



**COPADE**  
COMERCIO PARA EL DESARROLLO

# PLAN ESTRATÉGICO

2021 - 2025

FUNDACIÓN COPADE  
C/ VALDETORRES DE JARAMA 4, 28043  
MADRID

## Índice

<b>1. El proceso de construcción del Plan .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Estructura del documento .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Metodología y proceso.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Los fundamentos de la institución .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1 Decálogo COPADE.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Diagnóstico .....</b>	<b>7</b>
<b>a. Cuestionario .....</b>	<b>8</b>
<b>b. El análisis de COPADE – Fortalezas y debilidades .....</b>	<b>8</b>
<b>c. El análisis del contexto – Amenazas y Oportunidades.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Los principales retos para 2021-2025.....</b>	<b>11</b>
<b>6. Los objetivos estratégicos y los planes de actividades.....</b>	<b>12</b>

## 1. El proceso de construcción del Plan

COPADE lleva más de 20 años trabajando y siempre lo ha hecho en el marco establecido por planes estratégicos quinquenales que han marcado su trayectoria y que han resultado una herramienta enormemente útil para la entidad. La revisión de esos planes a posteriori refleja nuestro grado de acierto o de error a la hora de desarrollar nuestras acciones y eso nos ayuda siempre a mejorar.

El plan estratégico 2015-2020 llegó a su fin y representó un salto importante para COPADE, que ha crecido y se ha posicionado en estos últimos 5 años como una entidad de referencia, ampliando su radio de acción a nivel geográfico y sectorial. Por tanto, llegaba el momento de construir nuestro nuevo plan estratégico para el siguiente periodo 2021-2025.

Durante el primer trimestre de 2020, COPADE creó un grupo motor, compuesto por dos miembros del patronato y tres representantes del comité de dirección, para desarrollar e impulsar el proceso de la creación del plan estratégico 2021-2025.

La organización ha crecido en los últimos años, sobre todo en tema de diversificación de tipología de proyectos y en el nº y tipología de los actores y alianzas que desarrolla para llevar a cabo dichos proyectos. Es decir, afrontamos una realidad más compleja y un desafío más ambicioso. Por este motivo, se consideró importante utilizar el proceso de planificación estratégica para priorizar y aterrizar una nueva estrategia que defina el trabajo de COPADE en los próximos 5 años.

COPADE decidió apostar por un proceso altamente participativo, facilitado por una experta externa, pero propiciando la participación activa de todo el equipo de la entidad (incluyendo personal en España y en Honduras y en Ecuador patronato, voluntarios/as y socios/as) y de terceras entidades aliadas o actores relevantes en el sector de la cooperación al desarrollo y el Comercio Justo. Inicialmente se realizaron entrevistas a todo el equipo profesional de COPADE y otras personas de los grupos de interés con un esquema estructurado para ayudarnos a identificar las fortalezas y las debilidades. Con esa información se elaboró un DAFO que nos permitiera identificar las áreas estratégicas donde debíamos centrar nuestro nuevo plan. El grupo motor dio visto bueno a esas áreas y se crearon diferentes grupos de trabajo para elaborar el plan para cada área

estratégica. Esos grupos han ido trabajando en sesiones participativas a lo largo de varios meses para finalmente obtener el documento que aquí presentamos.

## 2. Estructura del documento

El Plan Estratégico de COPADE 2021-2025 se organiza en tres bloques. En el primer bloque del documento aborda la metodología y el proceso que se ha utilizado para la elaboración de este nuevo plan estratégico. En el segundo se presenta el diagnóstico de la entidad y se sintetizan los principales retos para COPADE en los próximos 5 años. Finalmente, el tercer bloque presenta el Plan Estratégico en sí, fruto de un trabajo compartido y participativo de cada departamento de la entidad a lo largo de un año. Este documento incluye los planes estratégicos de cada área para el periodo 2021-2025. Cada uno de estos planes estratégicos será desarrollado de manera más específica y concreta para cada año a través de los planes operativos.

