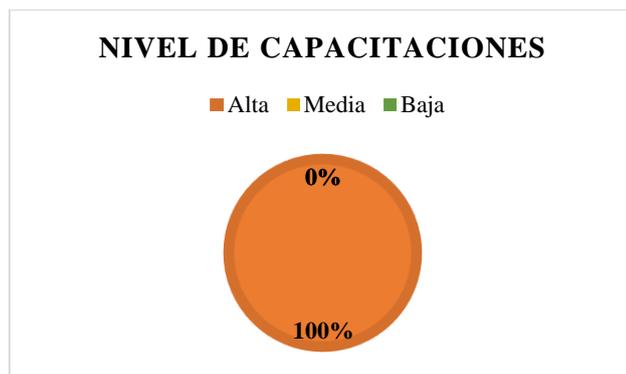
**Pregunta N°07: ¿El nivel de motivación que genera la CECJ, para usted es?**

**Tabla 7-3:** Nivel de motivación

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Alta	3	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 7-3:** Nivel de Motivación

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

### Interpretación

Al existir un alto número de capacitaciones que le brinda la CECJ a sus colaboradores, incide directamente en el nivel de motivación, ya que todos están de acuerdo que el nivel de motivación es alto, lo que genera buenos resultados en sus actividades diarias.

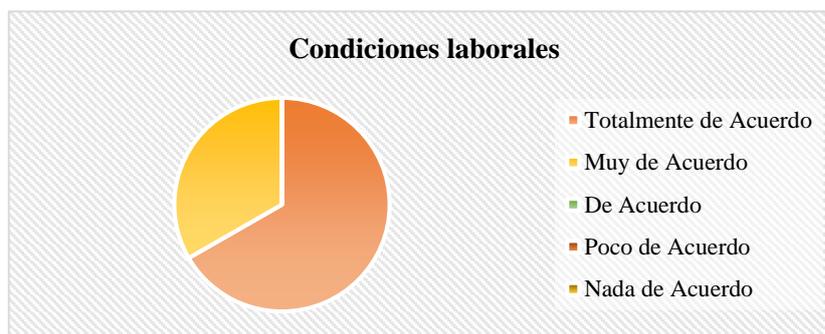
### Pregunta N°08: ¿Las condiciones laborales de la CECJ, son adecuadas?

**Tabla 8-3:** Condiciones Laborales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Totalmente de Acuerdo	2	66.67%
Muy de Acuerdo	1	33.33%
De Acuerdo	0	0%
Poco de Acuerdo	0	0%
Nada de Acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 8-3:** Condiciones Laborales

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

## Interpretación

Dentro de las condiciones laborales está considerado la seguridad y salud en el trabajo. La CECJ, les brinda a sus colaboradores buenas condiciones de trabajo, y se ve reflejado en el nivel de motivación que tienen. El 66.67% se encuentra de totalmente de acuerdo en que las condiciones laborales son las mejores, y el 33.33% también está de acuerdo, esto hace que sean más productivos y eficientes.

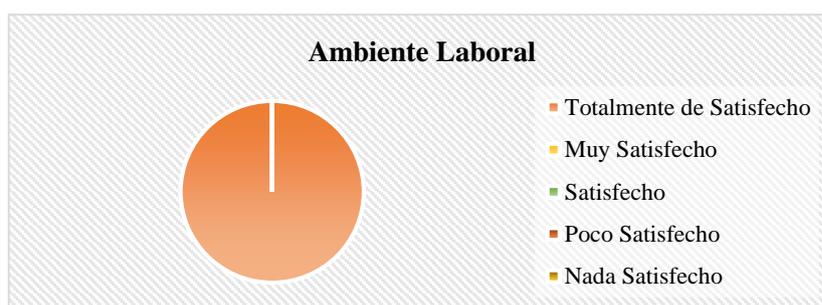
### Pregunta N°09: ¿Cómo se siente usted con el ambiente ambiental?

**Tabla 9-3:** Ambiente laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Totalmente de Satisfecho	3	100%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Poco Satisfecho	0	0%
Nada Satisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)



**Figura 9-3:** Ambiente Laboral

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

## Interpretación

El Ambiente Laboral o Clima Organizacional dentro de la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, es el adecuado, ya que les da a los colaboradores el espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades, la buena relación entre compañeros. El cien por ciento de los trabajadores se sienten totalmente con el ambiente laboral que tienen dentro de la CECJ

## **3.2. Discusión de los Resultados**

### ***3.2.1. Discusión de los Resultados de la Entrevista***

Luego de haber realizado las entrevistas a los dos directivos de la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo se pudo obtener información muy importante para la elaboración del Plan Estratégico.

La elaboración del presente plan estratégico le ayudara a la CECJ a identificar de manera objetiva cuáles son sus aspiraciones a futuro, priorizando que las estrategias estén encaminadas a los valores que maneja la empresa.

Los directivos de la CECJ, coinciden en que desean expandir el número de asociaciones a las que representan, y llegar a ser líderes y referentes nacionales.

También, se logró identificar de qué manera opera la empresa, es decir, que planifican sus actividades a través de un POA, que se han cumplido con los objetivos trazados. Como empresa brindan capacitaciones no solo a los integrantes de las asociaciones, sino también, a los colaboradores de la empresa.

### ***3.2.2. Discusión de los Resultados de la Encuesta***

Después de procesar toda la información obtenida de las encuestas se puede decir que:

La CECJ, maneja herramientas administrativas como el POA para planificar sus actividades anuales, también utiliza manual de procedimientos que le permite a los colaboradores conocer cuáles son sus responsabilidades.

También se pudo identificar que existe una buena comunicación entre los directivos y los colaboradores de la CECJ, ya que todas las actividades, planes y programas son socializados al inicio del año.

Una de las desventajas que se pudo identificar durante la recolección de información, es que existe una desigualdad de género entre los colaboradores de la empresa, ya que la mayoría son hombres.

Los trabajadores tienen acceso a múltiples capacitaciones en el año, dependiendo el cargo que desempeñan recibían hasta 6 capacitaciones presenciales en el año. A partir del inicio de la pandemia, utilizan la modalidad virtual, y se han reducido las capacitaciones.

### 3.3. Propuesta

A continuación, se desarrollará la propuesta denominada PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS CERTIFICADOS EN COMERCIO JUSTO DEL ECUADOR – PERÍODO 2021 – 2025.

#### 3.3.1. Diagnóstico Empresarial

Toda organización, personas naturales y jurídicas se dedican a trabajar buscando generar ventajas económicas favorables para sí mismas, es por esto que la Unión Nacional De Asociaciones De Pequeños Productores Agropecuarios Certificados En Comercio Justo Del Ecuador ha venido brindando asistencia y capacitación a las organizaciones de base asegurando sus ejes transversales, con una participación efectiva de los diferentes actores de la estructura, que cuentan con una propia alternativa de comercio justo, incidiendo en instancias que generan políticas de desarrollo y comercio, logrando posicionamiento a nivel, nacional e internacional, alcanzando diferenciación y promoción de los productos de los pequeños productores.

##### 3.3.1.1. Reseña Histórica



**Gráfico 1-3:** Logo CECJ

Fuente: CECJ, (2021).

La Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo surge de la unión de varias organizaciones bananeras pertenecientes a la Provincia del Oro en el 2003. Para el año 2008, reactiva sus actividades junto a otras organizaciones productoras de la costa como el cacao, el café, y de organizaciones de la sierra como, la quinua, plantas medicinales, entre otras. Actualmente, está conformada por 16 organizaciones de comercio justo.

