



**“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA  
SUPERCOMPRA (2017-2021)”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Jorge Chue Pacheco**

**Sr. Diego Hidalgo Diéguez**

**Sr. Junior Reynaldo Oviedo Castro**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2017**

Dedicamos la presente tesis a nuestras familias por su apoyo incondicional, comprensión y colaboración en el esfuerzo por alcanzar nuestros objetivos.

Asimismo, un especial agradecimiento, un nuestro asesor Dr. Roberto Paiva por sus consejos en el desarrollo nuestra tesis.

## Resumen ejecutivo

Supercompra es una empresa líder en el rubro de supermercados, hipermercados y *cash&carry*<sup>1</sup> en Ecuador con ventas superiores a USD 230 millones registradas en el 2005, pertenece al Grupo Mazaplan, multinacional mexicana de *retail*<sup>2</sup>, que cuenta con más de treinta años de experiencia en el mismo rubro. En el año 2000, el Grupo Mazaplan decide ingresar al mercado ecuatoriano a través de la compra mayoritaria de acciones de Supercompra, controlando el 50,1% y el resto del accionariado pertenece a Almacenes Populares (28,6%) y a un grupo de inversionistas ecuatorianos individuales (21,4%).

Durante la década de los noventa el Grupo Mazaplan inicia su expansión internacional, teniendo a México con la mayor participación de sus ventas en un 75% del total. En el periodo del 2001 y 2009 realizó una inversión en Ecuador de USD 600 millones en la renovación y ampliación de Supercompra.

En el 2006, Supercompra evaluaba la continuidad del “modelo de integración comercial directa” (MICD), el cual buscaba la sostenibilidad de la cadena de suministro con el propósito de reducir costos para el consumidor y obtener mayor capacidad de respuesta a las demandas de dichos consumidores. En este mismo año, Supercompra evidenció que las compras directas a los pequeños agricultores continuaban en una reducción constante y que era compensado con el incremento de las compras a grandes productores e intermediarios.

En el 2016, Supercompra plantea alternativas para retomar y fortalecer las relaciones con los pequeños agricultores, así como implementar buenas prácticas de responsabilidad social empresarial dentro de su cadena de suministro de manera progresiva. Lo cual contribuye en el aseguramiento de la sostenibilidad de la cadena de suministro y el alineamiento a los objetivos del Grupo Mazaplan, de continuar en el Global Reporting Initiative (GRI), que le permite fortalecer el posicionamiento de una empresa internacionalmente responsable e incentivando el comercio justo y desarrollo sostenible. Dicho planteamiento le permitirá a Supercompra aprovechar el potencial del sector *retail* ecuatoriano, que se encuentra en un continuo crecimiento del 5% y una baja penetración aproximada del 25% en el canal moderno.

---

<sup>1</sup> Según Collins (2009), es una tienda de productos de gran tamaño a bajos precios, donde el cliente paga en efectivo y se lleva los productos de inmediato.

<sup>2</sup> De acuerdo con el diccionario Cambridge, *Retail*, es la actividad de vender productos al público normalmente en tiendas

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Descripción de la empresa .....	1
1.1 Consideraciones generales .....	1
1.2 Perfil estratégico de Supercompra .....	2
1.3 Identificación del problema .....	3
1.4 Metodología utilizada .....	3
1.5 Enfoque propuesto de solución .....	3
1.6 Marco teórico a utilizar .....	4
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del macroentorno .....	6
1.1 Entorno político .....	6
1.2 Entorno económico .....	7
1.3 Entorno sociocultural .....	8
1.4 Entorno tecnológico .....	9
1.5 Entorno ecológico .....	9
1.6 Entorno global.....	11
1.7 Conclusiones del macroentorno .....	12
2. Análisis del microentorno .....	12
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	12
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	13
2.2.2 Poder de negociación de proveedores.....	14
2.2.3 Poder de negociación de los clientes .....	15
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	15
2.2.5 Rivalidad de los competidores existentes.....	16
2.2.6 Conclusiones del microentorno.....	16
3. Evaluación de factores externos (EFE).....	17
<b>Capítulo III. Análisis interno de Supercompra .....</b>	<b>19</b>
1. Estructura organizacional.....	19

1.1 El núcleo de operaciones .....	19
1.2 Línea media.....	19
1.3 La tecnoestructura.....	20
1.4 El <i>staff</i> de apoyo .....	20
1.5 Ápice estratégico.....	20
2. Gobierno corporativo y análisis de unidades funcionales.....	21
3. Análisis de los grupos de interés de Supercompra.....	22
4. Cadena de valor .....	23
4.1 Cadena de valor del sector .....	23
4.2 Modelo de negocios de Supercompra .....	24
4.3 Cadena de valor de Supercompra .....	24
4.3.1 Análisis de actividades primarias.....	24
4.3.2 Análisis de actividades de apoyo .....	26
5. Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	27
6. Evaluación de factores internos (EFI).....	29
7. Determinación de la ventaja competitiva, estrategia genérica y de negocio.....	29
7.1 Determinación de la ventaja competitiva.....	29
7.2 Determinación de la estrategia genérica .....	30
7.3 Determinación de la estrategia de crecimiento .....	30
<b>Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....</b>	<b>31</b>
1. Objetivos .....	31
2. Metodología.....	31
3. Selección de mercado .....	31
4. Estimación de la demanda .....	31
5. Conclusiones.....	32
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>33</b>
1. Visión propuesta de Supercompra .....	33
2. Misión propuesta para Supercompra.....	33
3. Análisis FODA .....	34
4. Objetivos estratégicos .....	35
5. Matriz PEYEA.....	36
6. Matriz interna – externa (IE).....	36
7. Matriz de la estrategia principal.....	37

<b>Capítulo VI. Selección de estrategias .....</b>	<b>38</b>
1. Matriz de alineamiento estratégico .....	38
2. Descripción de las estrategias seleccionadas .....	39
<b>Capítulo VII. Planes funcionales .....</b>	<b>40</b>
1. Plan de operaciones.....	40
1.1 Introducción .....	40
1.2 Objetivo general.....	40
1.3 Objetivos específicos del plan de operaciones.....	40
1.4 Actividades para cumplimiento de objetivos estratégicos .....	40
1.5 Presupuesto de plan de operaciones.....	43
2. Plan de marketing y ventas .....	43
2.1 Introducción .....	43
2.2 Objetivo general.....	43
2.3 Objetivos específicos .....	43
2.4 Estrategias de crecimiento .....	44
2.5 Estrategia de segmentación.....	44
2.6 Estrategia de posicionamiento .....	45
2.7 Marketing mix.....	45
2.8 Estrategia de producto.....	45
2.9 Estrategia de precio.....	45
3. Plan de recursos humanos.....	48
3.1 Introducción .....	48
3.2 Objetivo general.....	48
3.3 Objetivos específicos del plan de recursos humanos .....	49
3.4 Actividades para cumplimiento de objetivos estratégicos .....	49
3.5 Selección de personal.....	49
3.6 Presupuesto del plan de recursos humanos .....	51
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	51
4.1 Introducción .....	51
4.2 Objetivo general.....	51
4.3 Objetivos específicos .....	51
4.4 Actividades para cumplimiento de los objetivos estratégicos.....	52
4.5 Presupuesto del plan de RSE .....	54

5. Plan financiero .....	55
5.1 Introducción .....	55
5.2 Objetivo general.....	55
5.3 Objetivos específicos .....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>61</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>74</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de variables políticas .....	6
Tabla 2.	Resumen de variables económicas .....	8
Tabla 3.	Resumen de variables socioculturales .....	9
Tabla 4.	Resumen de variables tecnológicas .....	9
Tabla 5.	Resumen de variables ecológicas .....	11
Tabla 6.	Resumen de variables globales.....	12
Tabla 7.	Barreras de entrada .....	14
Tabla 8.	Poder de negociación de proveedores .....	14
Tabla 9.	Poder de negociación de clientes.....	15
Tabla 10.	Amenaza de productos sustitutos .....	16
Tabla 11.	Rivalidad de los competidores existentes.....	16
Tabla 12.	Cinco fuerzas de Porter .....	17
Tabla 13.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	18
Tabla 14.	Recursos de Supercompra .....	27
Tabla 15.	Capacidades de Supercompra.....	28
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	29
Tabla 17.	Ventas de supermercados en Ecuador (en millones de USD) .....	32
Tabla 18.	FODA de Supercompra .....	34
Tabla 19.	FODA cruzado de Supercompra.....	35
Tabla 20.	Objetivos estratégicos.....	36
Tabla 21.	Matriz de alineamiento estratégico.....	38
Tabla 22.	Iniciativas estratégicas seleccionadas.....	39
Tabla 23.	Objetivos de operaciones.....	40
Tabla 24.	Resumen de presupuesto del plan de operaciones (en USD) .....	43
Tabla 25.	Objetivos de marketing y ventas .....	44
Tabla 26.	Matriz de Ansoff.....	44
Tabla 27.	Matriz de estrategia de precio calidad.....	46
Tabla 28.	Resumen de presupuesto del plan de marketing y ventas.....	48
Tabla 29.	Objetivos de recursos humanos .....	49
Tabla 30.	Resumen de presupuesto del plan de RR.HH. (en USD) .....	51
Tabla 31.	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	52
Tabla 32.	Aspectos e impactos ambientales .....	54
Tabla 33.	Resumen de presupuesto del plan de RSE (en USD) .....	54
Tabla 34.	Objetivos del plan financiero.....	55



Tabla 35.	Supuestos para el cálculo financiero .....	56
Tabla 36.	Cálculo de costo de capital y WACC .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventas locales de Supermercados .....	32
------------	---------------------------------------	----

## Índice de anexos

Anexo 1.	Ubicación de plataforma Pallatanga .....	62
Anexo 2.	Estratos socioeconómicos del Ecuador.....	62
Anexo 3.	Resumen de posiciones de Ecuador en <i>ranking</i> de World Economic Forum.....	63
Anexo 4.	Organigrama propuesto de Supercompra .....	63
Anexo 5.	Grupos de interés de Supercompra .....	64
Anexo 6.	Cadena de valor del sector.....	64
Anexo 7.	Modelo de negocio CANVAS de Supercompra.....	65
Anexo 8.	Cadena de valor de Supercompra .....	66
Anexo 9.	Matriz PEYEA.....	67
Anexo 10.	Vector matriz PEYEA .....	67
Anexo 11.	Matriz IE.....	68
Anexo 12.	Matriz de la estrategia principal .....	68
Anexo 13.	Flujo de selección de personal en Supercompra.....	69
Anexo 14.	Objetivos de responsabilidad social empresarial .....	69
Anexo 15.	Presupuestos detallados de los planes funcionales .....	70
Anexo 16.	Calculo de flujos de caja económico .....	72

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Descripción de la empresa**

#### **1.1 Consideraciones generales**

Supercompra es el líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y *cash&carry* en Ecuador. Es subsidiaria del Grupo Mazaplan, la cual es una multinacional mexicana de venta al por menor y líder de dicho rubro en su país. Luego de que un estudio de responsabilidad social determinara que se podría obtener beneficios económicos al implementar plataformas de compras directas a productores de hortalizas, Supercompra implementó el MICD. Este modelo produjo grandes réditos financieros, ahorros al eliminar la intermediación con un margen del 20%, reducción de mermas y rechazos en los supermercados, y la mejora en la calidad de los productos que se comercializaban. El modelo consistía en que Supercompra realizaba la compra directa a cooperativas, asociaciones de pequeños productores y productores comerciales de mayor tamaño, y distribución propia a todos sus puntos de venta (supermercados) desde sus “plataformas logísticas”. Por lo tanto, la empresa había logrado firmar 16 contratos con cooperativas y asociaciones, y once contratos con grandes productores.

El presente trabajo se enmarca en el año 2017, cuando Supercompra presenta una disminución del volumen de compras directa a pequeños productores en su modelo de integración comercial directa (MICD), nombre otorgado al modelo de compra basado en plataformas de proximidad, con respecto a años anteriores. Por tal motivo, se realiza una evaluación para definir si se retoman los vínculos comerciales con los pequeños productores a través de cooperativas y asociaciones, o se mantiene el actual escenario de compras a través de intermediarios y grandes productores.

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se observó una disminución en la participación de los pequeños productores dentro de las asociaciones con las cuales Supercompra comercializaba. Las principales razones de la deserción de los pequeños productores fueron: la política de cosecha planificada (Supercompra les indica a los productores agrícolas qué y cuándo sembrar); las fluctuaciones de precio en el mercado; la política de control de calidad (controles muy estrictos que hacen que exista producción rechazada por Supercompra), y las exigencias de la plataforma (proceso de selección, trabajo poscosecha y la planificación de la siembra). Estas razones ocasionaron disgustos en los productores quienes abandonaron las asociaciones o cooperativas a las que pertenecían y vendían sus productos de manera independiente. Otras razones para la disminución de participantes o desintegración de las asociaciones y cooperativas

son los conflictos que ocurren dentro de ellas, la rivalidad por tamaño de fincas, intereses individuales y por la transparencia de la información.

Asimismo, un punto importante a tener en cuenta dentro de la evaluación, es el gran interés que tiene el Grupo Mazaplan en posicionarse como una empresa socialmente responsable y, por tal motivo, ha ingresado al Global Reporting Initiative (GRI). Lo cual determina que Supercompra siga el mismo proceso y se alinee a las políticas definidas por el Grupo Mazaplan.

## **1.2 Perfil estratégico de Supercompra**

Desde su ingreso a Ecuador, la empresa ha realizado inversiones importantes de alrededor de USD 200 millones entre los años 2001 – 2004 y proyectaba una inversión de USD 400 millones en los próximos 4 años, con el objetivo de mantener su liderazgo en el sector *retail* ecuatoriano. Actualmente, emplea a 5.000 personas y tiene 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas *hard discount*<sup>3</sup> a lo largo del territorio ecuatoriano. Supercompra, busca posicionarse en el sector *retail* como una propuesta de liderazgo en costos y una empresa socialmente responsable al implementar el modelo MICD que refuerza dicho posicionamiento.

Supercompra tiene una estrategia de crecimiento de **penetración de mercado, desarrollo mercado y relaciones verticales** al apostar por el crecimiento de sus locales en todas las regiones del mercado ecuatoriano, así como la ampliación de locales y el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores. Asimismo, cuenta con un posicionamiento de “líder” al ser el *retail* más grande en este país.

Luego de la consolidación del grupo Mazaplan en México en los años 90, el grupo ha desarrollado un plan de expansión internacional ingresando a diversos países como es el caso de Ecuador. Sin embargo, no ha logrado mayor participación de ventas en otras plazas (fuera de México) con respecto a las ventas totales del grupo, concentrando en México el 75% de sus ventas netas. Supercompra tiene como filosofía, el comercio justo y el desarrollo sostenible, que calza con el modelo de compras implementado y con los lineamientos estratégicos del grupo Mazaplan, el cual es mencionado en el informe de Balance de Responsabilidad Social de la Compañía.

Para el desarrollo del modelo MICD se requiere establecer plataformas logísticas descentralizadas y la presencia de un comprador oriundo en la zona que refuerce y consolide las

---

<sup>3</sup> Tiendas con precios fuertemente reducidos

relaciones comerciales entre la empresa y los pequeños productores. Sin embargo, Supercompra no logra captar al comprador apropiado y padece de una alta rotación en esta posición, a ello se le suma la desconfianza y malestar por parte de los pequeños productores, lo cual ha originado que la plataforma de Pallatanga (pueblo andino ubicado en la provincia de Chimborazo, el cual se observa en el anexo 1) tenga una disminución considerable respecto al año anterior.

### **1.3 Identificación del problema**

Debido a que el número de productores agrícolas participantes del “modelo de integración comercial directa” está disminuyendo (lo que hace al modelo menos atractivo financieramente) y llevando a Supercompra a comprar cada vez más a los intermediarios, el problema principal de decisión es: ¿debería Supercompra seguir apostando por el modelo de compra directa, o debería regresar al modelo de compras a través de intermediarios? Este problema convendría ser analizado de una perspectiva financiera y de responsabilidad social, así como extenderse a toda la planificación de la cadena de suministro, a fin de garantizar su sostenibilidad. Por lo tanto, los autores de este trabajo de investigación consideran que una visión holística es la clave para la respuesta de este problema.

### **1.4 Metodología utilizada**

La presente investigación se realizará en función al proceso de planeamiento estratégico tradicional, para lo cual se analizarán las variables del entorno en que se desenvuelve Supercompra, así como los factores internos de la organización teniendo en consideración las políticas establecidas por el Grupo Mazaplan.

Posteriormente, se procederá a establecer las estrategias enmarcadas en los objetivos estratégicos para los años 2017 al 2021, con la finalidad de desarrollar los planes funcionales necesarios para el cumplimiento de los mismos.

### **1.5 Enfoque propuesto de solución**

A fin de solucionar el problema antes mencionado, es necesario plantear una solución que permita continuar con la posición de líderes en el mercado ecuatoriano<sup>4</sup> y además cumplir con las políticas establecidas por el Grupo Mazaplan.

---

<sup>4</sup> Supercompra: Abasteciéndose con pequeños productores andinos (Caso Social Enterprise Knowledge Network)

La elaboración de un plan estratégico para el periodo 2017 – 2021 será el punto de partida para la solución, durante el proceso estratégico se llevará a cabo una revisión de los factores externos e internos que afectan a Supercompra y se establecerá una misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales llevarán a plantear los planes funcionales que permitan cumplir las expectativas del Grupo Mazaplan, incluyendo la correcta gestión de los grupos de interés.

Entre los puntos que se desarrollará durante el plan estratégico, se mencionan los siguientes:

- Evaluar el modelo de compra directa a través de un análisis de los beneficios generados para la empresa, cumpliendo con los lineamientos establecidos por el Grupo Mazaplan.
- Replantear la estrategia de abastecimiento flexible, lo cual permitirá mantener la ventaja que presenta hacia sus competidores.
- Definir la estrategia a realizar por Supercompra, a fin de mantener su posición de líder en el mercado ecuatoriano, teniendo en cuenta los factores exógenos y las tendencias a futuro,
- Asegurar la sostenibilidad del negocio, mejorando la gestión de los grupos de interés involucrados.
- Aplicar lineamientos de responsabilidad social empresarial, basado en el Global Reporting Initiative a fin que Supercompra pueda cumplir los lineamientos del Grupo Mazaplan.

## 1.6 Marco teórico a utilizar

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han considerado los siguientes tópicos:

- **Responsabilidad social empresarial (RSE).** De acuerdo a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), la RSE es el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida.
- **Estrategias de cooperación.** Según Hitt *et al.* (2008), las estrategias de cooperación pueden darse cuando dos o más empresas trabajan para lograr un objetivo en común. Los autores considera que existen tres tipos de alianzas estratégicas: *joint venture*, alianza estratégica con aportación de capital social y la alianza estratégica sin aportación de capital social.
- **Cadena de suministro.** De acuerdo a Chopra y Meindl (2013), la cadena de suministro está formada por todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente, la cual no solo incluye al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almaceneros, vendedores e, incluso los clientes mismos.

