



**"PLAN ESTRATÉGICO PARA SUPERCOMPRA  
PERIODO 2017-2021"**

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

**Presentado por:**

**Srta. Claudia Jara  
Sr. Jorge Liendo  
Srta. Yasmín Mosquito**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva  
2017**

Dedicamos el presente trabajo a:

A mi esposo Juan Felipe Gonzales, por su paciencia y apoyo incondicional; a mi futuro hijo; y a mis padres, Agustín Jara y Flor de María Rojas, por ser un ejemplo de superación constante

Claudia Jara Rojas

A la memoria de mi querido tío Luis Valer Rejas; sus palabras y su vida siempre me inspirarán para darlo todo, como profesional y como ser humano.

Jorge Liendo Valer

A mi hija, Adriana Gómez, por iluminar mis días; a mi esposo, Eduardo Gómez, por su incansable apoyo y a mis padres Flor Rodríguez y Luis Mosquito por enseñarme a superar los obstáculos y a alcanzar mis metas.

Yazmín Mosquito Rodríguez

## Resumen ejecutivo

El caso se sitúa en Ecuador en el año 2006 presentando a Supercompra como la marca líder de ventas al detalle del corporativo mexicano Mazaplán, quien por treinta años había logrado consolidar el *know-how* necesario para el negocio de los supermercados. Supercompra contaba con una amplia red de puntos de ventas a nivel nacional y su directiva se había propuesto transformar su modelo de compras para no depender de los mayoristas nacionales para la compra, y distribución de frutas y verduras (*fruver*) hacia sus tiendas. La nueva estrategia implementó plataformas de proximidad en el norte y sur de Ecuador para adquirir el *fruver* de los productores andinos, procesarlo y despacharlo a todos sus puntos de ventas; así, pudo ejercer un mayor control sobre la calidad de los mismos y disminuir las compras a los intermediarios, con el objetivo de acortar la cadena de comercialización. En ese sentido, se mantendrían relaciones directas con los agricultores para así capturar el margen de intermediación y optimizar sus costos.

Por su parte, Mazaplán se había incorporado al Global Reporting Initiative (GRI) para posicionarse internacionalmente como empresa responsable, por lo que Supercompra debe alinearse con esta nueva estrategia corporativa para generar valor económico y social. Por ello, empezó a publicar desde 2003 los informes sobre responsabilidad social, presentando a su nueva estrategia de suministro como modelo de integración comercial directa (MCDI), además de incluir historias de éxito sobre comercio justo basadas en experiencias de compra directa a pescadores y productores de aves de corral y res.

A pesar de las acciones que ejecutó la empresa para hacer sostenible el nuevo modelo de compra, fue impactada por una pérdida progresiva de abastecimiento de *fruver* por parte de los pequeños agricultores, debido a la pérdida de confianza en las relaciones comerciales de compra-venta entre minorista y productor que comprendían las políticas de abastecimiento, control de calidad, precio y pago establecidas por Supercompra; así incurrió en un mayor costo de transacción con los intermediarios para abastecer sus tiendas.

Es en este contexto que se desarrolla un plan estratégico que formula un conjunto de objetivos estratégicos soportados por la implementación de un portafolio de estrategias hacia sus *stakeholders*, cuyo propósito es replantear el nuevo modelo de abastecimiento de la empresa mediante la triangulación de un negocio inclusivo con los productores andinos y el resto de actores de la cadena de suministro, para así generar valor económico para los accionistas (mayor

rentabilidad), valor social para los grupos de interés y valor de mercado para sus clientes (desarrollo de productos competitivos).

De esta manera, se plantea que Supercompra adopte herramientas para innovar en sus distintas estructuras de organización, y prácticas de articulación y negociación efectiva en las compras, además de que se involucre en la problemática de los grupos de interés más urgentes y estratégicos para garantizar la sostenibilidad del nuevo modelo de abastecimiento del *fruver*. En este marco, una de las principales herramientas a aplicar para realizar una auditoría interna y externa de Supercompra será el método Link, el cual permite analizar cómo este nuevo modelo inclusivo involucra en su cadena de valor a los productores andinos como proveedores y a la empresa como comprador para generar oportunidades de desarrollo económico (rentabilidad) y social. En esta primera fase, el plan funcional de operaciones será el que adopte mayor relevancia siendo respaldado por los planes de *marketing* y ventas, recursos humanos y responsabilidad social corporativa, los cuales serán evaluados financieramente para comprobar si su implementación genera valor económico incremental a la empresa. Una vez establecido este nuevo modelo de negocio inclusivo, se evidenciará el crecimiento de la empresa con una mayor cobertura de los distintos formatos de tienda a nivel nacional.