### 2.1 Metodología y proceso

Como ya se ha dicho se ha utilizado una metodología participativa. Durante el proceso se organizaron varias reuniones:

1. Reunión de presentación del proceso a todo el equipo de COPADE.
2. Workshop de presentación de los resultados de las encuestas y del diagnóstico (DAFO) a todo el equipo. Discusión de los principales retos y definición de las áreas de trabajo o áreas estratégicas para el plan 2021-2025.
3. Varias reuniones de trabajo de los diferentes grupos de trabajo (uno para cada área) donde han participado parte del equipo técnico (dependiendo de la temática) y representantes del grupo motor.
4. Presentación del plan a todo el equipo.
5. Presentación y aprobación por parte del patronato.

El proceso ha sido desarrollado durante el segundo semestre del 2020 y el primer semestre del 2021.

### 3. Los fundamentos de la institución

En la prima fase del desarrollo del plan y también en una de las preguntas del cuestionario para el diagnóstico se quiso comprobar si los fundamentos de COPADE (misión, visión y valores) seguían vigentes.

Unánimemente se decidió que los fundamentos seguían plenamente vigentes.

#### Misión

**Promover estructuras socio económicas sostenibles y respetuosas con el medioambiente**, en grupos productores desfavorecidos de países del Sur, a través del Comercio Justo que hagan a esos grupos agentes de su propio desarrollo. Fomentar el **Comercio y Consumo Responsables de productos ecológicos y con alto contenido social**, apoyando de forma prioritaria a organizaciones productoras de cooperativas y colectivos desfavorecidos de países del Norte. Generar redes de participación, a nivel local y global, entre los productores y las productoras y administraciones públicas, empresas, instituciones y otros agentes sociales que impulsen nuevas formas de cooperación económicamente rentables, sostenibles y socialmente responsables.

#### Visión

El impulso y desarrollo de acciones relacionadas con el Comercio Justo, el Comercio y Consumo Responsables y el respeto al medioambiente, son un medio eficaz para lograr un desarrollo sostenible.

#### Valores

- **Solidaridad**, como valor fundamental que nos mueve al apoyo incondicional hacia las personas en situación de pobreza, injusticia o discriminación.
- **Compromiso**, de todos y cada uno, necesario para cambiar unas formas de consumo no sostenibles a otras más justas y responsables.



- **Protagonismo** de los grupos desfavorecidos, siendo ellos los principales agentes de su desarrollo.
- **Defensa activa** de los recursos naturales como medio para alcanzar un desarrollo sostenible.

Además, durante el 2020 se desarrolló el decálogo de las razones por las que COPADE trabaja con los pequeños productores y productoras que representa una herramienta más para explicar cómo COPADE se compromete con esas pequeñas organizaciones mejorando e impactando de forma directa o indirecta con sus intervenciones en 14 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A continuación se incluye el decálogo:

### 3.1 Decálogo COPADE

Decálogo. ¿Por qué trabajamos con pequeños productores y productoras? Nuestro impacto en 14 de los ODS.

**1. Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.** En COPADE las personas están en el centro de toda nuestra acción y por eso cooperamos con organizaciones de pequeños productores y productoras tratando de facilitar que su modelo sea económicamente viable y sostenible y garantizar un trabajo digno para todos. Nuestros grupos prioritarios de actuación son personas con discapacidad y mujeres (ODS 1 - Fin de la pobreza, ODS 2 – Hambre cero, ODS 8- Trabajo decente y crecimiento económico y ODS 10 – Reducción de las desigualdades)

**2. Salud y bienestar.** Los productos que comercializa COPADE están desarrollados teniendo muy en cuenta la salud y el bienestar de las personas que los producen y de las personas que los consumen, promoviendo siempre el buen manejo de los recursos naturales y las garantías mediante las certificaciones BIO y de Comercio Justo (ODS 3 – Salud y Bienestar)

**3. Formación y capacitación.** COPADE acompaña, asesora, ofrece formación y capacitación integral y comparte experiencias con cada una de sus organizaciones de pequeños productores y productoras. Entre sus objetivos se incluye dotar a estas



organizaciones de recursos y herramientas para mejorar la educación formal de sus hijos/as (ODS 4 – Educación de Calidad)