- **Ventaja competitiva.** Michael E. Porter (1985) considera que la ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Asimismo, Barney B.J. (1995) indica que la ventaja competitiva es el desempeño superior relativo a otros competidores en la misma industria o el desempeño superior relativo a la media de la industria.
- **Negocios inclusivos.** La alianza SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) - WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) define el negocio inclusivo como: «Una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes».
- **Teoría de la agencia.** En “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, Ross (1973), analiza cómo cada agente actúa en base a sus intereses y no de acuerdo al encargo realizado por el principal hacia el agente, debido a que los intereses de ambas partes no son los mismos, y que en ocasiones, se da debido a la asimetría de información entre las partes.
- **Teoría de costos de transacción.** Según Coase (1937) son los costos que las empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios debido a que son más baratos.



## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno

#### 1.1 Entorno político

El actual presidente es Rafael Correa Delgado, de formación economista y que ejerce este cargo desde el año 2007, fecha en la que ganó las elecciones presidenciales al frente de la Alianza Patria Altiva y Soberana (de ideología socialista, bolivarianismo y de posición izquierda). Su tercer periodo presidencial debe concluir en el año 2017.

La Asamblea Nacional del Ecuador es el parlamento unicameral que ejerce la función legislativa y está compuesto por 137 asambleístas. Del total de asambleístas, 100 son del partido de gobierno por lo que conforman la primera fuerza parlamentaria con dominio absoluto (73%).

Según opinión del periodista Ezequiel Vásquez (2016) del diario "El País" de España, el gobierno de Rafael Correa se ha caracterizado por su corte autoritario, ataques a la prensa, altos niveles de corrupción y mal manejo de la economía. La corrupción de funcionarios públicos; poco ahorro fiscal luego de épocas de bonanzas por el alza del precio del petróleo, y contratos de obras de infraestructura públicas con cláusulas perjudiciales para Ecuador enturbian su gobierno.

En la tabla 1 podemos identificar el resumen de las variables políticas.

**Tabla 1. Resumen de variables políticas**

Variable	Fuente	Actualidad y Tendencia	Impacto
Tipo de gobierno	Análisis propio – Información periodística en Internet (2016)	Gobierno de corte nacionalista próximo a culminar mandato	Amenaza
Control legislativo	Análisis propio – Información periodística en Internet (2016)	Control de 100 sobre 137 asambleístas	Amenaza
Corrupción	Análisis propio – Información periodística en Internet (2016)	Altos niveles de corrupción en el gobierno	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 1.2 Entorno económico

De acuerdo a la información de las herramientas estadísticas del Banco Mundial<sup>5</sup>, se puede realizar el siguiente análisis para la economía de Ecuador:

La economía ecuatoriana es pequeña y abierta al mundo, su PBI es de USD 100,9 mil millones (2015). De acuerdo al Banco Mundial, la economía ecuatoriana es la sexta más grande de Sudamérica, por detrás de: Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú. A fin de evaluar la economía ecuatoriana con mayor detalle se analizarán cuatro indicadores.

**Producto bruto interno.** El PBI ecuatoriano ha tenido un crecimiento variado en esta última década, situándose en un importante 5,29% en el año 2005, hasta llegar a un 6,36% en el año 2008. En el 2011 tuvo un crecimiento de 7,87%, pero ha tenido un descenso en los años siguientes hasta un 0,29% en el 2015.

**Inflación.** Ecuador no gestiona su inflación bajo el concepto de rango meta, sin embargo, el gobierno ecuatoriano hace uso del control de precios, así como la ejecución de políticas fiscales y públicas para poder controlar la inflación. La política monetaria no es utilizada debido a la dolarización de su economía (2000), que cuenta con el dólar americano como moneda oficial.

**PBI per cápita.** El PBI per cápita en Ecuador ha tenido un crecimiento importante en la última década, teniendo un ligero descenso de -1,54% entre los años 2014 y 2015.

**Balanza de pagos.** De acuerdo a la información del Banco Central de Ecuador, se puede describir los dos principales componentes de la balanza de pagos una tendencia negativa en el saldo de la cuenta corriente con USD 2200 millones para el 2015, mientras que la cuenta de capital y financiera tiene una tendencia positiva con USD 2000 millones, aproximadamente para el año 2015.

En la tabla 2, se presenta el resumen de las variables económicas.

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

**Tabla 2. Resumen de variables económicas**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
PBI	Bancomundial.org: Ecuador (2016)	Crecimiento de 0,29% en 2015, con una tendencia a disminuir.	Amenaza
PBI per cápita	Bancomundial.org: Ecuador (2016)	Disminución de -1,54% entre 2014 y 2015	Amenaza
Control de precios	Bancomundial.org: Ecuador (2016)	Política de control de precios por parte del Estado a fin de controlar la inflación	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 1.3 Entorno sociocultural

La población ecuatoriana se encuentra actualmente en crecimiento, lo que sin duda beneficia a Supercompra. Entre los años 2014 y 2015 ha crecido en 1,5%, lo que guarda concordancia con el promedio de crecimiento en los últimos 10 años que ha sido de 1,6%. Según la información del Banco Mundial, la población ecuatoriana asciende a 16,14 millones de habitantes para el año 2015. Entre otros datos importantes la esperanza de vida al nacer se encuentra en 75,9 años (año 2014).

Con respecto al ámbito de la salud, el gasto per cápita en el Ecuador ha crecido considerablemente en los últimos años. Esto se puede observar claramente si se hace un análisis entre los años 2014 y 2015, el crecimiento entre estos años ha sido del 31,6%.

Otra variable importante a considerar es el desempleo. En el Ecuador el desempleo ha tenido un promedio de 5,25% en la última década, situándose en el año 2014 en 4,6%. Esta tasa ha tenido una fuerte baja en los últimos 10 años, principalmente por la mejora de la economía ecuatoriana y a las inversiones del sector privado.

En una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del Ecuador durante el año 2011 se determinó que la población ecuatoriana se puede clasificar en cinco estratos socioeconómicos (anexo 2). Esta clasificación se realizó mediante un mecanismo de puntuación, el cual se basa en: las características de la vivienda otorgaban un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, siendo el puntaje máximo alcanzable el de 1000 puntos. El resumen de las variables socioculturales se observa en la tabla 3.

**Tabla 3. Resumen de variables socioculturales**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Crecimiento poblacional	Bancomundial.org: Ecuador (2016)	Crecimiento de 1,6% de la población	Oportunidad
Gasto en salud	Bancomundial.org: Ecuador (2016)	Crecimiento en 31,6% del gasto en salud entre los años 2014 y 2015	Oportunidad
Desempleo	Bancomundial.org: Ecuador (2016)	Disminución de la tasa de desempleo llegando a 4,6% en 2014	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 1.4 Entorno tecnológico

El más reciente estudio de actividades de ciencia, tecnología e innovación se dio entre los años 2009 y 2011 y fue organizado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Entre los principales indicadores se encontró que, en el 2011, el gasto total en actividades de ciencia, tecnología e innovación fue de USD 1,21 mil millones de los cuales el 74,9% fue destinado a actividades de investigación aplicada, 16,4% para investigación básica y 8,7% a diseños experimentales. Asimismo, el gasto en servicios fue la que más destinó en recursos para I+D seguido de la industria de manufactura. De acuerdo al índice de innovación global 2015, un estudio organizado por la Universidad de Cornell, INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Ecuador se ubica en la posición 119 de 141 países que participaron del estudio. En la tabla 4 se presenta el resumen de las variables tecnológicas.

**Tabla 4. Resumen de variables tecnológicas**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Nivel tecnológico de Ecuador	SENECYT e INEC (2011)	Retraso tecnológico del país 119/141 en estudio internacional	Amenaza
Gasto en ciencia, tecnología e innovación	SENECYT e INEC (2011)	Gasto total de USD 1,21 mil millones	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 1.5 Entorno ecológico

Ecuador es uno de los países más vulnerables al fenómeno del cambio climático. Su economía, basada principalmente en el sector agro-exportador, corre peligro debido a que su principal fuente del recurso hídrico son los glaciares de los Andes Ecuatorianos, algo que se verá afectado por el cambio de temperaturas globales.

Bajo este concepto, y tal como la informa un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2013 denominado “Ecuador: mitigación y adaptación al cambio climático” el Gobierno ecuatoriano tiene entre sus prioridades las siguientes iniciativas para combatir al cambio climático:

- Fomentar la adaptación y mitigación a la variabilidad climática con énfasis en el proceso de cambio climático.
- Promover la sostenibilidad ecosistémica de la economía a través la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia.
- Manejar el patrimonio hídrico con un enfoque integral e integrado por cuenca hidrográfica.
- Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.
- Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico.
- Reducir la vulnerabilidad social y ambiental ante los efectos producidos por procesos naturales y antrópicos generadores de riesgos.
- Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia.
- Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.

Adicionalmente, Ecuador presenta un fuerte sector agrícola, que representa un 7,7% del PBI en el 2014<sup>6</sup>, siendo una de las fuentes de divisas de las exportaciones, lo cual también conlleva el riesgo de fluctuaciones de los precios de los productos. El sector agropecuario aportó un 0,34% (de 3,51%) al crecimiento del PBI de 2013 y 2014, detrás de sectores como petróleo, minería y construcción.

Al presente, la agricultura se divide en agricultura empresarial y agricultura familiar, las cuales representan 80% y 20%, respectivamente. Así como un consumo de 63% y 37% del agua para riego. A continuación, en la tabla 5 se muestra el resumen de las variables ecológicas.

---

<sup>6</sup> De acuerdo a Informe Sectorial Agrícola para Ecuador realizado por Pacific Credit Rating en diciembre de 2014.

**Tabla 5. Resumen de variables ecológicas**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Vulnerabilidad del sector	BID (2013)	Alta vulnerabilidad frente a cambio climático y a otros fenómenos naturales	Amenaza
Crecimiento agrícola	Informe sectorial agrícola para Ecuador (Pacific Credit Rating)	Crecimiento de diversos cultivos. Aportando 0,34% del crecimiento de PBI	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 1.6 Entorno global

En referencia al entorno global del Ecuador se utilizará como base del análisis el Informe Global de Competitividad desarrollado por el Foro Económico Mundial para los años 2015 – 2016. En el anexo 3 se muestran las posiciones de Ecuador en cada una de las variables. De acuerdo a ello el Ecuador se ubica prácticamente en la mitad del ranking. Es importante mencionar la tendencia de las empresas a nivel mundial a presentar protocolos de responsabilidad social empresarial (RSE) a fin de cubrir las expectativas de sus grupos de interés, de acuerdo a Porter y Kramer (2011)<sup>7</sup>.

La República del Ecuador cuenta con una diversidad de acuerdos comerciales, que han sido firmados de manera bilateral o multilateral, y pueden ser aprovechados por las empresas para comercializar (importar o exportar) diversos productos. De acuerdo a la información de la página web de la Organización de Estados Americanos<sup>8</sup>, Ecuador tiene los siguientes acuerdos comerciales en vigor:

### Acuerdos multilaterales

- Miembro de la OMC<sup>9</sup> con fecha de suscripción: 21 de enero de 1996.

### Uniones aduaneras

- Comunidad Andina con fecha de suscripción: 26 de mayo de 1969.

### Acuerdos comerciales preferenciales

- Guatemala, con fecha de suscripción: 15 de abril de 2011.
- Chile, con fecha de suscripción: 10 de marzo de 2008.
- MERCOSUR, con fecha de suscripción: 18 de octubre de 2004.
- México, con fecha de suscripción: 30 de abril de 1983.

<sup>7</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer. Enero 2011 Reimpresión R1101C-E. La creación de valor compartido. Harvard Business Review. Enero – Febrero 2011

<sup>8</sup> [http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements\\_s.asp#Inforce](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements_s.asp#Inforce)

<sup>9</sup> Organización Mundial del Comercio

Adicionalmente a los acuerdos presentados, Ecuador ha conseguido la aprobación del acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) el 26 de octubre de 2016, lo que le permitirá colocar más de 300 productos de la oferta exportable ecuatoriana en el mercado europeo. Este acuerdo deberá ser ratificado por el congreso del Ecuador para que entre en total vigencia.

En la tabla 6 se presenta el resumen de las variables globales.

**Tabla 6. Resumen de variables globales**

Variable	Fuente	Actualidad y tendencia	Impacto
Empresas con protocolos RSE	Porter y Kramer (2011)	Aumento de empresas que aplican protocolos de RSE, así como una mejor recepción de las mismas	Oportunidad
Nivel de competitividad	World Economic Forum (2015)	Ecuador se encuentra a mitad del <i>ranking</i> de competitividad global	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 1.7 Conclusiones del macroentorno

Del análisis, se puede determinar que el macroentorno en Ecuador, presenta variables que influyen en Supercompra, entre lo más resaltante que el nivel de autoritarismo del gobierno afecta las relaciones de las empresas extranjeras en el país; así también, podemos indicar que el sector agrícola es un sector importante en el país, y tiene un alto potencial, aunque es sensible a las variaciones climáticas. Los factores tecnológicos son un punto que Ecuador puede desarrollar a fin de crecer en competitividad a nivel mundial.

También, las tendencias actuales de las empresas a realizar protocolos de responsabilidad social empresarial, es un factor a aprovechar debido a los resultados que se pueden generar a partir de desarrollar estas actividades, otro de los puntos a aprovechar son los acuerdos comerciales con los que cuenta Ecuador, los cuales son firmados de manera bilateral o multilateral.

Podemos considerar que los factores primordiales, que tenemos para el sector, son los factores políticos, económicos y socioculturales.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector de supermercados en Ecuador es regulado por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, la cual tiene como objetivo el de controlar el funcionamiento del mercado, haciendo que los operadores de este no perjudiquen a los consumidores. Asimismo, el

Ministerio de Salud Pública rige a los supermercados del sector. La penetración del canal moderno en Ecuador se encuentra alrededor del 25%<sup>10</sup>, por lo cual se observa el potencial de crecimiento de este sector. Actualmente, Ecuador cuenta con 4,3 centros comerciales por cada millón de habitantes<sup>11</sup>, número por encima del medio de la región (sector supermercados en Ecuador).

Se tiene tres grupos de supermercados importantes, que cuentan con aproximadamente el 76% del mercado de supermercados; estos grupos tienen presencia en diferentes partes de Ecuador, sobre todo en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Actualmente, la estrategia que se viene llevando a cabo es la de focalizar las ventas y el posicionamiento de los locales basado en el nivel adquisitivo de los clientes.

El abastecimiento de las empresas líderes en el sector se da de manera centralizada, para lo cual las empresas que deseen pueden postular a ser proveedores de acuerdo a unas pautas marcadas por cada empresa.

Adicionalmente, se ha marcado una tendencia de las empresas a empezar a comercializar marcas propias, lo cual supone acaparar la capacidad ociosa de los proveedores, sobre lo cual se busca disminuir la dependencia de los proveedores generando un aumento de los flujos de suministro de productos.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

A fin de analizar la industria en que se encuentra Supercompra (Comercio minorista), utilizaremos la metodología de las cinco fuerzas de Porter. A partir de esta valoración podremos establecer las estrategias a seguir.

### **2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes**

De acuerdo al análisis de la industria, podemos decir que la amenaza de nuevos entrantes se encuentra en una posición desfavorable (2,78 sobre 5,00), esto se aprecia en la tabla 7. Entre los principales elementos que afectan esta valoración tenemos los costos de inversión elevados; la regulación ecuatoriana y el acceso a la distribución; en el lado positivo, y la baja diferenciación de los productos que son comercializados por los supermercados.

---

<sup>10</sup> Seis tendencias del *retail* en América Latina – The Nielsen Company (2015)

<sup>11</sup> Pilar Bermúdez – Una mirada prospectiva de los resultados obtenidos por el *retail* moderno. GFK (2016)



**Tabla 7. Amenaza de Nuevos entrantes**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		
<b>Barreras de entrada</b>								<b>Total</b>
Economías de escala	Bajo						Alto	4
Diferencias propias del producto	Bajo						Alto	1
Identidad de marca	Bajo						Alto	2
Costos por cambiar (fidelización)	Bajo						Alto	1
Requerimientos de capital	Bajo						Alto	5
Acceso a la distribución	Bajo						Alto	4
Desventajas en costos que no dependen de escala	Alto						Bajo	3
Políticas gubernamentales	Bajo						Alto	2
Retornos esperados	Alto						Bajo	3
<b>PROMEDIO</b>								<b>2,78</b>

Fuente: Porter (1987), Hax y Majluf (2004). Elaboración propia, 2017.

### 2.2.2 Poder de negociación de proveedores

La evaluación de esta fuerza nos indica que es medianamente favorable (4,00), debido a que no existe riesgo de que los proveedores se integren hacia adelante; adicionalmente, podemos indicar que es sumamente importante el volumen de ventas para los proveedores, los problemas principales en este punto, son los costos iniciales para cambiar de proveedores debido a los costos de aprendizaje de los mismos, así como la fidelización y atomización de ellos. El detalle del análisis se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8. Poder de negociación de proveedores**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		
<b>Poder del proveedor</b>								<b>Total</b>
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto	4
Costo por cambiar de proveedores	Alto						Bajo	3
Presencia de insumos sustitutos	Bajo						Alto	3
Concentración de proveedores	Alto						Bajo	4
Importancia del volumen para el proveedor	Bajo						Alto	5
Impacto de insumos en el costo o diferenciación	Alto						Bajo	4
Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial	Alto						Bajo	5
<b>PROMEDIO</b>								<b>4,00</b>

Fuente: Porter (1987), Hax y Majluf (2004). Elaboración propia, 2017.

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Consideramos que esta fuerza es medianamente no atractiva para la empresa (2,83), lo cual se refleja en la tabla 9. Los clientes son bastante sensibles al precio y a la calidad de los productos ofrecidos. Bajo estas características los clientes no están en la capacidad de integrarse hacia atrás, adicionalmente, los supermercados no están en capacidad de hacer que los clientes consuman más de lo que requieren.

**Tabla 9. Poder de negociación de clientes**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
<b>Poder del comprador</b>								
<b>Palanca negociadora</b>								
Concentración de compradores contra concentración de empresas proveedoras	Bajo						Alto	3
Volumen de compra	Bajo						Alto	1
Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	Alto						Bajo	3
Información del comprador	Alto						Bajo	2
Capacidad de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo	5
Productos de sustitución	Bajo						Alto	2
Empuje	Bajo						Alto	2
<b>Sensibilidad al precio</b>								
Precio/compras totales	Bajo						Alto	5
Diferencias en productos	Bajo						Alto	2
Identidad de marca	Alto						Bajo	3
Impacto sobre calidad/desempeño	Bajo						Alto	4
Utilidades del comprador	Alto						Bajo	2
							<b>PROMEDIO</b>	<b>2.83</b>

Fuente: Porter (1987), Hax y Majluf (2004). Elaboración propia, 2017.

### 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Consideramos que esta fuerza es favorable para el sector industrial (3,75). El sustituto principal para los supermercados como Supercompra sería que los proveedores (agricultores) puedan vender directamente sus productos; la disponibilidad de los mismos es poca debido a la ubicación geográfica respecto a los clientes. El detalle de la evaluación se presenta en la tabla 10.

**Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		
<b>Amenaza de sustitución</b>								<b>Total</b>
Costo de cambio para el cliente	Bajo						Alto	2
Precio relativo entre sustituto y producto actual	Bajo						Alto	3
Nivel percibido de diferenciación del producto	Alto						Bajo	5
Disponibilidad de sustitutos	Alto						Bajo	5
							<b>PROMEDIO</b>	<b>3,75</b>

Fuente: Porter (1987), Hax y Majluf (2004). Elaboración propia, 2017.