Para la (CECJ, 2021), las organizaciones son independientes es decir, tienen sus propias estructuras y toman sus propias decisiones. Y el objetivo de la CEJC es representar a las Organizaciones de pequeños productores a nivel local, nacional, internacional.

### *3.3.1.2. Asociaciones que pertenecen a la CECJ*

La CECJ es representante de las siguientes asociaciones productoras de comercio justo.

- **ASOECOARE:** Asociación Agroecológica de Pequeños Productores Rio Arenillas - Banano
- **Corporación San Miguel de Brasil:** Corporación de Productores Agroecológicos y Frutas Tropicales San Miguel de Brasil - Banano
- **AAB Fincas El Oro:** Asociación Agraria Bananera “Fincas El Oro” - Banano
- **ASOGUABO:** Asociación de Pequeños Productores El Guabo - Banano
- **ASOPROBADI:** Asociación de Producción de Banano 24 de diciembre – Banano
- **COOPROBASUR:** Cooperativa de Producción Agrícola Bananeros del Sur - Banano
- **APBO MACHALA:** Asociación de Productores Bananeros Orenses - Banano
- **COCPE:** Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas Red de Integración Económica de las Organizaciones Agropecuarias - Cacao
- **UNOCACE:** Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras - Cacao
- **FORTALEZA DEL VALLE:** Corporación Fortaleza del Valle - Cacao
- **FAPECAFES:** Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur - Café
- **FLOR DE CAÑA:** Asociación Flor de Caña – SISA WIRU – Panela
- **JAMBI KIWA:** Asociación de Productores de Plantas Medicinales – Plantas Aromáticas
- **COPROBICH:** Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo - Quinua
- **UROCAL:** Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral – Banano
- **NUEVO MUNDO:** Asociación de Productores Agro artesanales Orgánicos y Limpios de Productos Tropicales.



**Gráfico 2-3:** Productos de las Asociaciones de la CECJ

Fuente: CECJ, (2021)

### 3.3.2. Misión Organizacional

#### 3.3.2.1. Misión Actual

“Somos una instancia de representación de organizaciones de pequeños productos demográficamente organizados, dirigida al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de base, que facilitan asistencia a nuestros miembros, promocionamos nuestros productos, valores e inciden en instancias sociales, políticas y económicas, dentro del marco de Comercio Justo” (CECJ, 2021)

#### 3.3.2.2. Misión Propuesta

**Tabla 10-3:** Misión propuesta para la CECJ

PREGUNTAS		ELEMENTOS	CECJ
01	¿Qué?	Razón de ser	Representar organizaciones de pequeños productores
02	¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Desarrollando su potencial, promoviendo sus relaciones comerciales a un precio justo
03	¿Con quién?	Personal que se dispone	Integrantes de las Asociaciones de Comercio Justo
04	¿Para qué?	A quien va a satisfacer	A los productores pequeños y los consumidores
06	¿Porque?	Explique y justifique su presencia	Brindar asesoría y capacitación a los productores, y promover sus productos a nivel nacional e internacional.
07	¿Donde?	Lugar y Ubicación	Nacional e Internacional

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatía, K. (2021)

Somos una entidad dedicada a la representación de asociaciones de pequeños productores ecuatorianos de comercio justo, brindando asesorías y capacitaciones, desarrollando su potencial y promoviendo sus relaciones comerciales a un precio justo en el mercado nacional e internacional.

### 3.3.3. Visión Organizacional

#### 3.3.3.1. Visión Actual

“CECJ es una organización gremial con capacidad fortalecida que brinda asistencia y capacitación a las organizaciones de base, asegurando nuestros ejes transversales, con una participación efectiva de los diferentes actores de la estructura, con nuestra propia alternativa de comercio justo, incidiendo en instancias que generan políticas de desarrollo y comercio, logrando posicionamiento a nivel, nacional e internacional, alcanzando diferenciación y promoción de los productos de nuestros pequeños productores ” (CECJ, 2021)

#### 3.3.3.2. Visión Propuesta

**Tabla 11-3:** Visión propuesta

PREGUNTAS		ELEMENTOS	CECJ
01	¿Qué queremos ser?	Razón de ser	Líder en la representación de organizaciones gremial a nivel internacional
02	¿Dónde queremos estar en el futuro?	Aspiración a largo plazo	Brindar facilidades de comercialización internacional de productos nacionales
03	¿Para quién lo haremos?	A quien va a satisfacer	Productores pequeños de comercio justo
04	¿Cómo lo lograremos?	Estrategia que marca la diferencia	Planes de trabajo, proyectos y programas
05	¿En qué nos diferenciaremos?	Explique y justifique su presencia	Buscamos mejorar la calidad de vida de cada uno de los integrantes de cada asociación.
06	¿Qué valores respetaremos?	Presentación	Participación, Solidaridad, Trabajo en Equipo, Respeto, Honestidad y Responsabilidad Social y Ambiental.

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatía, K. (2021)

Para el 2025, ser líder internacional en la representación de organizaciones ecuatorianas de comercio justo, brindando facilidades de comercialización internacional de productos nacionales, implementando planes de trabajo, proyectos y programas, que ayuden a mejorar la calidad de vida de los integrantes de cada organización, fortaleciendo los valores de participación, solidaridad, trabajo en equipo, honestidad y la responsabilidad.

### **3.3.4. Valores Organizacionales**

#### **3.3.4.1. Participación**

Todos los integrantes de la CECJ, tienen derecho a participar en procesos de elección, de igual manera adquieren obligaciones.

#### **3.3.4.2. Solidaridad**

Estar pendiente de las necesidades de los integrantes de la CECJ y brindarles apoyo, buscando soluciones sostenibles sin importar de quien se trate.

#### **3.3.4.3. Trabajo en equipo**

Establecer un buen ambiente de trabajo, para que todas las organizaciones aporten conocimientos y experiencias. El trabajo en equipo es indispensable para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

#### **3.4.4.4. Respeto**

El respeto es considerado como un valor importante, ya que este le permite a la organización establecer buenas relaciones entre los integrantes, y así se genera un buen ambiente laboral

#### **3.4.4.5. Honestidad**

Todos los integrantes de la organización demuestran que cada una de sus acciones son de buena fe y transparentes, demostrando el compromiso que tienen con la CECJ.

#### **3.4.4.6. Responsabilidad**

Cada uno de los integrantes de la organización debe asumir todos los derechos y obligaciones de las acciones que se ha realizado, respondiendo por cada uno de sus actos.

### **3.3.5. Objetivos Estratégicos**

#### **3.3.4.1. Objetivos Estratégicos a Corto Plazo**

- Establecer estrategias que le permitan a la CECJ tener un mejoramiento continuo en todas sus áreas.
- Expandir la representación de las organizaciones de comercio justo en el Ecuador.
- Incrementar los medios de comunicación, para llegar a nuevas organizaciones de comercio justo.

#### *3.3.4.2. Objetivos Estratégicos a Largo Plazo*

- Posicionar a la CECJ, como líder en la representación internacional de asociaciones productoras de comercio justo del Ecuador.
- Crear nuevos programas con actividades que le permitan a la CECJ, generar recursos económicos.
- Crear alianzas con el gobierno nacional, para el desarrollo de políticas que faciliten la comercialización de productos orgánicos a un precio justo a nivel internacional.
- Brindar nuevas formas de capacitación, con la ayuda de organismos internacionales.
- Crear nuevas oficinas a nivel nacional, para poder estar cerca de las organizaciones.