**4. Promoviendo la equidad de género.** COPADE apoya y acompaña entre sus organizaciones beneficiarias procesos para facilitar la incorporación de las mujeres en las mismas condiciones que los hombres, incentivando el empoderamiento de las mismas y la asunción de corresponsabilidades. Las acciones y políticas que se tratan de implementar contemplan procesos de discriminación positiva y se hacen grandes esfuerzos por sensibilizar tanto a hombres como a mujeres (ODS 5- Igualdad de género)

**5. Modelos de producción y desarrollo innovadores y sostenibles.** COPADE trabaja con las pequeñas organizaciones de productores y productoras fomentando la innovación y la apuesta por buscar soluciones creativas que permitan aumentar la sostenibilidad desde un triple punto de vista: económico, ambiental y social. Estos procesos innovadores alcanzan desde la producción, hasta el desarrollo de nuevos productos, búsqueda de nuevos mercados y mejora en los sistemas para garantizar la trazabilidad de los productos (ODS 9 - Industria, innovación e infraestructura)

**6. Actuando en toda la cadena.** El trabajo que desarrolla COPADE abarca toda la cadena, desde la producción y transformación hasta el consumo final. Ese proceso permite facilitar a las organizaciones con las que trabajamos el acceso a mercados responsables, adaptando los productos a las demandas del mercado y actuando, a su vez, mediante la difusión y la sensibilización, en conseguir que los ciudadanos modifiquen sus hábitos de consumo hacia productos de origen sostenible a nivel social y ambiental (ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles y ODS 12 - Producción y consumo responsable)

**7. Actividad económica preservando los recursos naturales.** COPADE apoya y asesora a sus organizaciones beneficiarias para la implementación de soluciones alternativas para que puedan tener una actividad económica más sostenible y respetuosa con el medio ambiente, apostando por el ahorro de recursos, la economía circular, el manejo sostenible de los recursos agroforestales y la eficiencia energética (ODS 6 - Agua Limpia)



y Saneamiento, ODS 7 - Energía asequible no contaminante, ODS 13 - Acción por el clima y ODS 15 - Vida de ecosistemas terrestres)

**8. Custodia del territorio.** Los pequeños productores y productoras son, en todo momento, los y las protagonistas de las acciones de custodia del territorio que son necesarias para la preservación del patrimonio natural y cultural de los pueblos. Son herederos y herederas de tradiciones milenarias de relacionarse con el territorio, han conformado el paisaje y continúan innovando y adaptándose a los cambios para poder ofrecer a la sociedad los bienes y servicios que esta demanda, sobre todo en los grandes centros urbanos consumidores de recursos naturales (ODS 15 – Vida de ecosistemas terrestres)

**9. Mitigación y Adaptación al Cambio Climático.** Para los pequeños y pequeñas productoras, es vital establecer medidas de adaptación al Cambio Climático. Los efectos del cambio son cada vez más graves para estas personas, los más vulnerables ante fenómenos como el cambio del régimen de lluvias y temperaturas, así como enfermedades que de forma puntual afectan de forma masiva a los cultivos. Desde la producción ecológica y el Comercio Justo, se promueve la organización democrática de los productores y productoras, contribuyendo a mejorar su labor de incidencia en diversas instancias sociales, políticas y económicas. Desde los espacios de la agricultura ecológica y el Comercio Justo se impulsa el desarrollo sostenible a través de buenas prácticas agrícolas que guían a los agricultores y agricultoras a mitigar el impacto del cambio climático y a tomar medidas de adaptación (ODS 13 - Acción por el clima)

**10. Alianzas para el desarrollo.** COPADE apuesta por un modelo de negocio participativo donde el sector público y privado colaboran para conseguir el objetivo común. COPADE es una entidad líder en la promoción e impulso de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo con el fin de integrar a todos los actores en los procesos para conseguir resultados óptimos (ODS 17 - Alianzas para lograr los objetivos)

#### **4. Diagnóstico**

## a. Cuestionario

El resultado del cuestionario permitió hacer un diagnóstico preciso de la situación en la que se encuentra la entidad y de los principales retos para afrontar el período 2021-2025.