### 2.2.5 Rivalidad de los competidores existentes

Consideramos que esta fuerza es neutral (3,00), debido a que existen pocos competidores en el sector en Ecuador, así como los costos de salida son elevados, pero el factor en contra es el bajo costo por cambiar de supermercado por parte de los clientes. El detalle del análisis se presenta en la tabla 11.

**Tabla 11. Rivalidad de los competidores existentes**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		
<b>Determinantes de la rivalidad</b>								<b>Total</b>
Número de competidores	Alto						Bajo	4
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	4
Altos costos fijos o de almacenaje	Alto						Bajo	3
Costo por cambiar	Bajo						Alto	1
Intereses estratégicos altos	Alto						Bajo	3
Barreras de salida	Alto						Bajo	3
							<b>PROMEDIO</b>	<b>3,00</b>

Fuente: Porter (1987), Hax y Majluf (2004). Elaboración propia, 2017.

### 2.2.6 Conclusiones del microentorno

Del análisis del sector, podemos decir que Supercompra se encuentra en una industria moderadamente atractiva (3,22), debido, en su mayoría, al bajo poder de negociación de los proveedores y a la baja amenaza de sustitución existente. El factor negativo del sector se da por el poder de negociación de los clientes, debido a que estos pueden migrar fácilmente, ya que la marca es poco relevante para la compra de productos que pueden ser adquiridos en otros lugares, por lo cual, la generación de marcas propias es una tendencia en el mercado actual.

**Tabla 12. Cinco fuerzas de Porter**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
<b>Evaluación general</b>		1	2	3	4	5		<b>Total</b>
Amenaza de nuevos entrantes	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>2,78</b>
Poder de negociación proveedores	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>4,0</b>
Amenaza de productos sustitutos	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>3,5</b>
Poder de negociación de los clientes	<b>Alto</b>						<b>Bajo</b>	<b>2,83</b>
Rivalidad entre competidores existentes	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>3,0</b>
							<b>PROMEDIO</b>	<b>3,22</b>

Fuente: Porter (1987), Hax y Majluf (2004). Elaboración propia, 2017.

### 3 Evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen, información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David 2013).

De acuerdo a la evaluación de Supercompra, se han identificado diecisiete factores claves, distribuidos en ocho oportunidades y nueve amenazas. De la evaluación realizada, Supercompra obtiene una calificación de 2,70, lo cual, si bien se encuentra sobre la media de la evaluación, indica que las estrategias actuales no aprovechan completamente las oportunidades existentes, ni mitigan las amenazas.

Esta valoración nos permitirá determinar cuáles son los factores externos claves sobre los cuales se deberá poner énfasis a fin de afrontar de manera satisfactoria las amenazas y aprovechar las oportunidades, como, por ejemplo, la desorganización de los agricultores en las plataformas (amenaza), así como el crecimiento poblacional (oportunidad).

En la tabla 13 se presentan los resultados de la evaluación.

**Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

	<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
	<b>Oportunidades</b>			
O1	Potencial de crecimiento del canal moderno en Ecuador (actual aproximado 25%)	0,10	3	0,30
O2	Tendencia de los supermercados a comercializar marcas propias	0,05	3	0,15
O3	Altos requerimientos de capital para ingreso de competidores	0,10	3	0,30
O4	Necesidad de los proveedores en vender en grandes cantidades	0,05	4	0,20
O5	Tendencias a percibir de manera positiva los negocios socialmente responsables	0,10	4	0,40
O6	Baja posibilidad de que los clientes se integren hacia atrás	0,05	3	0,15
O7	Crecimiento promedio de la población en 1,6%	0,05	2	0,10
O8	Crecimiento del sector agrícola en diversos cultivos	0,05	2	0,10
	<b>Amenazas</b>			
A1	Gobierno de corte nacionalista próximo a terminar mandato	0,05	2	0,10
A2	Control de precios por parte del gobierno ecuatoriano	0,05	3	0,15
A3	Crecimiento de PBI de 0,29% en 2015	0,05	2	0,10
A4	Vulnerabilidad del sector agrícola frente al cambio climático	0,05	2	0,10
A5	Clientes sensibles al precio	0,05	2	0,10
A6	Bajo costo por cambiar de productos / marcas por parte de los clientes	0,05	3	0,15
A7	Bajo nivel de diferenciación entre los productos ofertados por supermercados	0,05	2	0,10
A8	Proveedores poco organizados en las plataformas de proximidad.	0,05	2	0,10
A9	Baja asesoría técnica de los agricultores de las plataformas de proximidad	0,05	2	0,10
	Total	1,00		<b>2,70</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo III. Análisis interno de Supercompra**

### **1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de Supercompra es maquinal, la cual, a su vez, forma parte de una estructura divisional que tiene el grupo Mazaplan controlada desde México. Como es típico en los casos de grandes estructuras divisionales, el ápice estratégico de Mazaplan controla el accionar de Supercompra mediante el establecimiento de KPI (indicadores de desempeño de gestión) y demás indicadores que le permita gestionar a dicha división de acuerdo a los objetivos estratégicos trazados por el grupo Mazaplan. Asimismo el grupo Mazaplan brinda soporte en los programas a implementar por Supercompra, en base a las experiencias realizadas en las diferentes operaciones del grupo, incluyendo el viaje de personal especialista entre las sedes de la organización. Para ello asigna un presupuesto anual con el fin de cumplir con todas las acciones que permitan un control entre la casa matriz y su subsidiaria.

Supercompra, al ser una organización maquinal, gestiona a través de procesos altamente normalizados en la industria de la venta al por menor (*retail*). A continuación, analizaremos cada parte de Supercompra apegada al modelo desarrollado por Henry Mintzberg (1999).

#### **1.1 El núcleo de operaciones**

Compuesto, principalmente, por el personal de tienda, quienes se encargan de ejecutar las operaciones diarias de los 39 supermercados que tiene Supercompra distribuidos a lo largo del territorio ecuatoriano. El personal de tienda tiene roles y responsabilidades claramente definidos con procesos normalizados, lo que les permite ejecutar sus tareas sin mayor supervisión continua. Las capacitaciones al núcleo de operaciones son realizadas por Supercompra con la finalidad de estandarizar sus procesos de trabajo.

#### **1.2 Línea media**

Está conformado por los jefes y supervisores del núcleo de operaciones. Aquí podemos encontrar a los jefes de secciones, jefe de cajeros, jefe de limpieza, jefe de mantenimiento. Estas personas se encargan de las anomalías que puedan surgir en el núcleo de operaciones, así como facilitar la comunicación con las otras áreas de la empresa (principalmente la tecnoestructura).

### **1.3 La tecnoestructura**

Altamente desarrollada. Dentro de la tecnoestructura podemos considerar el grupo de procesos, infraestructura, gestión de la calidad y auditoría, que se encargarán de normalizar el trabajo del núcleo de operaciones. Tiene como función principal el de minimizar la variabilidad de los procesos para poder ofrecer un servicio estándar entre todos los supermercados de la empresa.

### **1.4 El *staff* de apoyo**

Compuesto por las funciones de compras, sistemas, marketing, etc. Consideramos que en esta parte de la estructura organizacional es donde se desarrolló el proyecto de plataformas descentralizadas al formar parte del área de compras. Su participación dentro de una estructura maquinal es bastante limitada debido a que la mayoría de los procesos de trabajo ya se encuentran normalizados. Dentro del *staff* de apoyo se encuentra el comprador de la plataforma de Pallatanga.

### **1.5 Ápice estratégico**

Compuesto por los altos directivos de Supercompra (los cuales, a su vez, forman parte de la línea media del Grupo Mazaplan) y Mazaplan; estos se dedican, básicamente, a gestionar toda la organización, formulando estrategias que irán descendiendo de la estructura jerárquica organizacional: línea media y el núcleo de operaciones. Se apoyan bastante en la tecnoestructura, pues consideran que es fundamental la normalización de sus procesos para una adecuada gestión de la empresa. Dentro del ápice podríamos colocar a Juan Pedro Zapata, director general de Supercompra y Rodrigo Paredes, gerente nacional de Agroprocesados y Carmen Francés, gerente nacional de Asuntos Corporativos.

El caso no describe información sobre la gestión del recursos humanos que se realiza en Supercompra; sin embargo, consideramos que en la empresa se siguen los más altos estándares de gestión del talento, reclutamiento, selección, compensaciones y otras funciones primordiales dentro del área de RR.HH. Nuestro supuesto se basa en que Supercompra es parte del Global Reporting Initiative (GRI) por lo que debe implementar excelentes prácticas que permitan a los colaboradores desarrollarse personal y profesionalmente.

Un punto importante que considerar es la necesidad de reforzar la cultura organizacional en Supercompra. Este reforzamiento estará basado en los valores, misión y visión de la

organización, porque es lo que los identificará como empresa y será clave para atraer el talento humano que necesita la organización. Hoy en día fomentar una cultura basada en la mejora continua es también primordial; la empresa debe escuchar e implementar planes de mejora de los procesos organizacionales en base a la constante opinión de los trabajadores. Estas mejoras deben ser estudiadas por los grupos de procesos para que sean adoptadas por toda la organización.

Con la información del caso, en el anexo 4 se aprecia el organigrama de alto nivel propuesto para Supercompra.

## **2. Gobierno corporativo y análisis de unidades funcionales**

De acuerdo a Pâcalâ (2012), acerca del gobierno corporativo, podemos indicar que Supercompra, realiza su gestión dentro del modelo de *stakeholders*, debido a que trata de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, incluyendo a los actores identificados en el capítulo anterior. La manifestación de esta intención se ve reflejada en la adhesión al *Global Reporting Initiative* por parte del Grupo Mazaplan.

Del mismo modo, se identifica que Supercompra tiene un modelo de propiedad concentrada, con algunos accionistas principales, los cuales se ven distribuidos de la siguiente forma: Grupo Mazaplan (50,1%), Almacenes Populares (28,6%) y algunos inversionistas individuales (21,4%).

En este caso, podemos mencionar que las decisiones estratégicas de Supercompra son tomadas, en su mayoría, desde el Grupo Mazaplan, dejando a las gerencias de Supercompra con un rol más ejecutivo. A continuación, se pasa a detallar el análisis de las unidades funcionales de Supercompra basado en el organigrama propuesto.

Gerencia General Corporativa de Grupo Mazaplan: responsable de las decisiones estratégicas del grupo, establece las políticas y lineamientos que soportan el planeamiento estratégico de la organización.

Director general de Supercompra: establece los lineamientos para la ejecución de los planes funcionales de Supercompra, como, por ejemplo, la estrategia de compras de la empresa, es responsable de transmitir las políticas provenientes del Grupo Mazaplan; el cargo lo viene llevando Juan Pedro Zapata,



Gerencia Nacional Comercial: esta área funcional es la responsable de realizar el presupuesto de ventas de forma anual, a través del cual se realiza la planificación de las actividades de la organización; asimismo, desde esta gerencia se establecen las políticas de publicidad y marketing.

Gerencia Nacional de Recursos Humanos: encargada del reclutamiento de personal, así como establecer las actividades, a fin de fortalecer el desarrollo personal de los colaboradores; asimismo, identifica a quienes podrán realizar una línea de carrera. Adicionalmente, fortalece la cultura organizacional basada en las políticas del Grupo Mazaplan.

Gerencia Nacional de Operaciones: es la responsable de las actividades de abastecimiento, compras y operaciones de las tiendas de Supercompra, las cuales se basan en la planificación del presupuesto de ventas y las tendencias de mercado que se manifiestan diariamente, es responsable de establecer los parámetros de calidad de los productos que serán comercializados. Dentro de la Gerencia se encuentra la Gerencia Nacional de Agroprocesados, la cual establece el desarrollo de las plataformas de proximidad; esta Gerencia la ocupa Rodrigo Paredes, quien fue contratado de forma directa por Juan Pedro Zapata.

Gerencia Nacional de Finanzas: es la responsable de las actividades de contabilidad, finanzas, control de gestión, y mantiene actualizada la información financiera de la empresa, a fin de que sea presentada al Grupo Mazaplan.

Gerencia Nacional de Asuntos Corporativos: Gerencia a cargo de Carmen Francés, encargada de elaborar el reporte de sostenibilidad de la organización, así también, vela por la adecuada gestión de las expectativas de los grupos de interés, trabaja de cerca con Rodrigo Paredes, para satisfacer a los agricultores participantes en las plataformas.

Gerencia Nacional de Tecnología y Comunicaciones: encargada de dar soporte tecnológico a las actividades de Supercompra, lleva a cabo el diseño e implementación de proyectos de *software* que permitan la automatización de los procesos, a fin de garantizar la eficiencia en los procesos que se llevan a cabo en toda la organización, como por ejemplo la gestión de inventarios. También es la encargada de gestionar la comunicación posventa con los clientes.

### **3. Análisis de los grupos de interés de Supercompra**

Debido a las operaciones que realiza Supercompra en Ecuador, presenta diversos niveles de interacción con sus grupos de interés, es por ello que se hace necesario realizar un análisis de los

mismos para determinar las expectativas de los grupos de interés a fin de gestionarlas. La identificación de los grupos de interés se realizará mediante el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), el cual se presenta en el anexo 5.

Los grupos de interés definitivos de Supercompra son el Grupo Mazaplan y los clientes, para los cuales se tiene que garantizar la adecuada gestión de sus necesidades. Para cumplir este objetivo se deberá mantener productos con una buena relación calidad / precio, así como mantener los márgenes objetivos de rentabilidad; para ello es necesario mantener abastecimiento de productos de calidad y al costo requerido; con este objetivo, los grupos de interés dependientes deberán ser adecuadamente gestionados a fin de evitar contingencias posteriores, los grupos de interés dependientes identificados son: proveedores, tanto de hortalizas como de otros insumos (siendo los primeros especialmente sensibles debido a costumbres y criticidad de los productos que proveen) y colaboradores. Asimismo, toda la gestión de Supercompra deberá darse en el marco de la integración del Grupo Mazaplan al Global Reporting Initiative y en la formación de un negocio inclusivo, el cual pueda beneficiar a los diversos *stakeholders*.

#### **4. Cadena de valor**

A fin de determinar las áreas de Supercompra que representa una fortaleza o una debilidad, se procederá a determinar la cadena de valor de la empresa, para lo cual se utilizará la metodología propuesta por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva”.

##### **4.1 Cadena de valor del sector**

A fin de entender los procesos en los cuales se encuentra involucrado Supercompra, se presenta la cadena de valor del sector, a partir de lo cual observamos la interacción entre cada uno de los actores presentes. La cadena de valor del sector se presenta en el anexo 6

Para la compra de las hortalizas frescas, la metodología es diferente; Supercompra participa desde las plataformas de proximidad hasta la colocación en las tiendas; cabe mencionar que, en este caso, Supercompra realiza el desarrollo de proveedores (agricultores) a fin de garantizar los productos que serán remitidos hacia las tiendas.

No se considera que Supercompra utilice canales de venta a través de *delivery* actualmente, lo cual no se descarta a futuro.

Con la información de la cadena de valor del sector, Supercompra debe decidir cuál es el modelo de abastecimiento más adecuado en el marco de la responsabilidad social empresarial y que pueda generar valor (económico y de mercado).

## **4.2 Modelo de negocios de Supercompra**

En este punto revisaremos el modelo de negocio completo de Supercompra, que nos permite analizar de manera detallada los nueve elementos claves que llevan al liderazgo de Supercompra en la industria. Es por ello que es necesario tener un enfoque integral y sistémico del mercado al que atiende, la propuesta de valor, los aliados estratégicos, recursos que dispone, la estructura de costos y las fuentes de ingresos que generan un negocio eficiente, competitivo y rentable. El modelo CANVAS de Supercompra se presenta en el anexo 7.

## **4.3 Cadena de valor de Supercompra**

Se realizó el análisis de la cadena de valor, en donde se identifican las actividades primarias del modelo de negocio y las de apoyo de Supercompra. La cadena de valor de Supercompra se especifica en el anexo 8.

### **4.3.1 Análisis de actividades primarias**

#### **Logística de entrada**

La logística interna tiene como objetivo gestionar adecuadamente todas las actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento, control de inventarios, control de calidad y gestión de rechazos. La empresa Supercompra ha implementado dos plataformas de proximidad, ubicadas estratégicamente una en el norte y otra en sur, para estar más cerca de los productores e intermediarios locales que permitan una reducción de costos en la compra y del control de calidad en el ingreso de los productos.

Las principales actividades en la logística de entrada que se aprecian en la cadena de valor son las siguientes:

- Administración de plataformas de proximidad que permiten estar más cerca de los proveedores y controlarlos de una manera óptima.
- Control de inventarios para evitar sobrecostos en el abastecimiento y optimización del espacio físico.

- Gestión de pedidos y recepción eficiente para una alta disponibilidad de productos.
- Gestión de rechazos de productos adecuada para evitar un desgaste en las relaciones comerciales con los proveedores.
- Capacitaciones y certificaciones a proveedores para evitar rechazos de los productos.
- Abastecimiento a los puntos de venta (supermercados).

### **Operaciones**

Las actividades relacionadas a la operación de los puntos de venta (hipermercados, supermercados y *cash&carry*) están enfocadas en el mantenimiento de los locales y gestión de productos que se comercializan a través de sus espacios físicos. Asimismo, hay un equipo de soporte tecnológico para la plataforma web donde se comercializan productos a través de un canal virtual.

Las actividades más relevantes son:

- Recepción y clasificación de productos dentro de la tienda.
- Gestión de *stocks* eficiente para evitar desabastecimiento de productos.
- Reposición de productos en las góndolas.
- Ventas al por menor a través del canal físico y digital.
- Mantenimiento de las tiendas.
- Supervisión del personal operativo.
- Seguridad ocupacional y prevención de riesgos para evitar accidentes.

### **Logística de salida**

Las actividades claves están relacionadas al proceso de entrega de productos a los clientes finales que provienen de compras a través de la plataforma web. En este caso pueden ser:

- Portal web para venta por internet.
- Control y revisión de los productos que salen de los puntos de venta a través de servicios tercerizados como son los prevencionistas y vigilantes.

### **Marketing y ventas**

Para un supermercado, las actividades de marketing y ventas son muy importantes para el éxito del negocio. Por lo tanto, se destina un presupuesto significativo para soportar las siguientes actividades:

- Publicidad masiva a través de múltiples medios como es televisión, radio, prensa escrita, revistas especializadas, entre otros.
- Actividades de incentivo de compras por intermedio de prácticas como promociones, descuentos y sorteos.
- Alianzas estratégicas con empresas de diversos servicios complementarios como *fast food*, farmacias, ópticas, lavandería, entre otros.
- Decoración y exhibición de los productos para generar atracción en los clientes.

### **Servicios posventa**

Para los servicios de posventa la empresa tiene un área de Servicio de Atención al Cliente donde se atienden reclamos, devoluciones, canjes, premiaciones e información general. Además, debe haber un equipo de mejora continua que supervise el proceso de gestión de reclamos.