#### *3.3.6. Análisis PESTEL*

Para (Amador-Mercado, 2022), el análisis PESTEL, es una herramienta que utilizan las empresas para realizar una evaluación de todas las situaciones que afectan a la empresa en el presente y en el futuro, y este ayuda a crear estrategias que le ayuden a la empresa a tomar las mejores decisiones.

Se realizó el análisis PESTEL, con el objetivo de obtener información relevante sobre el ambiente Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, que afecta o podría afectar a la empresa

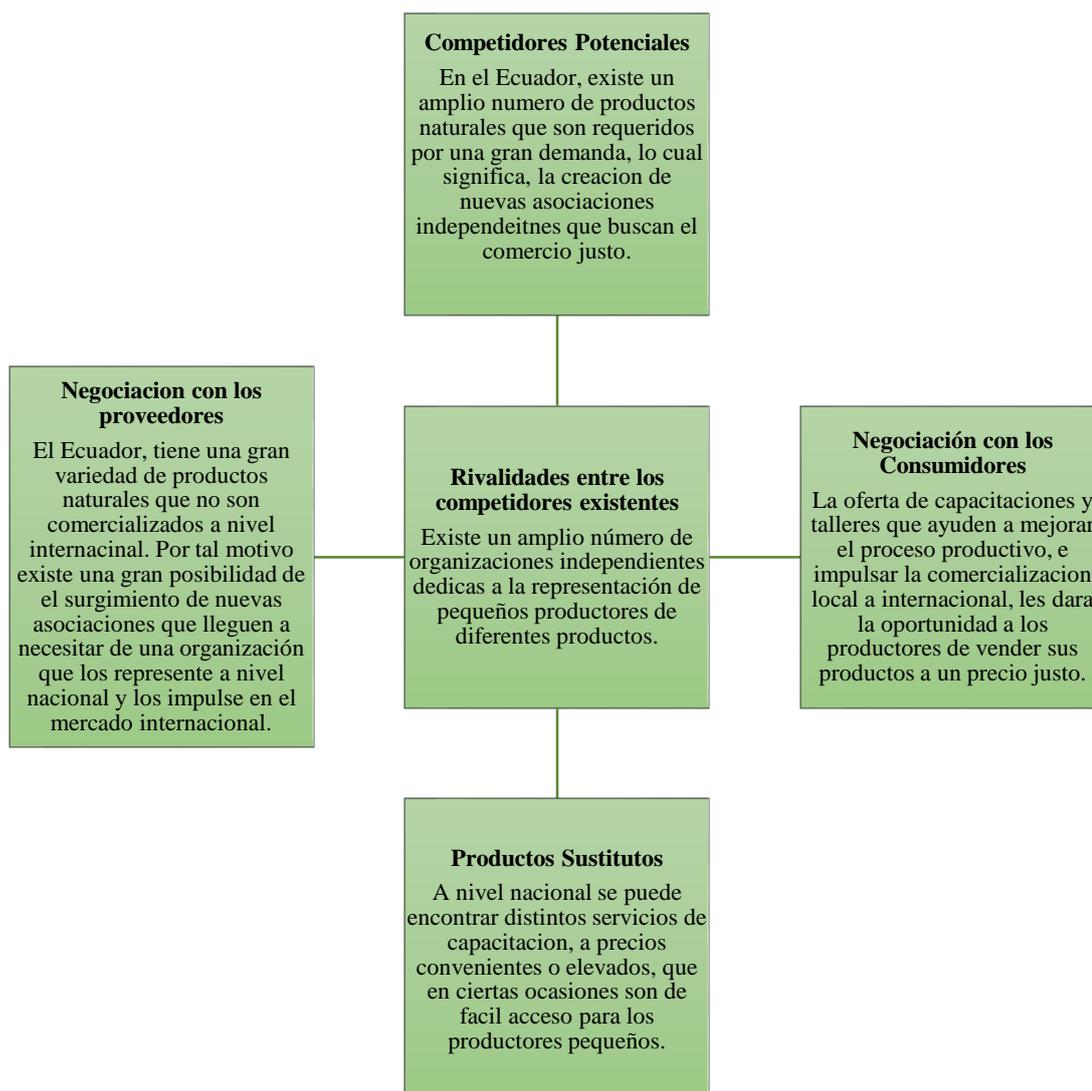
**Tabla 12-3: Análisis PESTEL**

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<p>1. Inestabilidad política del país, por los cambios de gobierno.</p> <p>2. Nivel de corrupción en el país.</p>	<p>1. Competencia con precios internacionales</p> <p>2. Se pagan demasiados impuestos. Incremento de carga tributaria.</p> <p>3. Inflación del 1.94% en el 2021, en comparación al 2020. (INEC, 2021)</p> <p>4. Amenaza de Crisis Mundial</p> <p>5. Crecimiento del PIB, cerca del 4%. (INEC, 2021).</p> <p>6. Tasa de desempleo del 5.2%. (INEC, 2021)</p> <p>7. Amenaza de Guerra</p> <p>8. Dependencia de Donaciones</p> <p>9. Estabilidad Económica</p>	<p>1. El 10.5% de los ecuatorianos se encuentran en una situación de Extrema pobreza. (INEC, 2021)</p> <p>2. Desigualdad de Oportunidades</p>	<p>1. Innovación en Maquinarias de producción</p> <p>2. Nuevas eras digitales</p> <p>3. Automatización y Robótica</p> <p>4. Uso de las TIC's</p>	<p>1. Cambios climáticos extremos</p> <p>2. Fenómenos naturales</p>	<p>3. Leyes poco reguladas</p> <p>4. Seguridad Laboral</p> <p>5. Reconocida por el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, desde el 2020</p> <p>6. Miembro activo de la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo – CLAC.</p>

Elaborado por: Gatia, K (2021)

### 3.3.7. Matriz Porter

La matriz de Porter es un método de análisis utilizado para la formulación de estrategias en diferentes industrias. Según (Porter, Michael, 1982), la naturaleza de la competitividad dentro de una organización es vista como un conjunto de las cinco fuerzas de: Rivalidad entre empresas competidoras, la Entrada potencial de nuevos competidores, Desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación con los consumidores.



**Gráfico 3-3:** Matriz de Porter

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

### 3.3.8. Diagnóstico Estratégico Interno

Se realizó un diagnóstico estratégico externo con el objetivo de identificar cuáles son las oportunidades y amenazas, que puedan afectar o beneficiar a la CECJ.

**Tabla 13-3:** Diagnóstico Interno

Diagnóstico Estratégico Interno							
FORTALEZAS	Alta	Media	Baja	DEBILIDADES	Alta	Media	Baja
1. Cuenta con personería jurídica y experiencia organizativa.	X			1.No existe un control de las actividades administrativas.	X		
2.Uso de herramientas administrativas	X			2.No generan recursos económicos, y dependen de aportes de los socios.	X		
3.Toma de decisiones participativas.	X			3.Se necesita fortalecer la comunicación entre actores.		X	
4.Prácticas inclusivas		X		4.No dan seguimiento a los procesos de fortalecimiento.	X		
5.Posicionamiento local	X			5.No manejan estrategias de marketing.	X		
6.Incidencia política sobre las asociaciones que forman parte.		X		6.Bajo posicionamiento en el mercado		X	
7. Uso de TIC'S	X						

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatía, K. (2021)

### 3.3.9. Diagnóstico Estratégico Externo

Se realizó un diagnóstico estratégico externo con el objetivo de identificar cuáles son las oportunidades y amenazas, que puedan afectar o beneficiar a la CECJ.