El cuestionario constaba de 15 preguntas abiertas y se realizó con 22 personas internas y externas a COPADE entre los meses de marzo y julio de 2020. A continuación, se incluye dicho cuestionario:

<b>BLOQUE 1 - "EXTERNO": Stakeholders y Alianzas. Imagen y Comunicación.</b>
<i>En relación al BLOQUE "EXTERNO":</i>
En los últimos 3 años, ¿Qué ha funcionado bien? ¿Qué cosas se están haciendo bien y deberían continuar?
¿Qué ha quedado pendiente y merece la pena retomar?
En los últimos 3 años, ¿Qué no funciona tan bien? ¿En qué aspectos se está fallando?
¿Cuáles son los cambios, mejoras, innovaciones prioritarias que debería implementar la entidad? ¿Qué echas de menos? ¿Qué otras cosas se podrían hacer y no se están haciendo?
<b>BLOQUE 2 - "Impacto Social y Medioambiental"</b>
¿Crees que sería bueno incluir en el plan estratégico el concepto de Impacto Social y Medioambiental? ¿Lo ves como algo diferenciador, estratégico para la entidad?
¿Qué entiendes tú por Impacto Social y Medioambiental y que indicadores propondrías?
<b>BLOQUE 3 - "Misión y Rol"</b>
¿Está la misión bien definida? ¿Es vigente? ¿Cuál debería ser la misión principal?
¿Qué es lo mejor que podría decir de la entidad alguno/a de sus socios/socias o entidades aliadas?
<b>BLOQUE 4 - "CONTEXTO y VISIÓN DE FUTURO"</b>
¿Qué es lo que va a marcar vuestra agenda en los próximos años? Principales líneas y tendencias.
¿Cuáles son los tres problemas/amenazas más importantes a los que se enfrentará la entidad en los próximos años, y cómo deberíamos enfrentarnos a ellos?
¿Cómo deberían ser las entidades de cooperación dentro de cinco años?
¿Qué sueña el entrevistado para la entidad y su misión? Si el dinero no fuese un problema, ¿qué haría?
<b>Cierre</b>
¿Hay algo más que quieras decir sobre la entidad y su futuro, y que no haya salido hasta ahora?

## b. El análisis de COPADE – Fortalezas y debilidades

### Fortalezas

Del análisis resultaron los siguientes puntos:

1. Organización flexible: COPADE es una organización flexible que se adapta fácilmente a cambios de enfoque y de situación. Lo ha demostrado durante los últimos años donde se han introducido nuevas fuentes de ingresos como la actividad comercial y la prestación de servicios (certificación) más allá del foco en la parte de obtención de subvenciones públicas y privadas.
2. Departamento de Proyectos: este departamento funciona muy bien en todos sus aspectos de la identificación a la ejecución y al seguimiento. Su volumen en término de número y de valor de proyectos ha aumentado en los últimos años.
3. Redes: COPADE tiene muy buena capacidad para conectar con grupos de interés. Es miembro estable de redes de ONGD y de entidades sociales y participa e interactúa habitualmente con otras entidades relevantes en el sector del comercio justo, certificaciones medio ambientales, cooperación al desarrollo, Agenda 2030, sector forestal, etc. Además, COPADE lidera la plataforma Madera Justa que aúna a entidades de todo tipo y donde se han generado numerosas sinergias e iniciativas potentes. Algunas de esas entidades son Leroy Merlin, ayuntamiento de Madrid, FSC España, ADESGAM, Factor, Azentúa, Bellota Herramientas, CECU, Ecovativos, Koan Consulting, Asociación Reforesta, Paz y Desarrollo, UNIMOS, etc.
4. Alianzas: COPADE ha sido pionera en temas de alianzas público/privadas en particular con empresas de comercio justo y grandes empresas comercializadoras y retailers en España.
5. Certificación y sellos: COPADE tiene un amplio recorrido en tema de certificación medioambiental y comercio justo y es uno de sus rasgos distintivos.