### **4.3.2 Análisis de actividades de apoyo**

#### **Aprovisionamiento**

Las actividades relacionadas al aprovisionamiento están compuestas por la gestión de proveedores (intermediarios y productores pequeños y medianos), formación de asociaciones y cooperativas, sistema de control de calidad para la recepción de los productos, compras planificadas, desarrollo de relaciones directas con productores. Además de la importancia de tener cubierta la posición de un comprador que interactúe de manera directa con los proveedores y establezca vínculos comerciales a largo plazo.

#### **Desarrollo tecnológico**

Es necesario que Supercompra cuente con sistemas integrados muy robustos que permitan administrar la información de los productos, trazabilidad de los productos, gestión de *stocks* y reposiciones. Por otro lado, es necesario un sistema que actualiza la información de los precios cada vez que se lanzan promociones o descuentos. Asimismo, un sistema de gestión que integre a todas las unidades de negocio.

#### **Administración de recursos humanos**

En la administración de los recursos humanos es importante implementar programas que atraigan y retengan al personal que trabaja en la empresa. Es necesario que Supercompra genere programas de inducción, capacitación, formación y compensaciones para que los colaboradores

sientan que existe un alto grado de preocupación por ellos. Además de respetar todos los beneficios de ley que corresponden a los colaboradores.

### **Infraestructura de la empresa**

Las actividades correspondientes a infraestructura están relacionadas a lo locales que debe adquirir la empresa como puntos de venta y plataformas de proximidad, lo cual significa altas inversiones. Además de equipamientos para trasladar los productos en los puntos de venta, camiones para trasladar los productos desde las plataformas a los supermercados, las certificaciones y prácticas de desarrollo sostenible. La Dirección general de Supercompra se encuentra alineada a los objetivos del grupo Mazaplan con un alto enfoque en responsabilidad social empresarial. En tanto el área de Finanzas debe velar por la estabilidad económica de la empresa y evaluar las inversiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del grupo. De igual manera, áreas como planeamiento estratégico, contabilidad, legal y gestión de la calidad resultarán muy importantes en el buen desempeño de Supercompra. El planeamiento estratégico tiene como misión consolidar alianzas comerciales verticales hacia atrás, para cumplir con los lineamientos del Grupo Mazaplan y buscar el crecimiento del negocio dentro del mercado ecuatoriano. La gestión de la calidad cumple un rol principal dentro de la estrategia de la empresa, en el sentido que los productos deben estar mejor controlados a nivel de calidad y disponibles para el consumidor en las mejores condiciones.

### **5. Análisis de recursos y capacidades (VRIO)**

En la tabla 14 se detallan los recursos y en la tabla 15 las capacidades con los que cuenta Supercompra, para lo cual se ha revisado las características que se presentan en la cadena de valor, así como las que pueden generar valor para Supercompra. Como primera etapa se realiza un reconocimiento de todos los recursos que generan capacidades y, por lo tanto, generan competencias relevantes para el negocio.

**Tabla 14. Recursos de Supercompra**

RECURSOS
R1. Económicos (líder de ventas en el Ecuador)
R2. Plataformas de compras con un modelo de integración comercial directa
R3. Presencia a nivel nacional (con 39 tiendas)
R4. Parte del Grupo Mazaplan (líder número uno en ventas al detal en México)
R5. Conocimiento del mercado ecuatoriano (compra de Almacenes Populares)
R6. Conocimiento de la producción, distribución y comercialización del agro en Ecuador
R7. Buena relación comercial con los productores de frutas y verduras.
R8. Implementación del sistema de "cosecha programada". Se recibía lo que se necesitaba.
R9. Protocolo de control de calidad en las plataformas de compras descentralizadas.
R10. Parte del Global Reporting Initiative (GRI). Se busca posicionar a Supercompra como una empresa responsable.

R11. Sistema de transporte integrado con las plataformas descentralizadas.
R12. Esquema de precios consensuados.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Una vez identificados los recursos con los que cuenta Supercompra, procedemos a determinar las capacidades generadas por ellas, las cuales se muestran a continuación.

**Tabla 15. Capacidades de Supercompra**

CAPACIDADES	Recursos	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado	Implicancias competitivas
C1. Capacidad de realizar nuevos proyectos innovadores y de impacto nacional	R1, R3	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad competitiva
C2. Capacidad de replantear su cadena de abastecimiento	R1, R2	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
C3. Capacidad de realizar una integración vertical hacia atrás (proveedores)	R1, R6	SÍ	SÍ	SÍ	NO	VC por explotar
<b>C4. Capacidad de desarrollar relaciones duraderas con proveedores</b>	<b>R6, R7</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>VCS</b>
C5. Capacidad de reducir inventarios	R5, R6, R8	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad competitiva
C6. Capacidad para proyectar costos de ventas (frutas y verduras) cambiar a ventaja competitiva transitoria)	R5, R6, R12	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
C7. Capacidad de seleccionar los mejores productos	R1, R9	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad competitiva
C8. Capacidad para atraer talento (RR.HH.)	R1, R10	SÍ	NO	SÍ	NO	Paridad competitiva
C9. Capacidad de aprender mejores prácticas de otras regiones del Grupo Mazaplan.	R3, R4	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
C10. Capacidad para replantear su sistema de transporte de productos	R1, R5, R11	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego de realizado este análisis, podemos concluir que Supercompra tiene una ventaja competitiva sostenible. La empresa debe hacer todo lo posible por consolidar su ventaja competitiva sostenible y buscar que las ventajas temporales se conviertan en sostenibles mediante la correcta combinación de sus recursos y desarrollando así capacidades que serán determinantes para el negocio.

Haciendo una evaluación sobre si esta ventaja competitiva sostenible, basado en C.K, Prahalad & Gary Hamel (1990), permitirá a Supercompra desarrollar nuevos mercados, podemos afirmar que así sucederá. Pues las relaciones con los proveedores permitirán ingresar a otros mercados con un abastecimiento asegurado. A su vez, esta capacidad es difícil de imitar, debido a que es el resultado de muchos años de trabajo en donde hay una integración sólida de la empresa y de los proveedores. Con lo expuesto anteriormente, estamos convencidos de que esta capacidad es una competencia central de Supercompra y del Grupo Mazaplan.



<b>Competencias centrales</b>
CC1. Capacidad para desarrollar relaciones duraderas con proveedores

## 6. Evaluación de factores internos (EFI)

**Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Factores internos clave		Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>				
F1	Aprovechamiento de las economías a escala	0,10	4	0,40
F2	Buena capacidad financiera y de inversión por pertenecer al Grupo Mazaplan	0,10	4	0,40
F3	Capacidad para realizar una integración vertical hacia atrás	0,05	3	0,15
F4	Influencia directa en el precio (banda de precios) y calidad de los productos que adquiere	0,05	3	0,15
F5	63 puntos de ventas distribuidos en todo el territorio ecuatoriano	0,10	4	0,40
F6	Capacidad de desarrollar relaciones duraderas con proveedores	0,15	4	0,60
F7	Conocimiento del sector agrícola en el Ecuador	0,05	4	0,20
F8	Desarrollo inicial de proveedores (apoyo técnico y económico)	0,05	3	0,15
F9	Plataformas de compra descentralizadas: Pallatanga y Cantón Santo Domingo	0,05	3	0,15
F10	Implementación del "pedido perfecto"	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>				
D1	Poca participación de mercado con marcas propia	0,05	2	0,10
D2	Dependencia de un comprador corporativo (David Valles)	0,05	2	0,10
D3	No se ha desarrollado cuadros de renovación en el área de compras	0,05	1	0,05
D4	Relación con los agricultores se basa en el precio	0,05	1	0,05
D5	No hay un constante seguimiento de desarrollo de proveedores	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz EFI se considera que las fortalezas más importantes de Supercompra son: la buena capacidad financiera y de inversión, el aprovechamiento de las economías a escala, los 63 puntos de ventas distribuidos en todo el territorio ecuatoriano y, sobre todo, la buena relación con los proveedores. Sus debilidades más importantes son: su relación con los agricultores basada en el precio, la poca participación de mercado con marcas propias y el hecho que no se ha desarrollado cuadros de renovación en el área de compras.

## 7. Determinación de la ventaja competitiva, estrategia genérica y de negocio

### 7.1 Determinación de la ventaja competitiva

Del análisis de recursos y capacidades, así como de la evaluación de otros factores internos, podemos determinar las ventajas competitivas de Supercompra. Entre las cuales tenemos.



- Capacidad de reestructuración de la cadena de abastecimiento a través de nuevos proyectos, de impacto nacional, aprovechando la ubicación de conveniencia de los locales de Supercompra, así como la experiencia del Grupo Mazaplan.
- Debido a su estructura de abastecimiento, Supercompra tiene la posibilidad de proyectar sus costos de ventas relacionados a la compra de frutas y verduras, con lo cual genera eficiencias, a fin de reducir los costos de operación, con lo cual se puedan generar una optimización de los servicios brindados a los clientes.
- Fomentar relaciones duraderas con los proveedores a través de un programa de capacitación técnica, acercamiento permanente a los agricultores y entendimiento amplio de los aspectos culturales y sociales.

## **7.2 Determinación de la estrategia genérica**

De las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter en el libro Ventaja Competitiva (1980), consideramos que el negocio de Supercompra, así como el del negocio de supermercados, es el del liderazgo en costos, debido a que los productos ofrecidos en este negocio son similares por lo cual la generación de eficiencias es fundamental a fin de incrementar la rentabilidad del negocio.

## **7.3 Determinación de la estrategia de crecimiento**

Basándonos en la matriz producto mercado de Ansoff (1957), Supercompra presenta diversas estrategias de negocio, entre las cuales podemos mencionar:

- Estrategia de penetración de mercado, debido a que Supercompra busca incrementar la cuota de mercado que se presenta en las tiendas con las que ya cuenta.
- Desarrollo de mercado, de acuerdo a que se manifiesta la intención de invertir en tiendas nuevas, en otras ciudades en las cuales no presenta tiendas actualmente.
- Desarrollo de producto a través de nuevos formatos de tiendas por conveniencia a nivel nacional.
- La diversificación se refleja a través de relaciones verticales que tiene Supercompra con sus proveedores, con los cuales busca generar eficiencias a fin de generar beneficios para ambas partes. El reflejo de estas relaciones verticales se evidencia en la asistencia técnica que brinda Supercompra a los agricultores. para obtener productos de la calidad requerida por Supercompra, otro ejemplo de integración vertical es la de la exposición que Supercompra brinda a los proveedores para comercializar sus productos de una manera efectiva.



## **Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

El objetivo del presente capítulo es analizar la participación de mercado (considerando competidores actuales), indicadores macroeconómicos que evidencien el crecimiento o decrecimiento, y tendencias de Supercompra.

### **2. Metodología**

La metodología utilizada para el cálculo de la demanda del mercado de supermercados, será el método de regresión lineal simple expresada en una ecuación simple:

$Y = A + B \cdot X$ , siendo cada variable lo siguiente:

- Y: ventas en supermercados.
- A: valor de la intersección o constante.
- B: coeficiente o tasa de crecimiento.
- X: tiempo o variable independiente.

### **3. Selección de mercado**

El sector que se ha seleccionado es el de supermercados, en donde se encuentra Supercompra, y su crecimiento depende considerablemente de sus relaciones comerciales con proveedores, intermediarios y clientes.

### **4. Estimación de la demanda**

La demanda se estima sobre las ventas anuales generadas por cada empresa o grupo dentro del sector supermercados, el cual está concentrado en cuatro principales grupos.

Para el presente caso, se ha reemplazado al grupo La Favorita por Supercompra, al ser una adaptación de una empresa venezolana en el mercado ecuatoriano, los datos de crecimiento se presentan en la tabla 17.

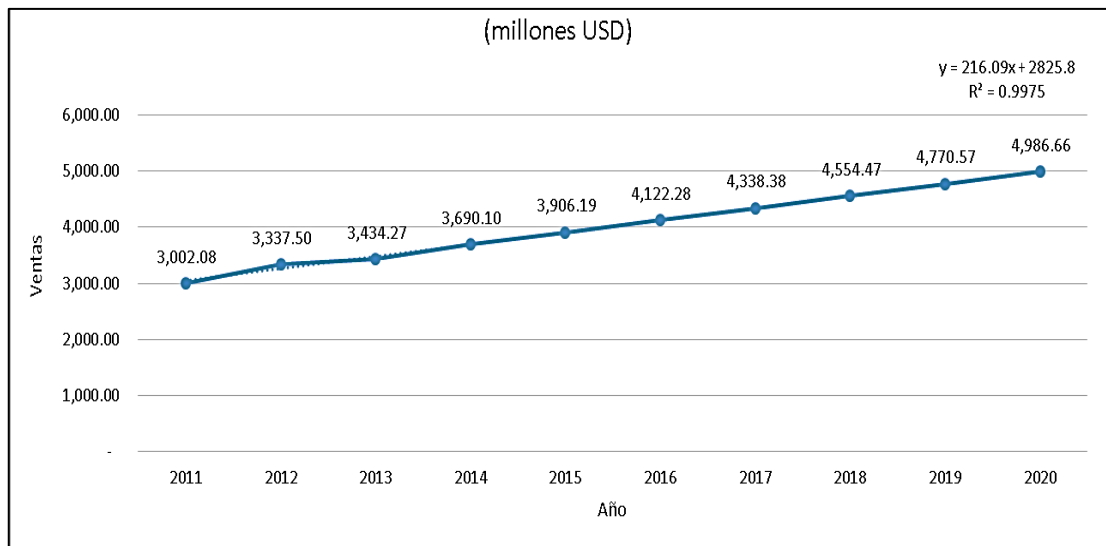
**Tabla 17. Ventas de supermercados en Ecuador (en millones de USD)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Supercompra	1,482.95	1,585.59	1,659.99	1,753.17	1,841.69	1,930.21	2,018.73	2,107.24	2,195.76	2,284.28
Corporación El Rosado	858.84	974.64	976.49	1,054.31	1,113.14	1,171.96	1,230.79	1,289.62	1,348.44	1,407.27
Tiendas Industriales Asociadas (TIA)	389.30	478.22	502.77	570.24	626.98	683.71	740.45	797.19	853.92	910.66
Mega Santa María	270.99	299.05	295.01	312.38	324.39	336.40	348.41	360.43	372.44	384.45
<b>TOTAL</b>	<b>3,002.08</b>	<b>3,337.50</b>	<b>3,434.27</b>	<b>3,690.10</b>	<b>3,906.19</b>	<b>4,122.28</b>	<b>4,338.38</b>	<b>4,554.47</b>	<b>4,770.57</b>	<b>4,986.66</b>

Fuente: Servicio de Renta Interna. Elaboración propia, 2017.

Al realizar la estimación de las ventas futuras, podemos notar una tendencia de crecimiento bastante marcada en un promedio de 5% anual y una correlación de 0,9975 muy cercana a 1. El gráfico de la tendencia de las ventas locales se presenta en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Ventas locales de Supermercados**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Conclusiones

Como se ha podido apreciar en la regresión, la tendencia de crecimiento anual es de 5% y ello puede resultar favorable para seguir invirtiendo en dicho sector. Sin embargo, es importante tener en cuenta el nivel de inflación que tiene el país, ya que ello puede estar distorsionando la tasa de crecimiento del mercado.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Visión propuesta de Supercompra

En la visión de la organización se declara a dónde se quiere llegar en un futuro, y será la base para el planteamiento de la estrategia de la organización. En la información del caso de estudio no se manifiesta una visión de Supercompra, pero sí una del Grupo Mazaplan, la cual consideramos debe ser reformulada.

La propuesta de visión del Grupo Mazaplan es la siguiente:

«Ser reconocidos como el *retail* con gran variedad de productos basados en las necesidades de nuestros clientes y en las expectativas de todos los grupos de interés».

Enmarcado en esta visión, proponemos la siguiente para Supercompra.

«Ser la cadena de *retail* con la mayor presencia nivel nacional y reconocida por brindar la mayor variedad de productos a precio justo y de alta calidad».

### 2. Misión propuesta para Supercompra

Hitt *et al.* (2008) manifiestan que una declaración de misión establece la individualidad de la organización, así como ser relevante para los grupos de interés, pero, a diferencia de la visión, esta se enfoca de manera más directa con los mercados y con los clientes. Basado en esta premisa, proponemos replantear la misión para Grupo Mazaplan, la cual servirá de marco a la misión de Supercompra. La misión del Grupo Mazaplan propuesta es:

«Brindar productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo una gran experiencia de compra a través de nuestros colaboradores y tiendas, así como también satisfacer las expectativas de nuestros grupos de interés».

Dentro de esta misión propuesta, proponemos la siguiente misión para Supercompra:

«Nuestro compromiso, brindar los productos de consumo que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en el territorio ecuatoriano, para lo cual desarrollaremos un equipo motivado que les brinde la mejor experiencia. Asimismo, nos comprometemos a generar rentabilidad para nuestros accionistas, además de cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés».

### 3. Análisis FODA

El análisis FODA es el método general para formular las estrategias de una organización, es una herramienta sencilla, pero poderosa, para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. Thompson *et al.* (2012).

Por lo expuesto utilizaremos el FODA cruzado a fin de formular las iniciativas estratégicas que permitan que Supercompra se desarrolle de la mejor forma en el periodo descrito para el presente plan estratégico. El FODA de Supercompra se presenta en la tabla a continuación.

**Tabla 18. FODA de Supercompra**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Aprovechamiento de las economías a escala	D1	Poca participación de mercado con marcas propia
F2	Buena capacidad financiera y de inversión por pertenecer al Grupo Mazaplan	D2	Dependencia de un comprador corporativo (David Valles)
F3	Capacidad para realizar una integración vertical hacia atrás	D3	No se ha desarrollado cuadros de renovación en el área de compras
F4	Influencia directa en el precio (banda de precios) y calidad de los productos que adquiere	D4	Relación con los agricultores se basa en el precio
F5	63 puntos de ventas distribuidos en todo el territorio ecuatoriano	D5	No hay un constante seguimiento de desarrollo de proveedores
F6	Capacidad de desarrollar relaciones duraderas con proveedores		
F7	Desarrollo inicial de proveedores (apoyo técnico y económico)		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Potencial de crecimiento del canal moderno en Ecuador (actual aproximado 25%)	A1	Gobierno de corte nacionalista proximo a terminar mandato
O2	Tendencia de los supermercados a comercializar marcas propias.	A2	Bajo control de precios por parte del gobierno ecuatoriano
O3	Altos requerimientos de capital para ingreso de competidores	A3	Crecimiento de PBI de 0.29% en 2015
O4	Necesidad de los proveedores en vender en grandes cantidades	A4	Clientes sensibles al precio
O5	Tendencias a percibir de manera positiva los negocios socialmente responsables	A5	Bajo costo por cambiar de productos / marcas por parte de los clientes
O6	Crecimiento promedio de la población en 1.6%	A6	Bajo nivel de diferenciación entre los productos ofertados por supermercados
O7	Crecimiento del sector agrícola en diversos cultivos	A7	Proveedores poco organizados en las plataformas de proximidad.

Fuente: Elaboración propia, 2017.



A partir del FODA elaborado, realizamos el FODA cruzado de Supercompra, a fin de generar las estrategias FO (ofensivas o maxi-maxi), DO (adaptativas o mini-maxi) FA (defensivas o maxi-mini) y DA (sobrevivencia o mini-mini)

El FODA cruzado de Supercompra, de acuerdo con Weichrich, se presenta en la tabla 19.