**Tabla 14-3:** Diagnóstico Externo

Diagnostico Estratégico Externo							
OPORTUNIDADES	Alta	Media	Baja	AMENAZAS	Alta	Media	Baja
1. Cambio de tendencias de consumo.		X		1. Producción primaria.		X	
2. Apoyo logístico y económico de entidades internacionales y locales.	X			2. Nuevas tasas tributarias.		X	
3. Nuevos sistemas de comercialización.	X			3. Expansión de la brecha generacional en las asociaciones.	X		
4. Fondos por servicios ambientales.		X		4. La sociedad desconoce que son productos orgánicos.	X		
5. Aliados comerciales.	X			5. Altas exigencias para la certificación.		X	
6. Interacción con entidades locales y nacionales.	X			6. No existe una legislación nacional para el comercio.		X	
				7. Inestabilidad de precios		X	
				8. Sensibilización de buenas prácticas laborales.	X		

Fuente: Trabajo de Campo

Realizado por: Gatía, K. (2021)

### 3.3.10. Matriz FODA

Para (Chiavenato, 2017), la matriz FODA o SWOT, ofrece un análisis estratégico de la empresa, que permite observar cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que rodean a la empresa.

Después de realizar el diagnostico interno y externo de la empresa, se realizó la matriz FODA, donde se encuentra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que tiene pueden beneficiar o perjudicar a la CECJ, a un corto, mediano o largo tiempo.

**Tabla 15-3:** Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con personería jurídica y experiencia organizativa.</li> <li>2. Uso de herramientas administrativas</li> <li>3. Toma de decisiones participativas.</li> <li>4. Prácticas inclusivas</li> <li>5. Posicionamiento local</li> <li>6. Incidencia política sobre las asociaciones que forman parte.</li> <li>7. Uso de TIC'S</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un control de las actividades administrativas</li> <li>2. No generan recursos económicos, y dependen de aportes de los socios.</li> <li>3. Se necesita fortalecer la comunicación entre actores.</li> <li>4. No dan seguimiento a los procesos de fortalecimiento.</li> <li>5. No manejan estrategias de marketing.</li> <li>6. Bajo posicionamiento en el mercado</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de tendencias de consumo.</li> <li>2. Apoyo logístico y económico de entidades internacionales y locales.</li> <li>3. Nuevos sistemas de comercialización.</li> <li>4. Fondos por servicios ambientales.</li> <li>5. Aliados comerciales.</li> <li>6. Interacción con entidades locales y nacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción primaria.</li> <li>2. Nuevas tasas tributarias.</li> <li>3. Expansión de la brecha generacional en las asociaciones.</li> <li>4. La sociedad desconoce que son productos orgánicos.</li> <li>5. Altas exigencias para la certificación.</li> <li>6. No existe una legislación nacional definida para la comercialización.</li> <li>7. Inestabilidad de precios en el mercado.</li> <li>8. Sensibilización de buenas prácticas laborales.</li> </ol>

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Gatia, K. (2021)

### 3.3.11. Matriz EFI

Mediante este instrumento podemos evaluar las fortalezas y debilidades, asignando una calificación de uno a cuatro, donde uno como debilidad mayor, dos como una debilidad menor, tres una fortaleza menor, y cuatro como una fortaleza mayor. (David, 2003)

**Tabla 16-3:** Matriz EFI

Matriz EFI				
Factor crítico de éxito		Peso	Clasificación	Puntuación
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Cuenta con personería jurídica y experiencia organizativa	0.12	4	0.48
2	Uso de herramientas administrativas.	0.10	4	0.4
3	Toma de decisiones participativas.	0.08	4	0.32
4	Prácticas inclusivas.	0.06	3	0.18
5	Posicionamiento local.	0.08	4	0.32
6	Incidencia política sobre las asociaciones que forman parte.	0.05	3	0.15
7	Uso de TIC's.	0.09	4	0.36
<b>Subtotal FORTALEZAS</b>				<b>2.21</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No existe un control de las actividades administrativas.	0.10	1	0.1
2	No generan recursos económicos, y depende de aporte de los socios.	0.09	1	0.09
3	Se necesita fortalecer la comunicación entre actores.	0.05	2	0.10
4	No dan seguimiento a los procesos de fortalecimiento.	0.08	1	0.08
5	No manejan estrategias de marketing.	0.07	1	0.07
6	Bajo posicionamiento en el mercado	0.03	2	0.06
<b>Subtotal DEBILIDADES</b>				<b>0.50</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.71</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

Al realizar la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) se pudo constatar que en la CECJ lo que corresponde a las fuerzas internas de la organización tiene un peso ponderado total de 2.71. En conclusión, la Coordinadora no tiene suficientes fortalezas para disminuir el impacto de sus debilidades, por lo cual, es necesario la creación de estrategias que impulsen el desarrollo interno de la CECJ.

### 3.3.12. Matriz EFE

Mediante este instrumento podemos evaluar tanto debilidades y fortalezas, asignando una calificación de uno a cuatro, para indicar la eficiencia que tienen las estrategias actuales, donde cuatro corresponde a una respuesta excelente, tres a una respuesta de muy bueno, dos que es nivel de regular y uno a una respuesta deficiente. (David, 2003)

**Tabla 17-3:** Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Factor crítico de éxito		Peso	Clasificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Cambio de tendencias de consumo.	0.06	3	0.18
2	Apoyo logístico y económico de entidades internacionales y locales	0.11	4	0.48
3	Nuevos sistemas de comercialización.	0.08	4	0.32
4	Fondos por servicios ambientales.	0.05	3	0.15
5	Aliados comerciales	0.11	4	0.48
6	Interacción de entidades locales y nacionales.	0.10	4	0.40
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>				<b>2.01</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Producción primaria.	0.08	1	0.08
2	Nuevas tasas tributarias	0.10	1	0.10
3	Expansión de la brecha generacional en las asociaciones	0.05	2	0.10
4	La sociedad desconoce que son productos orgánicos.	0.05	2	0.10
5	Altas exigencias para la certificación.	0.10	1	0.10
6	No existe una legislación nacional definida para la comercialización	0.11	1	0.11
7	Inestabilidad de precios en el mercado	0.10	1	0.10
8	Sensibilización de buenas prácticas laborales	0.04	2	0.04
<b>Subtotal AMENAZAS</b>				<b>0.73</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.74</b>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

Al realizar la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) se pudo constatar que en la CECJ lo que corresponde a las fuerzas externas de la organización tiene un peso ponderado total de 2.74. En conclusión, la Coordinadora tiene un fuerte impacto de las amenazas sobre las oportunidades, por lo cual, es necesario la implementación de nuevas estrategias que ayuden a enfrentar las amenazas presentes y futuras.

### ***3.3.13. Clasificación de Estrategias***

Según lo manifestado por (Rizo & Campistrous, 1999), la estrategia es adquirida en la mayoría de los casos de manera espontánea, cuando no existe conocimiento previo sobre técnicas para la resolución de problemas.

#### ***3.3.13.1. Estrategias Agresivas***

Para (ISOTools, 2017), las estrategias agresivas se enfocan en aprovechar las oportunidades para transformar sus debilidades en fortalezas y disminuir el riesgo de las amenazas, a través de la penetración en el mercado, el desarrollo de los productos o servicios, y la diversificación.

Estas estrategias están definidas en relación a la situación financiera de la empresa.