### Debilidades

Del análisis resultaron los siguientes puntos:

1. Aunque ha habido una notable mejoría en la organización de la entidad, sigue habiendo áreas donde se puede mejorar la eficiencia como en la área administrativa y comercial.
2. Participación: el proceso del desarrollo del plan estratégico ha sido un ejemplo de proceso muy participativo. En los años a venir y con perspectiva de crecimiento COPADE ve la necesidad de apostar para una mayor participación en los procesos decisionales.
3. Marketing y Comunicación: durante los últimos dos años ha aumentado mucho la visibilidad sobre todo gracias a la presencia en redes sociales de COPADE. Se reconoce que la parte de presentación de los resultados conseguidos en los proyectos ha sido deficitaria y se reconoce como un instrumento muy potente para reforzar la marca de COPADE.
4. Servicio de certificación y consultoría: este departamento posee un amplio conocimiento, pero hasta ahora ha faltado de los recursos necesarios para crecer.
5. Modelo financiero: actualmente COPADE tiene un modelo financiero basado principalmente en subvenciones. Para conseguir más estabilidad y el crecimiento de la entidad es necesaria una mayor diversificación de las fuentes de ingresos.
6. Departamento comercial: COPADE necesita desarrollar una nueva estrategia comercial porque la gestión actual de los clientes y proveedores y la logística son deficitarios.

### **c. El análisis del contexto – Amenazas y Oportunidades**

#### Oportunidades

1. El consumo sostenible y comercio justo están creciendo en España y en el mundo.
2. Hay un nuevo modelo de globalización teniendo en cuenta medioambiente y COVID-19 y su efecto positivo sobre el interés en el comercio justo y en la economía de proximidad.

3. Cada vez se impulsan más temas/ proyectos medioambientales relacionado con cambio climático.
4. La digitalización en general y en particular aplicada al área de certificaciones y sellos mediante alianzas de tipo tecnológico.

#### Amenazas

1. Problema de recesión, problema económico, minoración de las subvenciones.
2. La crisis económica y social después del COVID-19 tendrá un impacto en los hábitos de consumo.
3. Gran competencia para obtener recursos debido a la Agenda 2030.

## **5. Los principales retos para 2021-2025**

Durante el primer workshop se evidenciaron los siguientes retos/áreas estratégicas:

#### **Cultura organizacional**

Mejorar la organización interna con roles bien definidos alcanzando un alto grado de bienestar y promoviendo procesos más eficientes y participativos en las tomas de decisiones.

#### **Alianzas**

Potenciar la generación de alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible en Europa y Latinoamérica.

#### **Financiación/Sostenibilidad**

Diversificar y afianzar las fuentes de ingresos.

En los próximos 5 años las prestaciones de servicios y la participación en empresas junto con la captación de nuevos socios particulares e institucionales constituirán otras fuentes de ingresos a parte el área de proyectos.

El objetivo es llegar a una estructura financiera a final de periodo de al menos 70% de ingreso estables (captación de socios, prestación de servicios y participación a

empresas) y un 30% de ingresos variables (principalmente proyectos) . El aumento considerable de la base de socios particulares (>1.000) tendría que ser una pieza fundamental de la nueva estrategia

### **Proyectos**

Mejorar el impacto conseguido con nuestros proyectos y el proceso de medición/evaluación del mismo para valorizarlo ante el conjunto de la sociedad.

### **Certificación y sellos**

Consolidar y ampliar la actividad de consultoría y certificación en temas de Comercio Justo, Huella Social, Madera Justa y ODS, potenciando la plataforma *Global Impact Certification*.

### **Área Comercial**

Situar las acciones comerciales como elemento diferenciador para conseguir el desarrollo perseguido por COPADE en los distintos territorios de actuación.

## **6. Los objetivos estratégicos y los planes de actividades**

A continuación, se añaden los planes por área que tienen la siguiente estructura:

**Objetivos específicos:** Definen los resultados o impactos en COPADE que se quiere alcanzar dentro del área de actuación concreta.

**Meta:** Cuantificación o medición concreta del impacto a alcanzar en COPADE según cada objetivo definido

**Indicadores clave:** Cómo se va a medir y demostrar si se ha cumplido o no el objetivo específico.

**Actividades principales:** Son las actividades o acciones concretas que COPADE tiene que llevar a cabo para alcanzar el objetivo específico.