**Tabla 19. FODA cruzado de Supercompra**

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
FO1	Aperturar nuevas tiendas en el mercado ecuatoriano (lugares donde no existe presencia de Supercompra) (F1, F2, O1, O3, O7)	DO1	Desarrollar personal de compras en la plataforma de proximidad (D2, D3, O4,O8)
FO2	Desarrollar marcas propias de diversos productos (F2, F4, F5, F6, O2)	DO2	Firmar contratos comerciales con los agricultores por 3 años (D4, O5, O4, O8)
FO3	Implementar una nueva plataforma de proximidad (F1, F3, F6, F7, O1, O4, O5, O7)		
FO4	Desarrollar nuevo formato de tiendas de conveniencia (F1, F2, O6, O6)		
FO5	Desarrollar un nuevo centro de formación itinerante para capacitación tecnica y economica (F2, F7, O5, O7)		
ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
FA1	Establecer cronograma de promociones en Supercompra (F1, F2, F4, F10, A2, A5, A6)	DA1	Brindar incentivos adicionales a los agricultores participantes en la plataforma (D4, D5, A8)
FA2	Realizar asesoría para producción de productos empacados al vacío (F4, F8, A5, A6)	DA2	Importar productos de Perú o Colombia (D2, D3, A4, A7, A8)
FA3	Crear escuela para formación de agricultores con sustento tecnico dirigido a hijos de agricultores de la plataforma (F2, F6, F8, A8, A9)	DA3	Crear un grupo de trabajo dentro del área de compras dedicados al seguimiento y mejoramiento continuo de los proveedores (D5, A8, A9)
FA4	Auspiciar eventos o acontecimientos importantes en el Ecuador: eventos deportivos, casos mediáticos así como diversos proyectos de RSE (F2, A1)		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que plantemos para Supercompra se encuentran enmarcados en su visión y misión, la cual, a su vez, se encuentra alineada a la visión y misión del Grupo Mazaplan. Estos objetivos buscan fortalecer la posición de la empresa frente a sus rivales. David (2013). Los objetivos estratégicos se presentan en la tabla 20.

**Tabla 20. Objetivos estratégicos**

Código	Objetivo
OE-01	Incrementar la capilaridad <sup>12</sup> en el territorio ecuatoriano, a fin de consolidar la posición de líder en el mercado.
OE-02	Maximizar la rentabilidad de Supercompra
OE-03	Implementar los lineamientos del Global Reporting Initiative para desarrollar un modelo de negocio inclusivo.
OE-04	Buscar la eficiencia en todos los procesos de Supercompra.
OE-05	Incrementar la compra a productores directos de bienes, disminuyendo la compra a intermediarios.
OE-06	Incrementar la satisfacción del cliente que visita las tiendas de Supercompra

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), nos permite determinar entre diversos tipos de estrategias (agresivo, conservadora, defensiva y competitiva), basado en el cuadrante en que se ubique Supercompra, el análisis de cada uno de los factores determinantes se presenta en el anexo 9. De ello, se establece la sumatoria de cada uno de los ejes a fin de determinar el vector resultante.

$$\begin{aligned} \text{Eje X} &= \text{FI} + \text{VC} & \text{Eje Y} &= \text{FF} + \text{EE} \\ \text{Eje X} &= 4,4 + (-1,8) & \text{Eje Y} &= 5,3 + (-3,8) \\ \text{Eje X} &= 2,6 & \text{Eje Y} &= 1,5 \end{aligned}$$

De este modo, podemos graficar el vector resultante (anexo 10).

Del análisis elaborado, se puede determinar que Supercompra es una empresa con un sólido respaldo financiero, que se encuentra en un mercado estable y con potencial crecimiento, por lo cual deberá aplicar una estrategia agresiva.

## 6. Matriz interna – externa (IE)

A fin de utilizar la matriz IE, consideramos que el total de las operaciones de Supercompra se realizan en el negocio de supermercados, y que el comportamiento de los diferentes formatos con los que cuenta es el mismo. Para el uso de la matriz IE tendremos en consideración los parámetros de evaluación realizada en la matriz EFE, así como la matriz EFI, realizada en los capítulos anteriores.

Una vez identificados los valores de las matrices EFE (2,70) y EFI (3,15), procederemos a determinar en qué cuadrante, de los nueve con los que cuenta la matriz, se encuentra

<sup>12</sup> Capilaridad, estar presente en muchos sitios diferentes.

Supercompra, a fin de seleccionar estrategias. Los cuadrantes I, II y IV representan las estrategias de crear y construir, los cuadrantes III, V, VII representa las estrategias de conservar y mantener y, finalmente, los cuadrantes VI, VIII y IX representan las estrategias de cosechar o desinvertir. El resultado de la evaluación realizada se presenta en el anexo 11.

De la evaluación, determinamos que Supercompra se encuentra en el cuadrante IV (crear y construir), por lo cual se sugiere el siguiente tipo de estrategias.

- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.

## **7. Matriz de la estrategia principal**

Basada en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado, considerando a las industrias con un crecimiento de 5% como un rápido crecimiento. En cada cuadrante se enumeran las estrategias adecuadas para la organización. David (2013). De acuerdo a lo analizado en el Capítulo IV, encontramos un crecimiento de ventas de 5% aproximado, lo cual encaja en la calificación de un rápido crecimiento.

Asimismo, Supercompra se encuentra en una posición competitiva fuerte considerando lo descrito en capítulos anteriores; por lo tanto, Supercompra se ubica en el cuadrante 1 (anexo 12). A partir de ello, se consideran una serie de estrategias alternativas, entre las cuales tenemos:

- Desarrollo de mercado.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Diversificación relacionada.

## Capítulo VI. Selección de estrategias

### 1. Matriz de alineamiento estratégico

A fin de determinar qué iniciativas estratégicas deberán ser implementadas por Supercompra, procederemos a realizar el alineamiento de las iniciativas identificadas en el FODA cruzado; con los objetivos estratégicos de la organización y con las matrices de evaluación realizadas en el Capítulo V (PEYEA, IE, EP). Para la selección de las estrategias se tomará en cuenta las que tengan más de seis o más puntos en la evaluación. La matriz de alineamiento se presenta en la tabla 21.

**Tabla 21. Matriz de alineamiento estratégico**

Código	Iniciativas estratégicas	OE-1	OE-2	OE-3	OE-4	OE-5	OE-6	PEYEA	IE	EP	TOTAL
FO1	Abrir nuevas tiendas en el mercado ecuatoriano (lugares donde no existe presencia de Supercompra)	x	x				x	x	x	x	6
FO2	Desarrollar marcas propias de diversos productos		x			x	x	x	x	x	6
FO3	Implementar el desarrollo una nueva plataforma de proximidad		x	x	x	x	x	x	x	x	8
FO4	Desarrollar nuevo formato de tiendas de conveniencia	x	x				x	x	x	x	6
FO5	Desarrollar un nuevo centro de formación itinerante para capacitación técnica y económica		x	x	x	x		x	x	x	7
DO1	Fidelizar al personal del área de compras en la plataforma de proximidad.		x	x	x	x		x	x	x	7
DO2	Firmar contratos comerciales con los agricultores por 3 años			x		x		x	x	x	5
FA1	Establecer cronograma de promociones en Supercompra	x					x				2
FA2	Realizar asesoría para producción de productos empacados al vacío					x	x	x	x	x	5
FA3	Crear escuela para formación de agricultores con sustento técnico dirigido a hijos de agricultores de la plataforma			x	x		x				3
FA4	Auspiciar eventos o acontecimientos importantes en el Ecuador: eventos deportivos, casos mediáticos, así como diversos proyectos de RSE						x	x	x	x	4
DA1	Brindar incentivos adicionales a los agricultores participantes en la plataforma.			x		x					2
DA2	Importar productos de Perú o Colombia.		x		x						2
DA3	Crear un grupo de trabajo dentro del área de compras dedicados al seguimiento y mejoramiento continuo de los proveedores			x	x	x					3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Descripción de las estrategias seleccionadas

De la evaluación realizada seleccionamos seis iniciativas estratégicas (tabla 22) que permiten a Supercompra cumplir con los objetivos estratégicos planteados. Dichas estrategias serán desarrolladas en el capítulo siguiente dentro de los planes funcionales.

**Tabla 22. Iniciativas estratégicas seleccionadas**

<b>Código</b>	<b>Iniciativas estratégicas seleccionadas</b>
FO1	Abrir nuevas tiendas en el mercado ecuatoriano (lugares donde no existe presencia de Supercompra)
FO2	Desarrollar marcas propias de diversos productos
FO3	Implementar una nueva plataforma de proximidad
FO4	Desarrollar nuevo formato de tiendas de conveniencia
FO6	Desarrollar un nuevo centro de formación itinerante para capacitación técnica y económica
DO1	Desarrollar personal de compras en la plataforma de proximidad (D2, D3, O4, O8)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las estrategias seleccionadas permitirán que Supercompra pueda crecer a través de penetración de mercado y desarrollo de productos, así como asegurar el abastecimiento de productos a través de las plataformas de compra, gracias al fortalecimiento de las relaciones con los agricultores. Asimismo, cumplir con los intereses del Grupo Mazaplan de consolidarse como una empresa socialmente responsable y el de implementar el modelo GRI.

## Capítulo VII. Planes funcionales

### 1. Plan de operaciones

#### 1.1 Introducción

El plan de operaciones de Supercompra es el documento maestro que definirá los proyectos que se ejecutarán en la empresa, para la consecución de las iniciativas estratégicas operacionales en los próximos años 5 años (2017-2021). A continuación, presentamos el objetivo general, los objetivos específicos y las actividades para el cumplimiento de dichos objetivos.

#### 1.2 Objetivo general

Elaborar estrategias con la finalidad de lograr la máxima **eficiencia operativa** posible.

#### 1.3 Objetivos específicos del plan de operaciones

A fin de medir cada uno de los objetivos se considera una serie de indicadores, a los que se les asignan valores iniciales a fin de establecer las metas.

**Tabla 23. Objetivos de operaciones**

Objetivo	Indicador	Actual	Esperado
Aumentar el número de tiendas a nivel nacional	Número de nuevas tiendas por año	1	2
Usar eficientemente la flota de transporte de Supercompra	Aumentar la utilización promedio una unidad de transporte	90%	95%
Reducir los gastos operativos y costos de ventas Supercompra	Reducir el costo de ventas en 4%	75%	71%
	Reducir el gasto operativo en 1%	18%	17%
Aumentar el número de plataformas de proximidad	Aumentar a tres las plataformas de proximidad en el año 2017	2	3
Implementar un sistema gestión integrado (ERP <sup>13</sup> )	Ejecución del proyecto de implementación	-	Proyecto implementado

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 1.4 Actividades para cumplimiento de objetivos estratégicos

Con la finalidad de ganar presencia dentro del territorio ecuatoriano y, de acuerdo a nuestro plan de desarrollo de nuevos mercados, en donde buscaremos maximizar la capilaridad, Supercompra deberá abrir diez tiendas adicionales en lugares en donde actualmente no se encuentra establecido, a un ritmo de dos por año. Este crecimiento se dará previo estudio de mercado que será conducido por nuestra división de marketing. Para ello, deberá realizar las siguientes actividades:

<sup>13</sup> *Enterprise Resource Planning*, planificación de recursos empresariales; son sistemas informáticos destinados a la administración de recursos en una organización.

- Búsqueda de terrenos: se formarán equipos de trabajo que visitarán las posibles ubicaciones, determinarán las exigencias de los gobiernos locales, así como cualquier otra contingencia que pudieran tener. Se planea construir tiendas fuera del casco urbano central de las ciudades donde incursionaremos, y de esa manera obtener precios de alquiler más competitivos.
- Alquiler de terrenos: se analizará y decidirá en base a las perspectivas financieras de la empresa. Se buscará asociaciones con los dueños de los terrenos mediante firmas de concesión por 10 años como mínimo, mediante establecimiento de precio por metro cuadrado y opción preferente de renovación.
- Construcción: para una mayor eficiencia se harán concursos públicos entre las principales empresas de construcción. Esto, con la finalidad de lograr el menor costo posible.
- Equipamiento de tiendas: al igual que la construcción. se invitará a proveedores para el equipamiento de las tiendas, se negociarán compras por volúmenes, mantenimientos correctivos y preventivos.
- Diseño de rutas de abastecimiento: esta actividad será clave para mejorar la eficiencia operativa. Tendremos un equipo de trabajo dedicado a esta actividad, el objetivo será diseñar y mejorar constantemente las rutas de abastecimiento actuales.

Del mismo modo, las actividades mencionadas también se realizarán para la implementación de tiendas de conveniencia, teniendo en consideración locales entre 70 y 120 m<sup>2</sup>. El objetivo es abrir quince tiendas de conveniencia por año, y así llegar a setenta y cinco al finalizar el 2021. Estas tiendas nos permitirán acercarnos al público y aumentar la compra en el canal moderno.

Todas las actividades mencionadas deberán realizarse bajo estrictos controles financieros, puesto que cualquier error perjudicaría enormemente a la empresa, ya que se gestionan grandes volúmenes de dinero.

Una mejora que conducirá a maximizar la eficiencia operativa es elevar el uso promedio de la flota de transporte crítica (Se contempla iniciar planes de tercerizar el transporte, sin embargo, aún se mantendrán unidades, pues se quiere mitigar la dependencia al proveedor). A continuación, presentamos dos proyectos que ayudarán a lograr este objetivo:

- Reducir el tiempo de mantenimiento de las unidades. Consideramos que actualmente nuestro proveedor tiene una capacidad muy limitada, debe tener, al menos, tres camiones en atención en paralelo. Nuestro objetivo es negociar para que pueda incrementar este número

en base a la renovación del contrato de servicio por un tiempo prudencial en donde ambas partes salgan beneficiadas.

- Realizar estudios de optimización de rutas mediante aplicaciones de un *software* de asignación de unidades. Nuestra experiencia indica que se pueden realizar estos estudios con la ayuda de consultoras especializadas, ello ayudará a reducir costos significativos de la operación.

Debido al éxito con las plataformas de proximidad, determinamos la necesidad de implementar una nueva, atrayendo así a nuevos agricultores que serán socios de nuestro negocio. Dentro de esta iniciativa estudiaremos ampliar las hortalizas y frutas que obtenemos a través de este medio. Asimismo, tenemos la necesidad imperiosa de diseñar nuevas redes de distribución buscando la eficiencia operativa y la reducción de costos, pero sin mermar la calidad de nuestros productos. En esta plataforma se buscará aumentar nuestra capacidad de recurso humano cumpliendo, no solamente con nuestro plan de operaciones, sino también con el plan de recursos humanos.

Para nuestro negocio, y desde una perspectiva operacional, es fundamental, la calidad y eficiencia de los productos comprados, para luego ofrecerlos a nuestros clientes. Creemos que un buen complemento a la apertura de nuevas plataformas de proximidad es la implementación de centros de formación para una adecuada capacitación técnica y económica de agricultores. Buscamos así, fidelizarlos y que nos vean no solo como clientes de sus productos, sino como verdaderos socios de progreso. Estamos convencidos de que esa manera generaremos una verdadera alianza estratégica que nos permita (empresa y agricultores) conseguir los objetivos que anhelamos.

Para lograr los objetivos estratégicos, la inversión en tecnología de la información es de suma importancia. Ante ello, Supercompra deberá invertir en la implementación de un sistema de gestión integrado (ERP) de clase mundial, pues, de esa manera, buscará integrar sus distintos procesos de negocios compartiendo información en tiempo real, lo que le permitirá tomar mejores decisiones apuntando a la eficiencia operativa que buscamos.

La selección del ERP estará a cargo de la división de Sistemas, quienes deberán formar un equipo multidisciplinario que, luego de los análisis y estudios correspondientes, deberá emitir un informe recomendando el ERP que implementar. Es importante que Supercompra optimice sus procesos de negocios antes de implementar el ERP, de lo contrario podrá caer en el vicio de automatizar procesos sin valor para la organización. Para implementar el sistema, se realizarán



concursos entre los principales proveedores de tecnología de información del mercado para obtener costos competitivos.

### 1.5 Presupuesto de plan de operaciones

El presupuesto para llevar a cabo las actividades del presenta plan se detallan en la tabla 24.

**Tabla 24. Resumen de presupuesto del plan de operaciones (en USD)**

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aumentar el número de tiendas a nivel nacional	11,610,000.00	12,350,000.00	12,350,000.00	12,360,000.00	12,350,000.00	12,350,000.00
Usar eficientemente la flota de transporte de Supercompra		56,000.00	30,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00
Reducir los gastos operativos		170,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
Aumentar el número de plataformas de proximidad	80,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Implementar un sistema gestión integrado (ERP)		1,000,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
<b>Total</b>	<b>11,690,000.00</b>	<b>13,588,000.00</b>	<b>12,712,000.00</b>	<b>12,717,000.00</b>	<b>12,702,000.00</b>	<b>12,702,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Plan de marketing y ventas

### 2.1 Introducción

El plan funcional de marketing y ventas sirve para dirigir y coordinar todos los esfuerzos relacionados a la promoción, publicidad y ventas de la empresa.

Los esfuerzos de marketing y ventas están orientados a reforzar los objetivos y estrategias comerciales de Supercompra, reflejados en el incremento de participación de mercado a través de una mayor presencia a nivel nacional, desarrollo de nuevos productos con marcas propias y fortaleciendo el posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano.

### 2.2 Objetivo general

Los objetivos generales de marketing y ventas para Supercompra son:

- Incrementar las ventas.
- Incrementar la participación de mercado a nivel nacional.
- Impulsar presencia en nuevas plazas.

### 2.3 Objetivos específicos

A fin de medir cada uno de los objetivos, se considera una serie de indicadores, a los cuales se le asigna valores iniciales a fin de establecer las metas.

**Tabla 25. Objetivos de marketing y ventas**

Objetivo	Indicador	Esperado
Incremento de ventas anuales	% de incremento ((ventas del periodo - ventas del periodo anterior) /ventas del periodo anterior)	9% <sup>14</sup>
Aumento de participación de mercado	Cuota de mercado (en relación a sus competidores)	53% <sup>15</sup>
Incrementar participación de productos de marca propia	% de productos vendidos con marca propia	5%
Fortalecimiento del posicionamiento de marca líder	Mayor cantidad de locales a nivel nacional	71
Implementar programa de fidelización de clientes	% clientes que usan su tarjeta de fidelización para acumular puntos que permitan canjes de productos o beneficios en otros establecimientos comerciales	75%
Lanzamiento de nuevo formato de tiendas de conveniencia	Cantidad de tiendas abiertas	50

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2.4 Estrategias de crecimiento

Según la matriz de Ansoff (1957), vincula al mercado con el producto, las estrategias de Supercompra a seguir son: de penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados y fortalecimiento de las relaciones verticales.

**Tabla 26. Matriz de Ansoff**

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	<b>Penetración de mercado</b>	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	Diversificación

Fuente: “Estrategias para la Diversificación”, Harvard Business Review (1957). Elaboración propia, 2017.

Supercompra tiene como objetivo incrementar locales en las plazas ya ubicadas a través de sus tres formatos (supermercados, hipermercados, *cash&carry*), ingresar a plazas nuevas con formatos más pequeños y generar alianzas con comercios para impulsar las ventas.