- ✓ Aprovechar el apoyo económico de las entidades para la creación de nuevas actividades o estrategias que generen recursos económicos.
- ✓ Gestionar un plan de acción a través de las entidades locales en conjunto con los socios para obtener beneficios económicos.
- ✓ Aplicar el uso de las TIC's para dar a conocer nuestra organización y que nuevos mercados quieran ser parte de ella, incrementando beneficios económicos.
- ✓ Crear planes de acción para conseguir bajar los precios del mercado frente a la competencia.
- ✓ Garantizar que se respeten los precios dispuestos frente a la competencia para no correr el riesgo de perder las certificaciones técnicas.

#### ***3.3.13.2. Estrategias Conservadoras***

Según (ISOTools, 2017), las estrategias conservadoras deben permanecer dentro de la organización, para controlar las capacidades básicas y de esta manera no enfrentar riesgos excesivos. Estas estrategias están destinadas a el desarrollo de las estrategias de comercialización.

- ✓ Aplicar el uso de las tecnologías de la información y comunicación para implementarlo en nuevos proyectos a desarrollar y comercializar y que la información de estos sea eficaz y oportuna.
- ✓ Desarrollar acciones de incidencia en la protección del medio ambiente y realizar capacitaciones a todas personas que forman parte de la organización esto como medida de concientización.

- ✓ Realizar campañas de concientización sobre las buenas prácticas laborales, todo esto con el fin de garantizar el bienestar de los colaboradores. mediante el uso de las TIC's.
- ✓ Socializar las brechas existentes y llegar a acuerdos para que en la organización exista un ambiente en el que practique la inclusión que se basa en el respeto, la equidad y proteger la libertad de pensamiento y acción garantizando los derechos a todas las personas.
- ✓ Emplear acciones a través de redes sociales e inculcar a las personas la importancia de respetar las opiniones de las personas independientemente de su edad, toda opinión de be ser respetada.

### 3.3.13.3. Estrategias Defensivas

Según (ISOTools, 2017), las estrategias defensivas se enfocan en disminuir las debilidades internas de la organización, para disminuir el efecto del impacto de las amenazas.

Se han identificado las estrategias para mejorar la situación interna de la CECJ.

- ✓ Organizar estrategias para mantener una comunicación con otras entidades de los sectores tanto públicos como privados para apoyar nuevos proyectos, renovar convenios, que beneficien a la Coordinadora.
- ✓ Aplicar los procesos participativos mediante los aliados comerciales para crear mejores oportunidades de desarrollo para los pequeños agricultores respecto a los actores dominantes que existen en el mercado.
- ✓ Aplicar estrategias de posicionamiento local para tener mayor reconocimiento en conjunto con las tendencias de consumo que ayuden a generar acciones internas o externas de la organización, para saber adaptarse al cambio y poder detectar oportunidades de innovación.
- ✓ Implementar un sistema interno de seguimiento de los procesos productivos y organizativos.
- ✓ Implementar mediante la personería jurídica la búsqueda de nuevos mercados alternativos que beneficien a los productores mientras realizan el proceso para poder acceder a las certificaciones técnicas.
- ✓ Gestionar la creación de una legislación comercial para proteger los derechos de los comerciantes y se cumplan las leyes que lo amparan.

#### *3.3.13.4. Estrategias Competitivas*

Según (ISOTools, 2017), son estrategias utilizadas para el posicionamiento de la organización, que le van a permitir ganar terreno frente a la competencia.

Las siguientes estrategias están destinadas a mejorar la situación individual de cada uno de los socios, que son los clientes de la CECJ.

- ✓ Diversificar los servicios de acceso al mercado con la ayuda de los aliados comerciales que ayude en beneficio de la organización.
- ✓ Establecer alianzas entre los actores y las entidades para fortalecer la comunicación para beneficio de los pequeños agricultores, campesinos y artesanos que se encuentran en desventaja económica y social.
- ✓ Proponer el desarrollo de proyectos a través de ferias y exponer la calidad de los productos que comercializan los pequeños productores en la Coordinadora y con ello abrimos a nuevos mercados.
- ✓ Fortalecer los procesos productivos y organizacionales para mejorar las relaciones con los con los organismos gubernamentales de los que se forma parte.
- ✓ Realizar cursos o talleres con las autoridades de la CECJ para tener un mayor acercamiento con las entidades locales y regionales en beneficio de todos los socios de la organización.
- ✓ Desarrollar talleres participativos sobre las buenas prácticas laborales, para fortalecer la imagen corporativa mediante la misma.

### 3.3.14. Estrategias planteadas en base a la Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con personería jurídica y experiencia organizativa.</li> <li>2. Uso de herramientas administrativas</li> <li>3. Toma de decisiones participativas.</li> <li>4. Prácticas inclusivas</li> <li>5. Posicionamiento local</li> <li>6. Incidencia política sobre las asociaciones que forman parte</li> <li>7. Uso de TIC'S</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un control de las actividades administrativas.</li> <li>2. No generan recursos económicos, y dependen de aportes de los socios.</li> <li>3. Se necesita fortalecer la comunicación entre actores.</li> <li>4. No dan seguimiento a los procesos de fortalecimiento.</li> <li>5. No manejan estrategias de marketing.</li> <li>6. Bajo posicionamiento en el mercado</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de tendencias de consumo.</li> <li>2. Apoyo logístico y económico de entidades internacionales y locales.</li> <li>3. Nuevos sistemas de comercialización.</li> <li>4. Fondos por servicios ambientales.</li> <li>5. Aliados comerciales.</li> <li>6. Interacción con entidades locales y nacionales.</li> </ol>	<p><b>1.6</b> Realizar cursos o talleres con las autoridades de la CECJ para tener un mayor acercamiento con las entidades locales y regionales en beneficio de todos los socios de la organización.</p> <p><b>7.3</b> Aplicar el uso de las tecnologías de la información y comunicación para implementarlo en nuevos proyectos a desarrollar y comercializar y que la información de estos sea eficaz y oportuna.</p> <p><b>2.1</b> Aprovechar las herramientas administrativas de la organización y gestionarlas en conjunto con el apoyo logístico y económico de las entidades internacionales y locales para fortalecer las relaciones comerciales justas, solidarias y transparentes de las mismas.</p> <p><b>3.5</b> Aplicar los procesos participativos mediante los aliados comerciales para crear mejores oportunidades de desarrollo para los pequeños agricultores respecto a los actores dominantes que existen en el mercado.</p> <p><b>5.1</b> Aplicar estrategias de posicionamiento local para tener mayor reconocimiento en conjunto con las tendencias de consumo que ayuden a generar acciones internas o externas de la organización, para saber adaptarse al cambio y poder detectar oportunidades de innovación.</p> <p><b>6.4</b> Desarrollar acciones de incidencia en la protección del medio ambiente y realizar capacitaciones a todas personas que forman parte de la organización esto como medida de concientización.</p>	<p><b>1.2</b> Aprovechar el apoyo económico de las entidades para la creación de nuevas actividades o estrategias relacionadas a los cambios en la tendencia de consumo que generen recursos económicos.</p> <p><b>2.6</b> Gestionar un plan de marketing a través de las entidades locales en conjunto con los socios para obtener beneficios económicos.</p> <p><b>5.5</b> Diversificar los servicios de acceso al mercado con la ayuda de los aliados comerciales que ayude en beneficio de la organización.</p> <p><b>4.3</b> Implementar un sistema interno de seguimiento de los procesos productivos y organizativos.</p> <p><b>6.1</b> Proponer el desarrollo de proyectos a través de ferias y exponer la calidad de los productos que comercializan los pequeños productores en la Coordinadora y con ello abrimos a nuevos mercados.</p> <p><b>3.2</b> Establecer alianzas entre los actores y las entidades para fortalecer la comunicación para beneficio de los pequeños agricultores, campesinos y artesanos que se encuentran en desventaja económica y social.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Producción primaria. *</p> <p>2. Nuevas tasas tributarias. *</p> <p>3. Expansión de la brecha generacional en las asociaciones.</p> <p>4. La sociedad desconoce que son productos orgánicos.</p> <p>5. Altas exigencias para la certificación.</p> <p>6. No existe una legislación nacional definida para la comercialización.</p> <p>7. Inestabilidad de precios en el mercado.</p> <p>8. Sensibilización de buenas prácticas laborales.</p>	<p><b>1.5</b> Socializar mediante la personería jurídica regular las certificaciones tomando en cuenta que la organización busca promover la igualdad y equidad de sus socios ya que esto perjudica en la producción y comercialización de sus productos.</p> <p><b>7.8</b> Realizar campañas de concientización sobre las buenas prácticas laborales, todo esto con el fin de garantizar el bienestar de los colaboradores. mediante el uso de las TIC´s.</p> <p><b>7.4</b> Aplicar las tecnologías de la información y comunicación para dar a conocer el significado del término orgánico, a través de difusión por redes sociales.</p> <p><b>4.3</b> Socializar las brechas existentes y llegar a acuerdos para que en la organización exista un ambiente en el que practique la inclusión que se basa en el respeto, la equidad y proteger la libertad de pensamiento y acción garantizando los derechos a todas las personas.</p> <p><b>6.7</b> Implementar programas de incidencia política para que exista una normativa en la regulación de los precios excesivos que existen en el mercado y que afecta a los productores de primera línea.</p> <p><b>1.6</b> Gestionar a través de la personería jurídica una normativa que proteja y regule los derechos de los comerciantes. *</p>	<p><b>1.3</b> Emplear acciones a través de redes sociales e inculcar a las personas la importancia de respetar las opiniones de las personas independientemente de su edad, toda opinión de be ser respetada.</p> <p><b>2.4</b> Aplicar el uso de las TIC´s para dar a conocer nuestra organización y que nuevos mercados quieran ser parte de ella, incrementando beneficios económicos.</p> <p><b>3.6</b> Socializar con actores sociales la gestión para que se cree una legislación en beneficio del comerciante.</p> <p><b>4.5</b> Fortalecer los procesos productivos y organizacionales para mejorar las relaciones con los con los organismos gubernamentales de los que se forma parte.</p> <p><b>5.7</b> Crear planes de acción para conseguir bajar los precios del mercado frente a la competencia.</p> <p><b>6.8</b> Desarrollar talleres participativos sobre las buenas prácticas laborales, para incrementar la imagen corporativa mediante la misma.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gatia, K. (2021)