## 2.5 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación va estar en función a las siguientes características del consumidor ecuatoriano:

- Geográfica: ubicación donde vive el consumidor, urbano o rural.
- Demográficas: edad, sexo, ciclo de vida e ingresos.
- Psicográficas: clase social, estilo de vida del consumidor y personalidad

<sup>14</sup> Estimado en función a la tasa de crecimiento de otros años de 6,9%, según el Servicio de Rentas Internas.

<sup>15</sup> Estimado en función a la participación de mercado de años anteriores que era de 48%, según el Servicio de Rentas Internas.

- Conductuales: ocasión de uso, frecuencia de uso y beneficios.

El análisis de los segmentos atendidos será fundamental para determinar qué tipo de formato se insertará en cada zona geográfica, y las promociones y publicidad que se implementará.

## **2.6 Estrategia de posicionamiento**

De acuerdo con la ventaja competitiva Supercompra debe fortalecer su posicionamiento en función a los beneficios que otorga a sus consumidores (basado en las relaciones con los proveedores). Los cuales se pueden enfocar en la alta capilaridad de sus locales, precios más bajos al eliminar los costos de los intermediarios en su cadena de abastecimiento, productos perecibles de mejor calidad y la imagen de una empresa socialmente responsable que se preocupa por el crecimiento económico y social del país.

## **2.7 Marketing mix**

En el caso de Supercompra, el marketing mix será el de servicios y comprende el análisis de las 7P que son: producto (*product*), precio (*price*), plaza (*place*), promoción (*promotion*), personal (*personal*), procesos (*process*) y evidencia física (*physical evidence*).

## **2.8 Estrategia de producto**

**Nivel de producto.** Supercompra implementará un canal de venta virtual y envíos a domicilio de los productos seleccionados y comprados por los consumidores modernos que tienden cada vez más al uso de plataformas digitales para realizar sus compras.

**Características del producto.** Cadena de supermercados con distintos formatos, ubicación estratégica, precios bajos, alta capilaridad y socialmente responsable.

## **2.9 Estrategia de precio**

El objetivo de la fijación de precios está orientado a volumen de ventas, que es una característica habitual del sector *retail* al tener márgenes muy bajos los productos. En tanto a la estrategia de precio a plantear, Supercompra se inclinará por la de “buen valor”<sup>16</sup> que combina productos de buena calidad con precios bajos en relación a su competencia. Esta estrategia se fundamenta con la integración de proveedores directos, lo cual permite disponer de productos con mejor control de calidad y sin costos de intermediación.

---

<sup>16</sup> Matriz de estrategia de precio – calidad, Kotler, 2003.

**Tabla 27. Matriz de estrategia de precio calidad**

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alto	Estrategia de primera	Estrategia de valor elevado	Estrategia de valor excelente
	Medio	Estrategia de recargo grande	Estrategia de valor intermedio	<b>Estrategia de buen valor</b>
	Bajo	Estrategia de estafa	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Fuente: Kotler, 2003 (capítulo 19)

### **Estrategia de plaza**

De acuerdo al diseño de canal de distribución propuesto por J. Stanton (2004), los cuatro pasos serán desarrollados de la siguiente manera:

- **Función del canal.** La función será ofensiva y se busca tener una alta presencia a nivel nacional a través de sus locales.
- **Tipo de canal.** Es directa, porque la venta se realiza a través de sus locales físicos y virtuales, quiere decir que el consumidor compra los productos visitando las tiendas y realizando pedidos a través del portal web.
- **Intensidad del canal.** Es intensiva porque Supercompra tiene tres formatos e incorporará alguno más pequeño en zonas geográficas donde no haya volúmenes grandes de compras y el canal moderno aún no tenga alta penetración.
- **Participantes del canal.** En esta cadena participan los agricultores, las cooperativas, asociaciones, proveedores de servicios y de delivery.

La estrategia de plaza o distribución estará enfocada en el crecimiento de la cadena al incorporar más locales en el mercado ecuatoriano.

### **Estrategia de promoción**

La mezcla promocional es la combinación de todos los elementos que una empresa usa para comunicarse con sus consumidores y promover la venta de sus productos. En el caso de Supercompra esta mezcla promocional debe ser:

- **Publicidad masiva.** Es la más costosa, pero tiene mayor alcance a nivel nacional y los medios de comunicación serán a través de televisión, radio, prensa escrita, revistas especializadas y propias, internet, entre otros.
- **Promoción de ventas.** Los supermercados están en constante competencia de promociones de sus productos y Supercompra establece un cronograma de promociones de diversos productos para mantener el liderazgo de percepción de precios más bajos en sus consumidores.
- **Relaciones públicas.** A través de esta herramienta, Supercompra potenciará su imagen de empresa socialmente responsable a través de los medios de comunicación y en sus propios locales.
- **Marketing directo.** Supercompra lanza una tarjeta de acumulación de puntos por las compras que realizan sus clientes y, a través de la afiliación a estas tarjetas, construye base de datos de sus clientes para folletos, revistas a sus domicilios o publicidad a través de los correos electrónicos.

Además, Supercompra desarrollará un plan de comunicación interna a través de paneles en sus tiendas y correos electrónico internos sobre los siguientes temas:

- Beneficios a los colaboradores, como premios o descuentos en las tiendas propias.
- Alianzas con instituciones como seguros, préstamos financieros, descuentos de entretenimiento, entre otros.
- Actividades de responsabilidad social que la empresa viene ejecutando.
- Reconocimiento a sus colaboradores con promociones internas, cumpleaños, premiaciones, otros.

### **Estrategia de personal**

De acuerdo con el plan de recursos humanos es muy importante que Supercompra tenga un plan de capacitación permanente al personal que se encuentra en los locales y tiene algún tipo de contacto con sus clientes. El personal debe tener un perfil servicial y excelente disposición de ayuda al cliente, además de conocer la ubicación de todos los productos dentro de los locales y buena capacidad de resolución de problemas.

### **Estrategia de procesos**

Alineado a la estrategia de negocio de liderazgo en costos, Supercompra tiene la obligación de contar con procesos estandarizados que aportan eficiencia en el uso de los recursos para sostener la operación del negocio, sustentado en el plan de operaciones.

### **Estrategia de evidencia física**

Es imprescindible que los locales de Supercompra tengan una óptima distribución y ubicación de los productos con la finalidad de facilitar la experiencia de compra de sus clientes. Además de contar con establecimientos ubicados estratégicamente, con servicios complementarios como estacionamiento, fácil acceso y comercios adicionales que enriquezcan la propuesta al mercado.

### **Presupuesto de plan de marketing y ventas**

El presupuesto para llevar a cabo las actividades del plan se detalla en la tabla 26.

**Tabla 28. Resumen de presupuesto del plan de marketing y ventas**

<b>Actividad</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Incremento de ventas anuales	367,800.00	373,170.00	383,645.10	404,034.45	415,147.49
Penetración de Mercado	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Gestión del canal virtual	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Implementar un sistema CRM	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
<b>Total</b>	<b>571,800.00</b>	<b>577,170.00</b>	<b>587,645.10</b>	<b>608,034.45</b>	<b>619,147.49</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **3. Plan de recursos humanos**

### **3.1 Introducción**

El plan de recursos humanos debe servir como herramienta para contribuir a generar valor a la organización a través de actividades que permitan el desarrollo de los colaboradores. De este modo, Supercompra debe basarse en la necesidad de cubrir las posiciones que se dispondrán debido a su crecimiento, tanto en la apertura de la nueva plataforma de proximidad, apertura de tiendas de conveniencia, así como la retención del talento que se encuentra en la organización, este último, el principal problema de la organización ante el desarrollo de las plataformas de proximidad.

El Grupo Mazaplan, brindará soporte a Supercompra en Recursos Humanos, emitiendo directivas en los diversos procesos de recursos humanos que permitan realizar cambios de manera eficiente, todo esto sin interferir en el conocimiento de la realidad ecuatoriana con que cuentan los profesionales de Supercompra. Asimismo ejecuta programas a nivel corporativo los cuales son adaptados por cada una de las sedes del Grupo en busca de la consecución de los objetivos. Por último el Grupo Mazaplan alienta a que cada una de las sedes pueda mejorar los programas corporativos y emita nuevas directivas, las cuales luego de una revisión de su funcionamiento puedan ser replicadas de manera corporativa.

### 3.2 Objetivo general

Elaborar estrategias con la finalidad de atraer y retener talento de acuerdo con las necesidades de Supercompra

### 3.3 Objetivos específicos del plan de recursos humanos

A fin de medir cada uno de los objetivos se considera una serie de indicadores, a los cuales se les asigna valores iniciales, a fin de establecer las metas.

**Tabla 29. Objetivos de recursos humanos**

Objetivo	Indicador	Actual	Esperado
Disminuir la rotación de personal de Supercompra	% de rotación del personal	12% <sup>17</sup>	5%
Reforzar la cultura organizacional (incluyendo RSE) del Grupo Mazaplan en todos los colaboradores de Supercompra	% de conocimiento a través de encuestas	ND	95%
Disminuir el tiempo de reclutamiento de personal	Días de proceso de selección de personal promedio	20	10

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.4 Actividades para cumplimiento de objetivos estratégicos

De manera inicial, Supercompra desarrolla una actualización de los perfiles de puesto, así como el análisis de los mismos para determinar la carga laboral adecuada. Asimismo, se desarrollará un plan de retención que permita mantener a los colaboradores con potencial en la organización actualmente, lo cual permitirá disminuir costos de reclutamiento y selección, así como el periodo de aprendizaje de cada uno de ellos. Adicionalmente, se requiere reforzar el proceso de selección de personal lo cual permita ser más efectivo en las contrataciones de personal.

### 3.5 Selección de personal

A fin de garantizar la contratación de personal, Supercompra debe reforzar su equipo de selección (contratando personal de acuerdo con la carga laboral), adicionalmente, trabajará con consultoras especializadas para puestos claves (profesores para centro de formación itinerante, alta gerencia u otros que se determinen), así como para contratar personal de las plataformas de proximidad.

A fin de cubrir vacantes se realizarán convocatorias internas y externas, las cuales serán publicadas en páginas web (especializadas y redes sociales), diarios, bolsa de trabajo de

<sup>17</sup> Basado en [http://www.contadoresyempresas.com.pe/contaAntiguo/noticia.php?code\\_noti=N000007771](http://www.contadoresyempresas.com.pe/contaAntiguo/noticia.php?code_noti=N000007771)

universidades y escuelas técnicas. La selección de personal tratará de garantizar que se cubran los requisitos de los puestos de manera satisfactoria. Además, una vez que un colaborador se retire de Supercompra se realizará una entrevista a fin de identificar la causa del retiro. El proceso de selección se llevará a cabo de acuerdo con lo presentado en el anexo 13.

### **Desarrollo de plan de retención**

A fin de desarrollar una línea de carrera, Supercompra identificará a los colaboradores con potencial utilizando la metodología 9-box de McKinsey, una vez identificados, se trabajará para cerrar las brechas que se hayan identificado respecto a las competencias que se requieren en la organización. Con ello, nos aseguramos que los colaboradores en este plan de línea de carrera puedan ejercer cargos de mayor responsabilidad en Supercompra. El plan deberá incluir, una política de ascensos, aumentos de sueldo, bonificaciones y beneficios.

Para definir los sueldos, salarios y beneficios u otros se realiza un análisis de equidad interna<sup>18</sup> y externa a fin de ser competitivo respecto al mercado.

### **Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento**

A fin de desarrollar un programa de capacitación efectivo, realizaremos una serie de etapas para el desarrollo del plan, de acuerdo con lo indicado Snell y Bohlander (2013).

- Evaluación de las necesidades de capacitación: se tendrá en cuenta la opinión de los encargados de las áreas funcionales, considerando el desarrollo proyectado de Supercompra.
- Diseño del programa de capacitación: se establecerán los objetivos de la capacitación (por ejemplo, la atención de los agricultores, para el caso de los colaboradores en las plataformas de proximidad), y luego determinar cuáles son las motivaciones del personal a ser capacitado.
- Implementación del programa: se establecerá el cronograma de capacitación y entrenamiento en coordinación con el área de operaciones.
- Evaluar el programa: basado en la observación del comportamiento del personal, así como las reacciones de los capacitados.

El plan de capacitación será monitoreado por el área de Recursos Humanos, mediante un *software* alimentado por las diferentes áreas.

### **Reforzamiento de la cultura organizacional**

---

<sup>18</sup> <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1154-por-que-es-importante-la-equidad-interna>



A fin de resaltar la cultura y valores del Grupo Mazaplan, se organizarán actividades de integración a través de talleres participativos (voluntariado), así como reuniones de trabajo en equipos para los mandos medios, en los cuales se refuerce la cultura organizacional, en la que se incluya el servicio al cliente que se manifiesta en los locales. Asimismo, se difundirán las políticas de la organización, como la de RSE, trabajo justo, no discriminación, entre otras. Adicionalmente, existirá un marketing interno de lo que Supercompra busca difundir entre sus colaboradores, lo cual será definido en el plan de marketing. Finalmente, se considera la evaluación anual de empleados, a fin de verificar si el programa de recursos humanos impartido ha generado impacto en ellos. En conjunto, se realiza una encuesta de clima laboral a fin de medir si las actividades han alcanzado lo que se busca.

### 3.6 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto para llevar a cabo las actividades del presenta plan se detallan en la tabla 28.

**Tabla 30. Resumen de presupuesto del plan de RR.HH. (en USD)**

Actividad	2017	2018	2019	2020	2021
Reforzar proceso de selección de personal	16,700.00	17,420.00	18,176.00	18,969.80	19,803.29
Desarrollo de plan de retención	100,000.00	91,500.00	95,175.00	99,033.75	103,085.44
Desarrollo de plan de capacitación y entrenamiento	28,300.00	20,300.00	20,300.00	20,300.00	20,300.00
Reforzamiento de cultura organizacional	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
<b>Total</b>	<b>160,600.00</b>	<b>144,820.00</b>	<b>149,251.00</b>	<b>153,903.55</b>	<b>158,788.73</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 4. Plan de responsabilidad social empresarial

### 4.1 Introducción

Supercompra es una empresa que recientemente está incorporando a sus actividades los lineamientos del *Global Reporting Initiative*, a causa de los compromisos voluntarios adquiridos por el Grupo Mazaplan. Con el plan de RSE, buscaremos que Supercompra potencie estas actividades a fin de poder mantener satisfechas las expectativas de los grupos de interés, identificados previamente en el Capítulo III, y poder enmarcar el crecimiento que se requiere en las actividades de compra por el modelo de integración comercial directa.

### 4.2 Objetivo general

Satisfacer las expectativas de los grupos de interés de Supercompra, a fin de enmarcar las actividades planeadas en los lineamientos de RSE del Grupo Mazaplan, así como mantener el modelo de negocio inclusivo establecido por Supercompra para los agricultores.

### 4.3 Objetivos específicos

Los objetivos planteados para el horizonte del presente plan estratégico son los siguientes:

Tabla 31. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Indicador	Actual	Esperado
Mantener e incorporar a agricultores en los programas de compra directa, a fin de incluirlos en la cadena de suministro de Supercompra.	Tendencia de: # de agricultores que se mantienen en el programa / # de agricultores totales	Disminución	Aumento
Mitigar los impactos socioambientales de las operaciones de Supercompra.	% de Impactos ambientales significativos gestionados	ND	90%
Contar con proveedores que sean socialmente responsables.	% de proveedores socialmente responsables	ND	100%
Capacitar técnicamente a los agricultores participantes en los programas de compra directa	% de agricultores capacitados técnicamente	0%	90%
Promocionar las prácticas de responsabilidad social empresarial ejecutadas por Supercompra	# de iniciativas promocionadas	0	5

Fuente: Elaboración propia, 2017. ND: No disponible.

Estos objetivos soportan el cumplimiento del objetivo general de RSE de Supercompra (anexo 14).

### 4.4 Actividades para cumplimiento de los objetivos estratégicos

A fin de permitir el crecimiento del modelo de integración comercial directa, estableceremos una serie de actividades las cuales se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos, los tópicos de RSE contemplados para los trabajadores serán realizados por Recursos Humanos. Entre las actividades adicionales a realizar tenemos:

- **Asistencia técnica a agricultores**

El programa tiene como finalidad que los agricultores puedan producir de acuerdo a los requerimientos de Supercompra, minimizando las mermas las generadas. Para la asistencia técnica, se contratará a técnicos agrónomos que conozcan la realidad de cada pueblo cercano a las plataformas de proximidad, estos realizarán visitas de asistencia en donde enseñarán a los agricultores cómo seleccionar las semillas, los tiempos de cultivo de cada una, los cuidados de almacenamiento, los medios de transporte, cultivos rotativos, entre otras consideraciones necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos por Supercompra de acuerdo a cada formato de tienda, el cual será diferenciado. El modo de enseñanza será mediante talleres prácticos que permitan a los agricultores practicar en un

ambiente controlado en el cual los materiales sean comprados por Supercompra; para el traslado de los agricultores se empleará un bus-escuela que permita acercarnos lo más posible a los agricultores. Adicionalmente, se brindarán capacitaciones en temas de manejo financiero del hogar, primeros auxilios, trabajo infantil, etc.

- **Programa de apoyo económico a los agricultores**

A fin de premiar la fidelidad de los agricultores que se mantienen en el programa, Supercompra establecerá créditos a interés 0%, la condición será que los préstamos sean usados en la compra de materiales para el cultivo, como semillas, herramientas, fertilizantes, entre otros.

Adicionalmente, se establecerá ayuda económica a los colegios de la zona de Pallatanga y Chimborazo, con el fin de que los hijos de los agricultores completen la educación básica y puedan tener opciones de desarrollo.

- **Promover proveedores socialmente responsables**

Al ser Supercompra parte de un grupo con sólidas políticas de RSE, este busca que los proveedores con que se relacionan compartan una serie de políticas similares, es por ello que se proponen esta serie de acciones.

- Establecer metodología de evaluación de proveedores: se sugiere la metodología SMETA 2 pilares, perteneciente a SEDEX<sup>19</sup>, con lo cual nuestros proveedores podrán realizar una auditoría y, además, podrán utilizar dicha evaluación para contratar con otro tipo de organizaciones que utilicen la misma metodología, sin tener que repetir la auditoría. En caso de los proveedores cuenten con certificaciones relacionadas a seguridad y salud en el trabajo, medioambiente y buenas prácticas laborales, se puede evaluar la homologación con la auditoría solicitada.
- Definir qué proveedores deben pasar la auditoría: se sugiere que, inicialmente, se realice las auditorías a proveedores de servicios y proveedores de productos marca propia.
- Comunicar a proveedores: se les debe comunicar el plazo para realizar la auditoría SMETA, se sugiere que todos los proveedores se encuentren alineados en un plazo no mayor de dos años.
- Elaborar una lista de proveedores homologados en prácticas socialmente responsables, con los cuales se procederá a contratar en los próximos años.

- **Desarrollo de líderes en zonas de plataformas de proximidad**

---

<sup>19</sup> SEDEX es una organización sin ánimo de lucro dedicada a impulsar mejoras en las prácticas empresariales en lo relativo a la ética y responsabilidad de sus cadenas de suministro en todo el mundo. <http://www.sedexglobal.com/es/sobre-sedex/>

A fin tener una mayor cercanía se potenciarán las relaciones con líderes agricultores, los cuales serán previamente identificados por nuestros técnicos de campo. El trabajo con estos líderes busca fidelizar a los agricultores que los siguen a que continúen con el programa; a fin de establecer mejores relaciones se realizarán alianzas con entidades estatales de la zona.

- **Evaluación y gestión de impactos socioambientales**

A fin de establecer una serie de buenas prácticas socioambientales, Supercompra establecerá un sistema de gestión ambiental basado en ISO14001, para lo cual se realizará la evaluación de los impactos ambientales, a fin de determinar cuáles serán gestionados (controlados) con una prioridad mayor.

Como ejemplo se mencionan una serie de aspectos e impactos socioambientales, que podrían producir las operaciones de Supercompra, la prioridad se establecerá una vez evaluados mediante una metodología que maneje el área de RSE – Medioambiente Los principales aspectos e impactos ambientales de Supercompra se presentan en la tabla 31.

**Tabla 32. Aspectos e impactos ambientales**

Aspecto ambiental	Impacto ambiental
Consumo de energía eléctrica	Agotamiento de recursos naturales
Consumo de combustible	Agotamiento de recursos naturales
Consumo de papel / cartón	Agotamiento de recursos naturales
Generación de efluentes líquidos	Contaminación de agua
Generación de residuos sólidos	Contaminación de aire, agua y suelo
Generación de empleo	Aumento de calidad de vida
Posibles conflictos sociales	Paralización de labores

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Promoción de prácticas de responsabilidad social empresarial**

Junto al área de Marketing se realizarán programas para promocionar, tanto en tienda como en eventos, las buenas prácticas de RSE que realiza Supercompra, esta actividad se ubica en el plan de marketing y ventas.

#### 4.5 Presupuesto del plan de RSE

A fin de ejecutar las actividades mencionadas, elaboramos el presupuesto indicado en la tabla 32.

**Tabla 33. Resumen de presupuesto del plan de RSE (en USD)**

Actividad	2017	2018	2019	2020	2021
Asistencia técnica a agricultores	89,580.00	20,134.00	20,715.70	21,326.49	21,967.81
Apoyo económico a agricultores	9,800.00	9,800.00	9,800.00	9,800.00	9,800.00
Promover proveedores socialmente responsables	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Desarrollo de líderes en plataformas de proximidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Evaluación y gestión de impactos socioambientales	15,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Promocionar prácticas de RSE de Supercompra	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00

Total	126,780.00	52,334.00	47,915.70	48,526.49	49,167.81
-------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Plan financiero

### 5.1 Introducción

El presente plan tiene como finalidad realizar la evaluación financiera de las propuestas establecidas en los planes funcionales antes elaborados y así asignar los recursos necesarios para la implementación de los mismos.

### 5.2 Objetivo general

Sistematizar la información financiera evaluada a fin de verificar que se incremente la rentabilidad de Supercompra.

### 5.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del plan financiero serán los siguientes.

**Tabla 34. Objetivos del plan financiero**

Objetivo	Indicador	Actual	Esperado
Aumentar la rentabilidad de Supercompra	% de rentabilidad	7% <sup>20</sup>	8,5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las actividades mencionadas en los planes funcionales serán los llamados a contribuir al cumplimiento de los objetivos específicos de este plan. El detalle de los presupuestos de cada uno de los planes funcionales se presenta en el Anexo 15.

A fin de evaluar lo antes mencionado se realizará la evaluación financiera de las inversiones de los planes funcionales. Las inversiones realizadas serán llevadas a cabo con recursos propios y con deuda, la cual se estructura con 71,94 y 28,06% respectivamente, basado en la estructura de capital establecida por Damodaran<sup>21</sup>.

Un aspecto importante a considerar para el modelo de negocio de Supercompra es el apalancamiento que tiene con sus proveedores debido a los plazos amplios de 60 a 90 días en

<sup>20</sup> Basado en promedio de los últimos cinco años de Corporación La Favorita - Ecuador

<sup>21</sup> [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)

sus compromisos de pago. Lo cual le permite contar con liquidez generando beneficios al no tener que incurrir en el costo promedio ponderado de capital. En promedio esto representa el 20.83%, el cual no es desembolsado en el primer periodo.

Para el cálculo de la tasa de descuento necesaria para descontar los flujos formulados utilizaremos un costo de capital calculado por medio del modelo CAPM, de acuerdo a los datos de la tabla 36, y para el cálculo del costo de la deuda de 10,56% (tasa promedio para segmento comercial ordinario)<sup>22</sup> proporcionado por el Banco Central de Ecuador.

Para el cálculo de VAN, se tendrán en consideración los siguientes supuestos:

**Tabla 35. Supuestos para el cálculo financiero**

El crecimiento de Supercompra es de 5%, considerando el análisis del Capítulo IV.
El crecimiento adicional de las actividades realizadas en el presente planeamiento será de 4%.
La empresa tiene una estructura de deuda de acuerdo con lo indicado por Damodaran para el sector <i>retail (grocery and foods)</i> para mercados emergentes.
Las inversiones realizadas se mantienen en el tiempo por lo que se usa una perpetuidad.
Se considera que el gasto de ventas es de 75% y se irá reduciendo a la razón de 1% anual para luego estabilizarse. En el escenario sin propuesta el gasto de ventas se mantiene.
Se considera que los gastos operativos son de 18% reduciendo a razón de 0,25% anual para luego estabilizarse. En el escenario sin propuesta, los gastos operativos se mantienen.
El crecimiento del 2022 en adelante se considera que será de 4%.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 36. Cálculo de costo de capital y WACC**

Beta desapalancado	0,75
Beta apalancado	0,89
Rf	2,44%
Riesgo país	6,17%
Premio mercado	9,25%
CAPM	16,84%
WACC	14,34%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Teniendo en consideración los datos anteriores se procede a realizar el flujo de caja económico de Supercompra, realizado en dos escenarios, para la situación actual de Supercompra, sin las actividades propuestas y para la situación con las propuestas realizadas. Los flujos se encuentran en el Anexo 16.

Como se observa, la situación actual para el periodo de estudio genera una rentabilidad de 983.25 millones de dólares a valor presente, en cambio, para el escenario que incluye las

<sup>22</sup> <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

mejoras propuestas por el presente plan estratégico la rentabilidad es de 1567.34 millones de dólares, una diferencia 584.10 millones de dólares; lo cual pone de manifiesto que la alternativa planteada en el presente plan estratégico es la adecuada para que Supercompra cumpla con los objetivos estratégicos planteados, así como con las políticas del Grupo Mazaplan.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- De acuerdo con el análisis, Supercompra debe mantener y fortalecer el modelo de abastecimiento MICD, para garantizar el adecuado abastecimiento de sus puntos de venta y optimizar los márgenes de venta de sus productos a través de los ahorros generados por el modelo.
- El mercado ecuatoriano aún se encuentra en una fase de desarrollo, similar a lo manifestado en diversos países de Latinoamérica, por ello, todavía se cuenta con potencial de crecimiento, además de estar abierto a nuevas propuestas de formatos como las tiendas de conveniencia, así como la inclusión de productos de marcas propias dentro de las opciones de compra.
- Al ser Supercompra una empresa con mayor participación de capitales extranjeros, su crecimiento puede verse afectado por la coyuntura política, debido a que el estilo de gobierno que presenta Ecuador es de corte nacionalista y Supercompra con capitales extranjeros, en su mayoría, va en contra de lo que este representa.
- Las relaciones con los proveedores (incluye agricultores) es una ventaja competitiva sostenible que es explotada de una manera eficiente para mejorar las operaciones de la empresa y consolidar los lineamientos de responsabilidad social empresarial del grupo Mazaplan, lo cual favorece la sostenibilidad del negocio.

### **2. Recomendaciones**

- Supercompra debe continuar la inversión en la expansión de tiendas y formatos a fin de aprovechar la baja penetración del canal moderno y ser el primero en captar el público afín de estos nuevos formatos.
- Las actividades de RSE de Supercompra requieren ser potenciadas de acuerdo con lo establecido en el plan de RSE, con la finalidad de obtener productos de calidad, con un abastecimiento sostenible y mejorar los ratios de eficiencia operativa.
- Realizar un seguimiento a los proveedores e incorporarlos a un sistema de medición, utilizando la información de las auditorías propuestas de manera gradual.

- Con el propósito de continuar optimizando las operaciones, se recomienda mejorar el monitoreo de los indicadores de gestión de las diversas áreas funcionales, lo cual se podrá realizar a través del mejoramiento del ERP actual.
- Se recomienda la tercerización de las actividades no esenciales de Supercompra para un mejor enfoque en la generación de eficiencias operativas.



## Bibliografía

- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (2.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Granica.
- Andrade A., P.; (2006). Democracia liberal e inestabilidad política en Ecuador Apuntes para una interpretación política. OASIS, p. 167-189
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.
- Banco Mundial. Banco Mundial. Obtenido de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. The Academy of Management Executive (1993-2005), 9(4), 49-61. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Bermudez, P. (2016). Una mirada prospectiva de los resultados obtenidos por el retail moderno. Lima: GFK
- Borja J. & Reyes J. (s.f.) El sector de supermercados en el Ecuador. Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- Borja, J., & Reyes, J. (s.f.). El Sector de Supermercados en Ecuador. Quito: Superintendencia de Control de Mercado.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (Fifth ed.). Boston: Pearson.
- Coase, Ronald, "The Nature of the Firm," *Económica*, 1937, 4, 386 – 405.
- Collin, P. (2009). Dictionary of Business: Bloomsbury Publishing. Retrieved from <http://www.ebrary.com/up.idm.oclc.org>
- Nielsen Company (2015). Seis tendencias del retail en América Latina. New York: Nielsen.
- Cornell University, I. a (s.f). The Global Innovation Index 2015. Obtenido de [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_gii\\_2015.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf)
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta. ed.). México: Pearson
- Desarrollo, B. I. (2013). Ecuador: Mitigación y adaptación al cambio climático. Washington, D.C.

- Donoso, C; Moreano, H; (-1). Populismo y neopopulismo en Ecuador. Revista Opera, -1(11) 117-140. Recuperado de <http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500606>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. Buenos Aires: Granica.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). Administración estratégica: Competitividad y globalización (Séptima. ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Kotler, P (2013), Dirección de Mercadotecnia. (8.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Ludeña, C., & Wilk, D. (2013). ECUADOR: Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1999). La estructura de las organizaciones. Barcelona: Ariel
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853-886. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259247>
- Pacala, A. (2012). Some considerations on the merits and limits of corporate governance models. Journal of Electrical and Electronics Engineering, 5(1), 159-162. Retrieved from <http://search.proquest.com.up.idm.oclc.org/docview/1312320839?accountid=41232>
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York; London: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento Harvard Business Review. Enero – Febrero 2011
- Prahalad, C.K & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May – June 1990
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. The American Economic Review, 63(2), 134-139. Retrieved from <http://www.jstor.org.up.idm.oclc.org/stable/1817064>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos (16.<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos (18.<sup>a</sup> ed.). México D. F: McGraw Hill.

Uribe, F. (2014). Informe sectorial: Ecuador Agrícola. Lima: Pacific Credit Rating.

Vázquez-Ger, E. (10 de mayo de 2016). El País. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de [http://internacional.elpais.com/internacional/2016/05/09/america/1462828836\\_934441.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/05/09/america/1462828836_934441.html)

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, Volumen 15, issue 2, 54-66.

World, B. (2005). Creating Fiscal Space for Poverty Reduction in Ecuador: A Fiscal Management and Public Expenditure Review. Herndon, VA, USA: World Bank Publications. Retrieved from <http://www.ebrary.com.up.idm.oclc.org>

World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015-2016. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

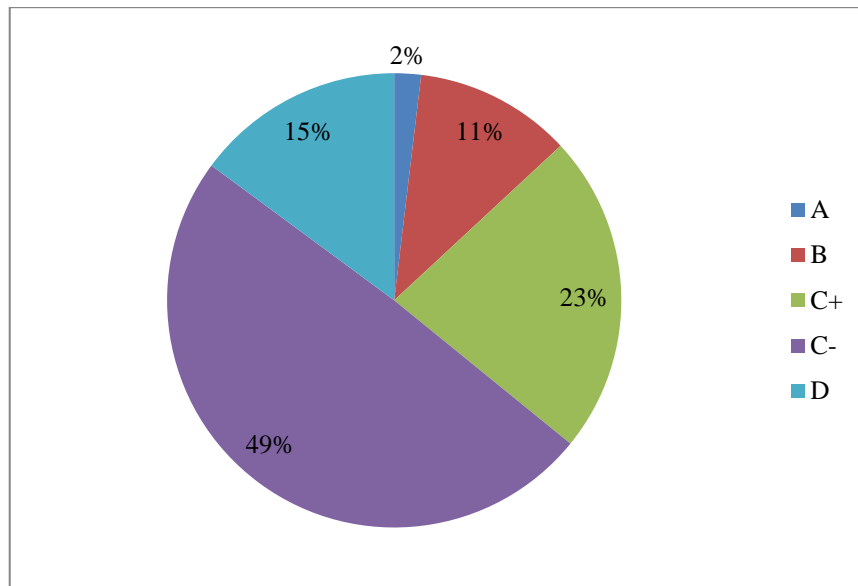
## **Anexos**

## Anexo 1. Ubicación de plataforma Pallatanga



Fuente: Google Maps (2017)

## Anexo 2. Estratos socioeconómicos del Ecuador



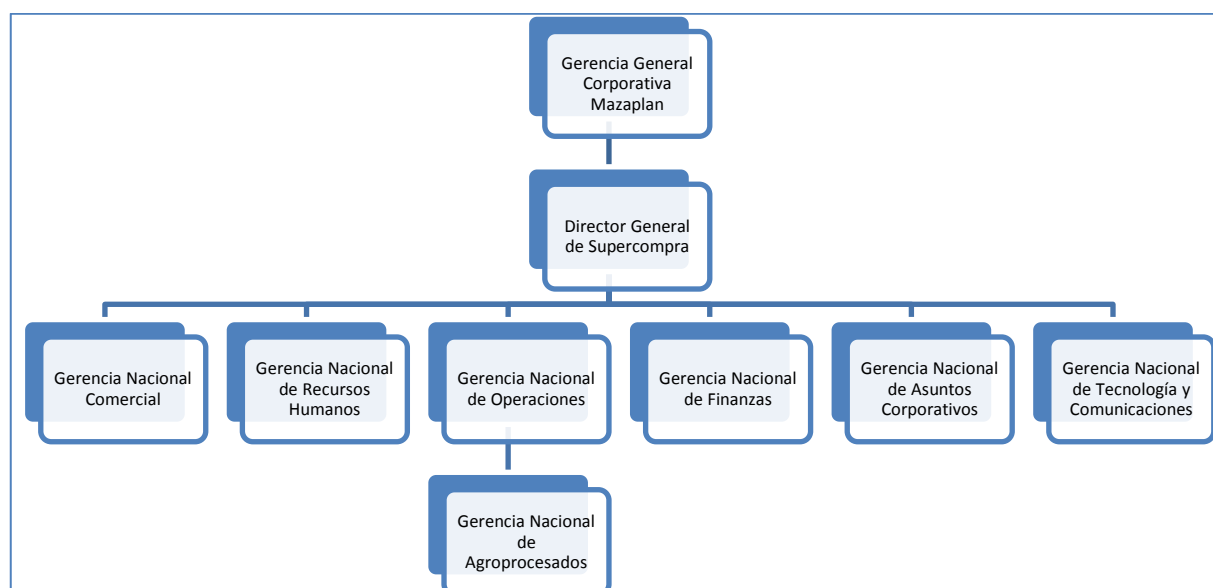
Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

### Anexo 3. Resumen de posiciones de Ecuador en *ranking* de World Economic Forum

Sector	Ranking de 140 países	Puntaje del 1 al 7 (mejor)
Institucionalidad	105	3,4
Infraestructura	67	4,1
Ambiente macroeconómico	75	4,7
Salud y educación primaria	58	5,9
Educación superior y capacitación	67	4,3
Eficiencia del mercado de bienes	126	3,8
Eficiencia del mercado laboral	112	3,8
Desarrollo del mercado financiero	92	3,5
Preparación tecnológica	83	3,5
Tamaño del mercado	63	4
Sofisticación de negocios	87	3,7
Innovación	86	3,2
<b>Ecuador</b>	<b>71</b>	<b>4,1</b>

Fuente: World Economic Forum (2015). Elaboración propia, 2017.