### 3.3.15. Matriz de Priorización Holmes

**Tabla 18-3:** Matriz de Priorización de Holmes

		NIVEL DE IMPACTO 0=Ningún Impacto 1= Poco Impacto 2=Mediano Impacto 3=Alto Impacto													Total	Ponderación de Criterio
		Generación de Ingresos económicos	Uso adecuado de las TIC's	Precios Justos	Variedad de Productos	Mejora de Oportunidades	Posicionamiento de la Marca	Control de actividades	Gestión de proceso Administrativo	Sistema Interno de seguimiento	Difundir información	Capacitaciones	Campañas de Concientización			
Financiera	Generación de ingresos económicos		3	0	3	3	3	1	1	0	0	3	3	20	11.76%	
	Uso adecuado de las TIC's	1		0	0	3	2	3	2	1	0	3	2	17	10%	
	Control de Precios Justos	3	0		3	3	3	0	0	0	3	0	1	16	9.41%	
Comercio	Variedad de Productos	3	0	3		2	3	1	0	0	2	0	0	14	8.24%	
	Mejora de oportunidades para los pequeños productores	3	0	3	0		1	0	0	0	1	3	3	14	8.24%	
	Posicionamiento de la Marca	2	1	1	2	2		1	1	0	3	0	0	13	7.65%	
Clientes	Control de Actividades	1	0	0	1	0	1		2	3	1	0	0	9	5.29%	
	Gestión de procesos administrativo	0	1	0	0	2	3	2		3	0	0	0	11	6.47%	
	Sistema interno de seguimiento de procesos	0	0	0	0	2	2	2	2		0	0	0	8	4.71%	
Desarrollo Humano	Difundir información de Comercio Justo	1	0	3	2	3	3	0	0	0		1	2	15	8.82%	
	Capacitaciones	1	1	3	1	3	3	0	0	0	3		3	18	10.59%	
	Campañas de concientización	1	0	3	1	3	3	0	0	0	2	2		15	8.82%	
<b>TOTAL</b>														170	100%	

Fuente: Rivadeniera, M. (2013).

Elaborado por: Gatia, K. (2022).

### 3.3.16. Plan Operativo

Tabla 19-3: Plan Operativo

Mapa Estratégico		Cuadro de mando integral			Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera	Incremento de ingresos	Aprovechar el apoyo económico de las entidades para la creación de nuevas actividades o estrategias que generen recursos económicos.	Número de entidades colaboradoras	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ.	Generación de actividades afines a la organización por medio de la gestión documental.	RECURSOS ECONOMICOS
		Gestionar un plan de acción a través de las entidades locales en conjunto con los socios para obtener beneficios económicos.	Número de entidades locales/número de socios.	75%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Estudios de planes de acción para aplicar en la organización, con el apoyo de las entidades, socios, para el logro de los resultados esperados.	RECURSOS ECONOMICOS
		Aplicar el uso de las TIC's para dar a conocer nuestra organización y que nuevos mercados quieran ser parte de ella, incrementando beneficios económicos.	Sistemas informáticos desarrollados sobre los sistemas requeridos.	90%	Comisión de medios digitales. CECJ	Servicio técnico y soporte informático, paquetes informáticos.	RECURSOS ECONOMICOS
		Crear planes de acción para conseguir bajar los precios del mercado frente a la competencia.	Precios del mercado/precios de la competencia.	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	La delegación designada implementara las acciones necesarias para conseguir bajar los precios del mercado, mediante un plan de acción.	RECURSOS ECONOMICOS
		Garantizar que se respeten los precios dispuestos frente a la competencia para no correr el riesgo de perder las certificaciones técnicas.	Precios del mercado/precios pequeños productores	85%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Procesos y procedimientos por medio de la gestión documental.	RECURSOS ECONOMICOS

<b>Perspectiva comercial</b>	<b>Servicios innovadores</b>	Diversificar los servicios de acceso al mercado con la ayuda de los aliados comerciales que ayude en beneficio de la organización..	Nivel de estrategia de los actores sociales.	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ.	Reuniones de las partes interesadas para aplicar estrategias.	RECURSOS ECONOMICOS
		Establecer alianzas entre los actores y las entidades para fortalecer la comunicación para beneficio de los pequeños agricultores, campesinos y artesanos que se encuentran en desventaja económica y social.	Efectividad del beneficio de las alianzas.	75%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Establecer cronogramas de actividades.	RECURSOS ECONOMICOS
		Proponer el desarrollo de proyectos a través de ferias y exponer la calidad de los productos que comercializan los pequeños productores en la Coordinadora y con ello abrimos a nuevos mercados.	Medir el porcentaje de participación de los productores	90%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Definir fechas para la realizar la exposición de los productos.	RECURSOS ECONOMICOS
		Fortalecer los procesos productivos y organizacionales para mejorar las relaciones con los con los organismos gubernamentales de los que se forma parte.	Beneficio de los procesos organizacionales	85%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Realizar reuniones de trabajo y transferencia de información.	RECURSOS ECONOMICOS
		Realizar cursos o talleres con las autoridades de la CECJ para tener un mayor acercamiento con las entidades locales y regionales en beneficio de todos los socios de la organización.	Nivel de satisfacción de los talleres realizados.	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Definir cronogramas de actividades para la realización de los cursos.	RECURSOS ECONOMICOS
		Desarrollar talleres participativos sobre las buenas prácticas laborales, para fortalecer la imagen corporativa mediante la misma.	Nivel de impacto de la buenas prácticas en la Coordinadora	95%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Procedimiento de actividades y socialización de las partes.	RECURSOS ECONOMICOS