### Anexo 4. Organigrama propuesto de Supercompra



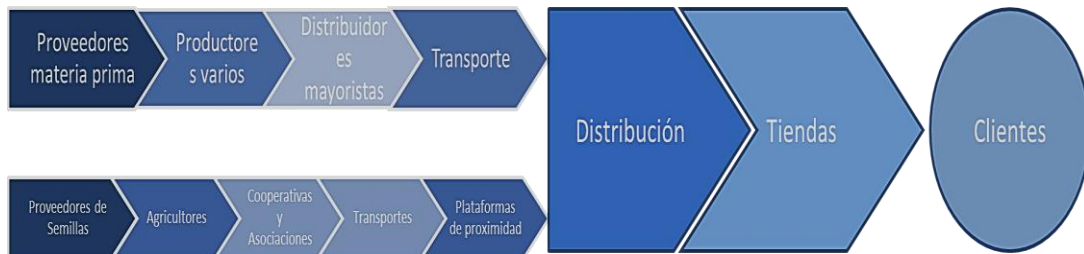
Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 5. Grupos de interés de Supercompra

Grupo de interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Clasificación
Cientes	x	x	x	Definitivo
Grupo Mazaplan	x	x	x	Definitivo
Dirección de Supercompra	x	x		Dominante
Trabajadores		x	x	Dependiente
Proveedores de hortalizas (plataformas)		x	x	Dependiente
Intermediarios		x	x	Dependiente
Proveedores de insumos (varios)		x	x	Dependiente
Gobierno Central	x			Expectante
Superintendencia de poder de mercado	x	x		Dominante
Gobierno Local	x			Expectante
Competidores	x		x	Peligrosos
Organización GRI			x	Demandantes
Agricultores que no participan en plataforma			x	Demandantes

Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 6. Cadena de valor del sector



Fuente: Metodología McKinsey (1980). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 7. Modelo de negocio CANVAS de Supercompra

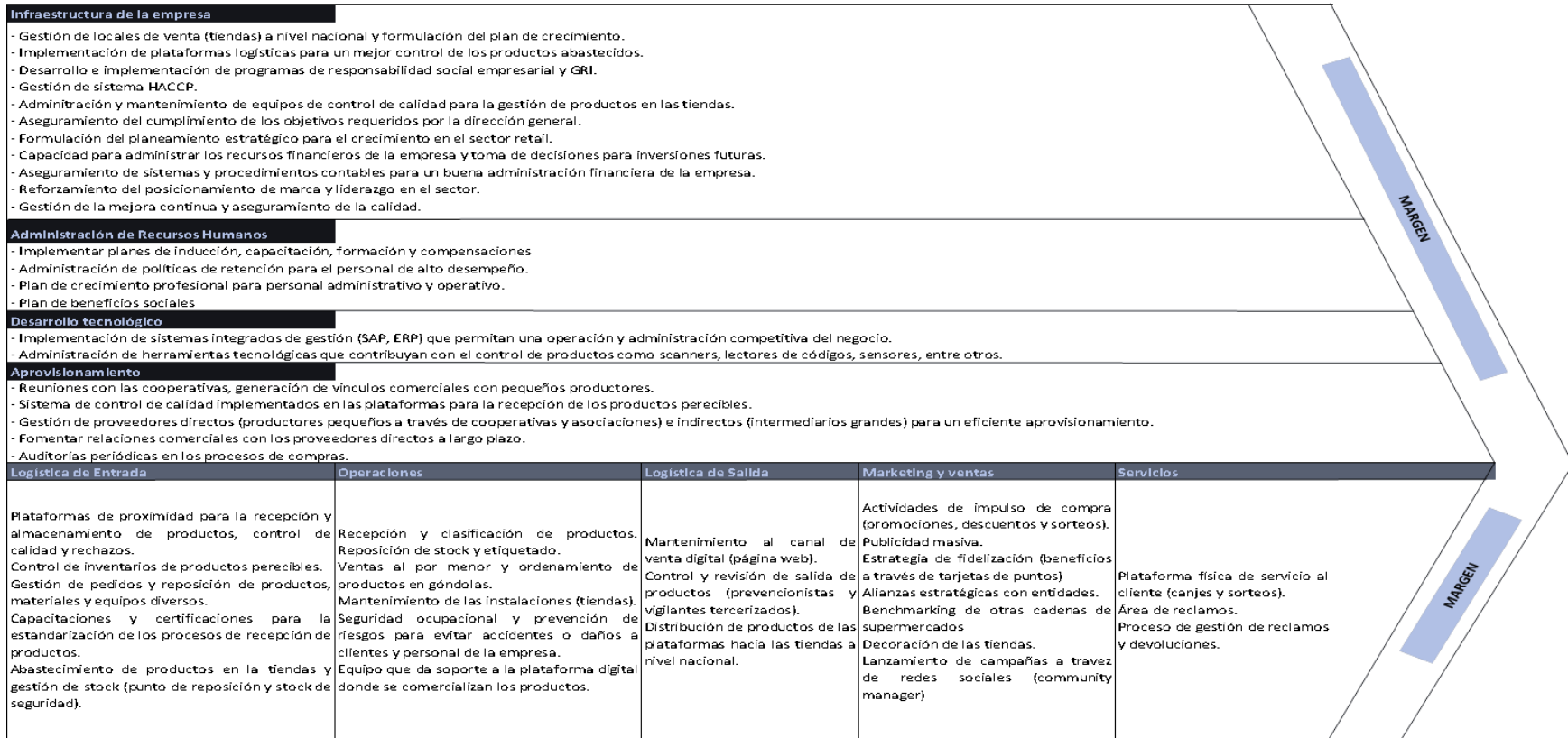
Supercompra				
8. Socios claves	7. Actividades claves	2. Propuesta de valor	4. Relación con clientes	1. Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores e intermediarios (productos y servicios)</li> <li>- Accionistas (Mazaplan)</li> <li>- Entidad financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de pedidos y <i>stock</i></li> <li>- Control de calidad</li> <li>- Publicidad (promociones y descuentos)</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Logística de entrada a las tiendas</li> <li>- Gestión de proveedores</li> <li>- Capacitación a productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de productos de consumo masivo a través de establecimientos físicos con alta presencia a nivel nacional. Productos con más frescos y con mejores controles de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envío de revistas a clientes</li> <li>- Información digital sobre ofertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumidor final (todos los segmentos socioeconómicos)</li> </ul>
	<b>6. Recursos claves</b>		<b>3. Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Equipos</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Recursos financieros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas propias en distintos formatos (supermercados, hipermercados y <i>Cash&amp;Carry</i>)</li> </ul>	
<b>9. Estructura de costos</b>			<b>5. Estructura de ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Servicios generales</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de productos en tienda</li> <li>- Venta de productos canal virtual</li> <li>- Alquiler de espacios para exhibición de productos</li> <li>- Impulsaciones</li> <li>- Administración de lineales</li> <li>- Alquiler de espacios para comercios de distintos productos de conveniencia (lavandería, farmacia, comidas, etc.)</li> </ul>	

Fuente: Osterwalder (2008). Elaboración propia, 2017.



## Anexo 8. Cadena de valor de Supercompra

### CADENA DE VALOR SUPERCOMPRA



Fuente: Michael Porter (1991). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 9. Matriz PEYEA

Factor	Evaluación	Promedio
<i>Fuerza Financiera (FF)</i>		
Capacidad financiera y de inversión	6	
Rotación de inventarios	5	5,3
Movimiento de flujo de efectivo	5	
Retorno sobre inversión	3	
<i>Fuerza de la industria (FI)</i>		
Potencial de crecimiento	5	
Potencial de utilidades	4	
Regulación por parte de gobierno	2	4,4
Alto número de proveedores	5	
Acceso al mercado	6	
<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>		
Estancamiento de PBI	-5	
Crecimiento poblacional de 1,6%	-2	
Vulnerabilidad del sector agrícola ante factores climáticos	-6	-3,8
Tendencias a negocios socialmente responsables	-1	
Productos poco diferenciados	-5	
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>		
63 puntos de venta distribuidos en Ecuador	-1	
Aprovechamiento de economías de escala	-2	
Generación de eficiencias por mejora de relación con proveedores	-2	-1,8
Seguir lineamiento de GRI a favor de negocios inclusivos	-2	
Adaptación de cadenas de suministro	-2	


Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 10. Vector matriz PEYEA

				FF			
	Conservadora				Agresiva		
VC							FI
	Defensiva				Competitiva		
				EE			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 11. Matriz IE

		Puntajes totales ponderados de EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
Puntajes totales ponderados de EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV 	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

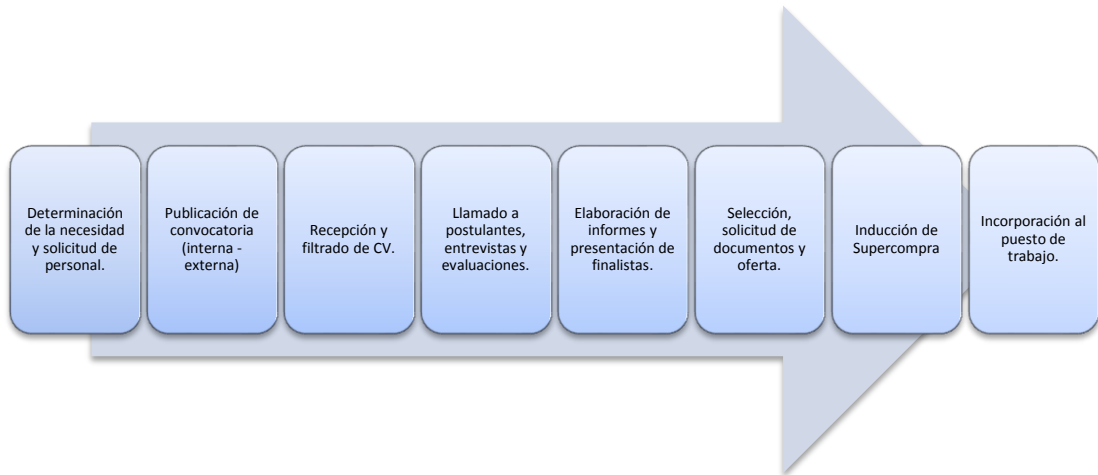
Fuente: Matriz “Pantalla de negocios” de General Electric. Elaboración propia, 2017.

### Anexo 12. Matriz de la estrategia principal

		Crecimiento rápido de mercado	
		Cuadrante II	Cuadrante I
Posición competitiva débil	Posición competitiva fuerte	Cuadrante III	Cuadrante IV
		Crecimiento lento de mercado	

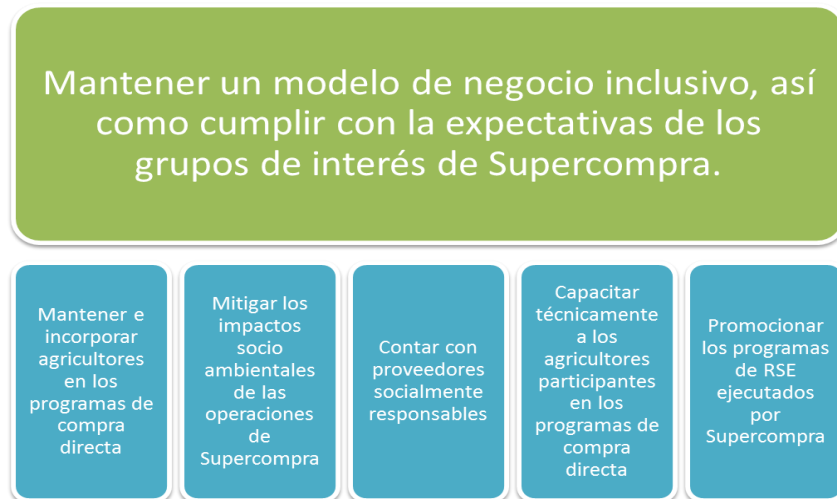
Fuente: David 2013. Elaboración propia, 2017.

### Anexo 13. Flujo de selección de personal en Supercompra



Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Cap. 4. Elaboración propia, 2017.

### Anexo 14. Objetivos de responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 15. Presupuesto detallado de los planes funcionales.

<b>Presupuesto detallado del Plan de Operaciones (en USD)</b>						
<b>Actividad</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Aumentar el número de tiendas a nivel nacional</b>						
Estudio de factibilidad para apertura de tienda	10,000			10,000		
Alquiler anual del terreno (2)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Construcción de Tienda (2)	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Mejoras en tiendas existentes		750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
implementación tiendas de conveniencia	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
<b>Usar eficientemente la flota de transporte de Supercompra</b>						
Pago a proveedor de mantenimiento de flota de transporte		36,000	30,000	25,000	20,000	20,000
Estudio y ejecución de optimización de transporte		20,000				
<b>Reducir los gastos operativos</b>						
Estudios de optimización de gastos, oportunidades de mejora		50,000				
Proyectos de reducción de gastos y optimización de procesos		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
<b>Aumentar el número de plataformas de proximidad</b>						
Estudios de factibilidad para la apertura de nuevas plataformas	5,000					
Implementación de una plataforma de proximidad	75,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>Implementar un sistema gestión integrado (ERP)</b>						
Análisis, diseño e implementación de un sistema ERP		1,000,000	200,000	200,000	200,000	200,000
<b>Total</b>	<b>11,690,000</b>	<b>13,588,000</b>	<b>12,712,000</b>	<b>12,717,000</b>	<b>12,702,000</b>	<b>12,702,000</b>

<b>Presupuesto detallado del Plan de Marketing y Ventas</b>					
<b>Actividad</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Incremento de ventas anuales</b>					
Publicidad en medios tradicionales (tv, radio y prensa escrita)	240,000.00	247,200.00	254,616.00	262,254.48	270,122.11
Publicidad en medios digitales (redes sociales e internet)	24,000.00	24,720.00	25,461.60	26,225.45	27,012.21
Campañas de promociones y sorteos	75,000.00	77,250.00	79,567.50	81,954.53	84,413.16
Fuerza de ventas para afiliación de nuevos locatarios	28,800.00	24,000.00	24,000.00	33,600.00	33,600.00
<b>Penetración de mercado</b>					
Servicios de consultoría para ubicación de locales	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
<b>Gestión del canal virtual</b>					
Mantenimiento de la tienda on line	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Soporte de las redes sociales (community manager)	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Implementar un sistema CRM</b>					
Gestión de BD de clientes	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
<b>Total</b>	<b>571,800.00</b>	<b>577,170.00</b>	<b>587,645.10</b>	<b>608,034.45</b>	<b>619,147.49</b>

## Presupuesto detallado del Plan de Recursos Humanos (en USD)

Actividad	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Reforzar proceso de Selección de personal</b>					
Contratación de personal de selección de personal (2)	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
Consultoras de selección de personal	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Publicaciones en paginas web, diarios, bolsas de trabajo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Desarrollo de plan de retención</b>					
Metodología 9-box	12,000.00				
Cierre de brechas en competencias	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Beneficios y bonificaciones	70,000.00	73,500.00	77,175.00	81,033.75	85,085.44
<b>Desarrollo de Plan de capacitación y entrenamiento</b>					
Evaluación de necesidades de capacitación	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Implementación de programa de capacitación y entrenamiento	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Software para capacitación	8,000.00				
<b>Reforzamiento de cultura organizacional</b>					
Talleres participativos	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Comunicación interna	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
<b>Total</b>	<b>160,600.00</b>	<b>144,820.00</b>	<b>149,251.00</b>	<b>153,903.55</b>	<b>158,788.73</b>

## Presupuesto detallado del Plan de RSE (en USD)

Actividad	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Asistencia técnica a agricultores</b>					
Contratación técnicos agrónomos (2)	11,080.00	11,634.00	12,215.70	12,826.49	13,467.81
Materiales para talleres	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bus-escuela (con equipamiento)	70,000.00				
Combustible / chofer	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Apoyo economico a agricultores</b>					
Préstamos a tasa de interés 0%	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Ayuda económica a colegios	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Promover proveedores socialmente responsables</b>					
Capacitación a proveedores	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Difusión de auditorias	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
<b>Desarrollo de lideres en plataformas de proximidad</b>					
Actividades de capacitación y acercamiento	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>Evaluación y gestión de impactos socioambientales</b>					
Cierre de brechas respecto a norma ISO14001	15,000.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Promocionar practicas de RSE de Supercompra</b>					
Promocionar actividades de RSE	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Voluntariados corporativos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
<b>Total</b>	<b>126,780.00</b>	<b>52,334.00</b>	<b>47,915.70</b>	<b>48,526.49</b>	<b>49,167.81</b>

## Anexo 16. Calculo de Flujos de caja económico

<b>CALCULO DE FLUJO DE CAJA ECONOMICO - ESCENARIO SIN PROPUESTA (en millones de USD)</b>							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Perpetuidad
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por ventas Supermercados		2,018.73	2,119.67	2,225.65	2,336.93	2,453.78	
<b>EGRESOS</b>							
Apertura de tiendas	-5.00	-5.00	-5.00	-5.00	-5.00	-5.00	
Gasto de ventas		-1,198.62*	-1,589.75	-1,669.24	-1,752.70	-1,840.33	
Gastos operativos		-363.37	-381.54	-400.62	-420.65	-441.68	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>							
	<b>-5.00</b>	<b>451.74</b>	<b>143.38</b>	<b>150.80</b>	<b>158.59</b>	<b>166.76</b>	
Impuestos (25%)		-112.93	-35.84	-37.70	-39.65	-41.69	
<b>UTILIDAD NETA</b>							
	<b>-5.00</b>	<b>338.80</b>	<b>107.53</b>	<b>113.10</b>	<b>118.94</b>	<b>125.07</b>	<b>1,209.74</b>
<b>VAN</b>	<b>983.25</b>						

<b>CALCULO DE FLUJO DE CAJA ECONOMICO - ESCENARIO CON PROPUESTA (en millones de USD)</b>							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Perpetuidad
<b>INGRESOS</b>							
<b>ingresos Totales</b>		<b>2,018.730</b>	<b>2,200.416</b>	<b>2,398.453</b>	<b>2,614.314</b>	<b>2,849.602</b>	
Ingresos por Supermercados		2,016.711	2,194.915	2,386.461	2,594.184	2,818.257	
Ingresos por tiendas de conveniencia		2.017	5.487	11.932	19.975	31.001	
<b>EGRESOS</b>							
<b>Gastos en infraestructura</b>	<b>-11.69</b>	<b>-12.35</b>	<b>-12.35</b>	<b>-12.36</b>	<b>-12.35</b>	<b>-12.35</b>	
Apertura de tiendas y estudios	-10.11	-10.10	-10.10	-10.11	-10.10	-10.10	
Mejoras en tiendas existente		-0.75	-0.75	-0.75	-0.75	-0.75	
Apertura de tiendas de conveniencia	-1.50	-1.50	-1.50	-1.50	-1.50	-1.50	
Implementación de plataforma de proximidad	-0.08						
<b>Gasto de ventas</b>		<b>-1,199.193</b>	<b>-1,634.386</b>	<b>-1,751.458</b>	<b>-1,882.914</b>	<b>-2,023.837</b>	
Gasto de ventas		-1,198.621*	-1,633.809	-1,750.871	-1,882.306	-2,023.218	
Mejoras de la propuesta Marketing y ventas		-0.572	-0.577	-0.588	-0.608	-0.619	
<b>Gastos operativos</b>		<b>-364.895</b>	<b>-391.131</b>	<b>-420.281</b>	<b>-451.522</b>	<b>-484.990</b>	
Gastos de operaciones		-363.371	-390.574	-419.729	-450.969	-484.432	
Mejoras de la propuesta de Operaciones		-1.238	-0.362	-0.357	-0.352	-0.352	
Mejoras de la propuesta de Recursos Humanos		-0.161	-0.145	-0.149	-0.154	-0.159	
Mejoras de la propuesta RSE		-0.127	-0.052	-0.048	-0.049	-0.049	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>							
	<b>-11.69</b>	<b>442.290</b>	<b>168.048</b>	<b>214.351</b>	<b>267.526</b>	<b>328.423</b>	
Impuestos (25%)		-110.573	-42.012	-53.588	-66.882	-82.106	
<b>UTILIDAD NETA</b>							
	<b>-11.690</b>	<b>331.718</b>	<b>126.036</b>	<b>160.763</b>	<b>200.645</b>	<b>246.317</b>	<b>2,382.440</b>

Continua.

\*: Debido al apalancamiento que se realiza a través de diferir el pago de los proveedores, el primer año se considera que en promedio el 20.83% (promedio de 75 días de pago a proveedores) del gasto de ventas no se desembolsa, sino que es diferido al siguiente periodo, por lo cual este beneficio continúa siendo aprovechado en el tiempo de la operación.



## **Nota biográfica**

### **Jorge Chue Pacheco**

Nació en Lima, el 07 de abril de 1983, titulado como ingeniero de sistemas por la Universidad de Lima. Ha trabajado en empresas de tecnología de la información y en la industria financiera. Su experiencia se centra en el desarrollo y gestión de sistemas informáticos de alta disponibilidad y críticos para la operación de instituciones financieras. Actualmente lidera un equipo, y su responsabilidad son los sistemas informáticos que se encuentran en toda la región latinoamericana.

### **Diego Hidalgo Diéguez**

Nació en Lima, el 19 de diciembre de 1986, titulado de Ingeniería Ambiental y de Recursos Naturales por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con especialidad en implementación de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Seguridad y Medioambiente, así como Gerencia de Proyectos. Su experiencia profesional la ha realizado en el sector industrial, minero, petrolero, construcción, consultoría y de servicios.

### **Junior Reynaldo Oviedo Castro**

Nació en el Callao, el 08 de octubre de 1983, titulado de Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con experiencia profesional en la gestión de productos y servicios, desarrollo de nuevos negocios, formulación de estrategias comerciales y gestión de proyectos en empresas multinacionales y locales en el sector financiero, construcción, logística de valores, consultoría y farmacéutico.