<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	<b>Desarrollo interno de los nuevos mercados.</b>	Organizar estrategias para mantener una comunicación con otras entidades de los sectores tanto públicos como privados para apoyar nuevos proyectos, renovar convenios, que beneficien a la Coordinadora.	Eficacia y convenios	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ.	Socialización con las nuevas y vigentes organizaciones que se forma parte y crear estrategias para crear alianzas que beneficie a la Coordinadora.	RECURSOS ECONOMICOS
		Aplicar los procesos participativos mediante los aliados comerciales para crear mejores oportunidades de desarrollo para los pequeños agricultores respecto a los actores dominantes que existen en el mercado.	Satisfacción de los pequeños agricultores	75%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Reunión para analizar y crear estrategias de mejora de los pequeños agricultores.	RECURSOS ECONOMICOS
		Aplicar estrategias de posicionamiento local para tener mayor reconocimiento en conjunto con las tendencias de consumo que ayuden a generar acciones internas o externas de la organización, para saber adaptarse al cambio y poder detectar oportunidades de innovación.	Tendencias de consumo	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Estudio y reconocimiento de las nuevas tendencias del mercado para poder aplicarlas en la Coordinadora.	RECURSOS ECONOMICOS
		Implementar un sistema interno de seguimiento de los procesos productivos y organizativos.	Evaluación del desempeño	75%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Información de los procesos productivos y organizativos de la CECJ para la ejecución del mismo.	RECURSOS ECONOMICOS
		Implementar mediante la personería jurídica la búsqueda de nuevos mercados alternativos que beneficien a los productores mientras realizan el proceso para poder acceder a las certificaciones técnicas.	Liderazgo competitividad	90%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Socialización para la búsqueda de nuevos mercados que genere ayuda a los productores que están iniciando ingresar al comercio justo	RECURSOS ECONOMICOS
		Gestionar la creación de una legislación comercial para proteger los derechos de los comerciantes y se cumplan las leyes que lo amparan.	Liderazgo competitividad y	80%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	La delegación designada implementara las acciones necesaria para hacer cumplir la legislación ejecutada.	RECURSOS ECONOMICOS

<b>Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo</b>	<b>Plantilla estable y formada</b>	Aplicar el uso de las tecnologías de la información y comunicación para implementarlo en nuevos proyectos a desarrollar y comercializar y que la información de estos sea eficaz y oportuna.	Aplicación de las Tecnologías de la información	95%	Comisión de medios digitales.	Aprovechar el uso de las TIC's.	RECURSOS ECONOMICOS
		Desarrollar acciones de incidencia en la protección del medio ambiente y realizar capacitaciones a todas las personas que forman parte de la organización esto como medida de concientización.	Medio ambiente y participación ciudadana	95%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Definir cronogramas de actividades para la realización de los capacitaciones.	RECURSOS ECONOMICOS
		Realizar campañas de concientización sobre las buenas prácticas laborales, todo esto con el fin de garantizar el bienestar de los colaboradores. mediante el uso de las TIC's.	Participación ciudadana	95%	Comisión de medios digitales.	Definir cronogramas de actividades para la realización de cursos y capacitaciones.	RECURSOS ECONOMICOS
		Socializar las brechas existentes y llegar a acuerdos para que en la organización exista un ambiente en el que practique la inclusión que se basa en el respeto, la equidad y proteger la libertad de pensamiento y acción garantizando los derechos a todas las personas.	Beneficio de buenas prácticas, inclusión, equidad y libertad.	100%	Delegados de la Comisión Administrativa CECJ	Reunión de toda la organización y llegar a acuerdos para que exista una participación equitativa de todos los que conforman la Coordinadora.	RECURSOS ECONOMICOS
		Emplear acciones a través de redes sociales e inculcar a las personas la importancia de respetar las opiniones de las personas independientemente de su edad, toda opinión de be ser respetada.	Uso de redes sociales.	90%	Comisión de medios digitales.	Establecer cronogramas de actividades por parte de comisión de medios digitales..	RECURSOS ECONOMICOS

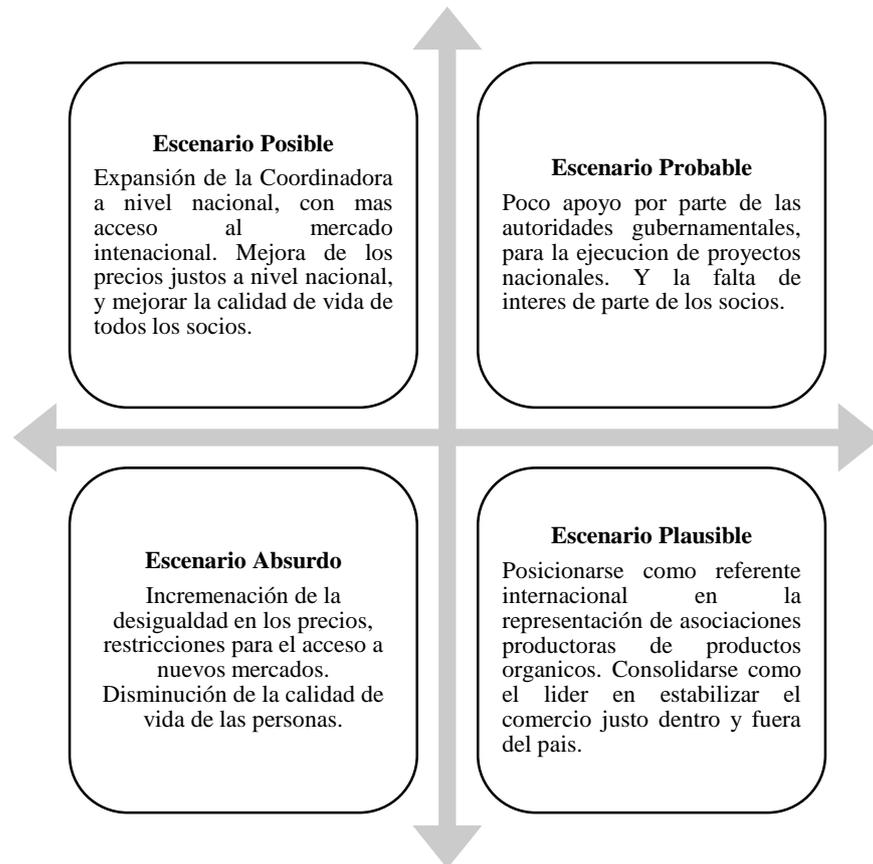
Fuente: Trabajo de Campo.

Elaborado por: Gatia, K. (2022).

### 3.3.17. Matriz de Escenarios Futuros

Para (Adriasola, 2019), la matriz de escenarios es utilizada para crear escenarios futuros en los que se podría ubicar la organización, tomando en cuenta la relación actual y futura, con el micro y macroambiente. La matriz está conformada por cuatro escenarios:

- **Absurdo:** Son escenarios de ficción, que no pueden pasar, ya que no existen causas verdaderas para que se cumpla este escenario.
- **Posible:** Sucederán siempre y cuando se incorporen nuevos conocimientos, aun si son improbables.
- **Plausible:** Es un escenario que tiene más probabilidades de suceder, se plantea este futuro en base a la situación actual de la organización.
- **Probable:** Suceden ya que están creados como una extensión de la realidad actual, ya que siguen una tendencia.



**Gráfico 4-3:** Matriz de escenarios futuros

**Fuente:** Adriasola, F. (2019)

**Elaborado por:** Gatia, K. (2022)

## CONCLUSIONES

- La investigación tiene fundamentos teóricos, que fueron obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias, y fueron la guía principal para el desarrollo de un plan estratégico que se adapte a las necesidades de la Coordinadora
- Para la presente investigación se utilizó una investigación cualitativa y cuantitativa, para realizar la propuesta se obtuvo previamente información a través de encuestas y entrevistas a los directivos y colaboradores de la Coordinadora.
- Durante la investigación se pudo identificar que la Coordinadora no cuenta con un plan estratégico, motivo por el cual no se ha podido expandir a nivel nacional, y tampoco han podido generar recursos económicos propios. Por eso, se ha elaborado un plan estratégico enfocado en el área financiera, comercio, clientes y el desarrollo humano.
- Se elaboró un plan estratégico para la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo del Ecuador, donde se realizó un análisis o diagnóstico actual de la organización, a través de la cual se planteó una nueva misión, visión y valores. Para realizar el diagnóstico interno y externo, se utilizó varios métodos.
- El plan estratégico cuenta con objetivos a corto y largo plazo, que se cumplirán a través de estrategias definidas para el área financiera, de comercialización, para los clientes y para el desarrollo humano de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

- Seguir buscando nuevas fuentes de información que se adapten a este tipo de organizaciones, para que sea más clara y concisa.
- A los directivos de la CECJ, implementar el presente plan estratégico para alcanzar los objetivos trazados, y así lograr que la CECJ se posicione a nivel nacional e internacional, brindándole a todos los socios la oportunidad de acceder a un mercado más justo.
- Socializar el plan estratégico con todos los socios de la CECJ, para que la ejecución del plan sea favorable, y por ende lograr que todos los miembros se comprometan en alcanzar la meta principal que es el comercio justo.
- Se recomienda a la CECJ, aplicar todas las estrategias planteadas de manera ordenada y objetiva, para alcanzar las metas propuestas. Y para verificar el cumplimiento de las mismas, dar seguimiento permanente y evaluar el cumplimiento de cada estrategia.
- Para la evaluación de las estrategias, se recomienda realizar un análisis sobre el impacto que tuvo la estrategia en la organización, o si no tuvo ningún impacto, y dependiendo el caso modificar la estrategia o mejorarla de acuerdo a las necesidades futuras que enfrente

## BIBLIOGRAFÍA

- Adriasola, F. (2019). Escenarios futuros, un complemento para métodos de innovación en Chile y Latinoamérica. *Revista Chilena de Diseño*, 1-11. doi:10.5354/0719-837X.2019.53253
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria N°01*, 4(8), 1-2. doi:2683-2054
- Andrade, F. (2017). Comercio Justo o Economía Solidaria. *Afese*, 49(29), 1-4. Recuperado el 01 de febrero de 2022, de <https://base.socioeco.org/docs/562-1101-1-sm.pdf>
- Anguita, J., Labrador, J., & Campos, D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de datos. *Atención primaria*, 31(8), 527-538. Recuperado el 28 de febrero de 2022, de <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- BCG. (2022). *Global Management Consulting BCG*. Recuperado el 27 de Marzo de 2022, de BCG: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history>
- Betancourt, D. F. (24 de noviembre de 2018). *Ingenio Empresa*. Recuperado el 28 de marzo de 2022, de Ingenio Empresa: [https://www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion/#google\\_vignette](https://www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion/#google_vignette)
- CECJ. (2021). *CECJ Ecuador*. Recuperado el 20 de enero de 2022, de Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo: <https://cecjecuador.org.ec/sobre-nosotros/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill Educación. doi:978-1-4562-5663-0
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. doi:970-26-0427-3
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Valera, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. doi:2007-5057
- García, A. (2011). El comercio justo: ¿una alternativa de desarrollo local? *Polis*, 7(01), 105-140. doi:2594-0686
- Guerrero, G., & Guerreo, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria. doi:978-607-744-004-8
- Hernández, G., Trujillo, M., & Narvaez, E. (2020). Planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas. *Monografía*. Universidad Santiago de Cali, Santiago de Cali. Recuperado el 02 de febrero de 2022, de <http://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4649>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education. doi:978-1-4562-2396-0

- INEC. (2021). *INEC*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-anual/>
- ISOTools. (15 de noviembre de 2017). *ISOTools Excellent*. Obtenido de Isotools.org: <https://www.isotools.org/2017/11/15/la-matriz-bcg-para-formular-la-estrategia/>
- Jaramillo, S. A., & Tenorio, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espiritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73. doi:2602-8093
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impuso del Desarrollo Local con Microempresas. *Redalyc*, 6, 97-109. doi:1856-9099
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición Propiedad Intelectual e Industria. *CIENCIAMERICA*, 3(01), 47-50. doi:1390-9592
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning. doi:978-607-481-766-9
- Mendoza, Á. O., & Ramírez, J. M. (2020). *Aprendiendo Metodología de la Investigación*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás. doi:978-9942-33-297-4
- Miguel, A. (2011). *Fundamentos de la Planificación Urbano - Regional* (Primera ed.). (J. Torres, & P. Maldonado, Edits.) Oaxaca, México. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de <http://bibliotecadigital.imipens.org/uploads/FUNDAMENTOS%20DE%20LA%20PLANIFICACION%20URBANO-REGIONAL%20-%20ANDRES%20E.%20.pdf>
- Muñoz, T. G. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Centro Universitario Santa Ana*(15), 1-30. Recuperado el 28 de febrero de 2022, de [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- Narváez, O., & Villegas, L. (noviembre de 19 de 2014). *Universidad Veracruzana*. doi:978-607-502-359-5
- Pinta, C., & Yuquilema, L. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMITÉ LOCAL DE COMERCIO*. Obtenido de <http://dspace.espe.edu.ec/handle/123456789/11375>
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado el 01 de febrero de 2022, de [https://www.academia.edu/42043461/Qu%C3%A9\\_es\\_la\\_estrategia?auto=citations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/42043461/Qu%C3%A9_es_la_estrategia?auto=citations&from=cover_page)
- Porter, Michael. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Segunda (Reformada) ed.). 1982: Grupo Editorial Patria. doi:978-607-744-049-9
- Rivadeniera, M. (marzo de 2013). Matriz de Priorización de Holmes [Archivo de Video]. *Explicación uso de matriz priorización de Holmes*. Youtube, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 25 de marzo de 2022, de [https://www.youtube.com/watch?v=YU7oW\\_ewvJ8&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=YU7oW_ewvJ8&t=2s)

- Rizo, C., & Campistrans, L. (1999). Estrategias de resolución de problemas en la escuela. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática Educativa*, 2(2-3), 31-45. doi:1665-2436
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México. doi:968-5748-66-7
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344. doi:1390-9304
- Vásquez, I. (2005). Tipos de Estudio y Métodos de Investigación. *NODO Universitario*, 20. Recuperado el 25 de febrero de 2022, de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty:: Creating Clarity in Uncertain Times. *ELSEVIER*, 18(1), 54-58. Recuperado el 02 de febrero de 2022, de <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>