Cabe mencionar que, para el desarrollo del presente plan estratégico 2017-2021, se establecerán algunos supuestos debido a que la marca Supercompra no existe en Ecuador. En tal sentido, se contextualiza la marca como la segunda del mercado, ya que su comportamiento de crecimiento distaría mucho de la actual líder del sector de ventas al detalle, sumado a que sería poco real que una firma extranjera sea la líder frente a las políticas proteccionistas del Gobierno que incentivan la inversión y producción nacional.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Supercompra.....</b>	<b>1</b>
1. Descripción de la empresa .....	1
2. Perfil estratégico de la empresa .....	1
2.1 Paso 1: Personalidad de la estrategia .....	2
2.1.1 Estrategias genéricas de Porter – Liderazgo en costos .....	2
2.1.2 Estrategia de Miles <i>et al.</i> (1978)- defensiva .....	2
2.2 Paso 2: Estructura organizacional - divisional.....	3
2.3 Paso 3: Estilos de liderazgo – transformacional .....	3
2.4 Paso 4: Cultura organizacional – misión.....	3
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del macroentorno – Pestel.....	4
1.1 Entorno político .....	4
1.2 Entorno económico .....	5
1.3 Entorno sociocultural .....	6
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico – ambiental .....	7
1.6 Entorno legal.....	8
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1 Identificación, características del sector .....	9
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores – bajo .....	10
2.2.2 Poder de negociación de los clientes – mediano.....	11
2.2.3 Rivalidad entre las empresas competidoras – alta .....	11
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – mediana .....	12
2.2.5 Barreras de entrada para nuevos competidores – alta.....	12
2.2.6 Conclusiones del microentorno.....	13
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13

<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>15</b>
1. Gobierno corporativo .....	15
2. Método Link para el caso de Supercompra.....	16
2.1 Mapeo de la cadena de valor.....	16
2.1.1 Cadena de valor del productor (agricultor de pequeña escala) .....	17
2.1.2 Cadena de valor del minorista – Supercompra .....	17
2.2 Supercompra como modelo de negocio inclusivo.....	18
2.3 Principios para el modelo de negocio inclusivo de Supercompra.....	19
3. Análisis de recursos y capacidades .....	19
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	20
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	20
<b>Capítulo IV. Análisis de mercado ecuatoriano .....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo V. Formulación de la estrategia .....</b>	<b>25</b>
1. Propuesta de visión y misión .....	25
2. Determinación de objetivos estratégicos.....	26
3. Matriz FODA cruzado .....	26
4. Análisis de <i>stakeholders</i> de Supercompra.....	27
4.1 Identificación y clasificación de <i>stakeholders</i> .....	28
4.2 Priorización de los <i>stakeholders</i> .....	28
4.2.1 Matriz de Poder – Interés.....	28
4.2.2 Matriz de Poder – Legitimidad – Urgencia.....	29
4.3 Enfoque de valor compartido.....	30
4.4 Formulación de estrategias de relación con los <i>stakeholders</i> .....	32
5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	33
6. Estrategia genérica .....	33
7. Estrategia de crecimiento.....	34
7.1 Intensiva – Penetración de mercado .....	35
7.2 Intensiva – Desarrollo de producto .....	35
7.3 Integración – vertical hacia atrás.....	35
8. Matriz de Alineamiento Estratégico .....	37
<b>Capítulo VI. Plan funcional de <i>marketing</i> y ventas – periodo 2017-2021.....</b>	<b>39</b>
1. Introducción .....	39

2. Objetivos de <i>marketing</i> y ventas.....	39
3. Estrategias de <i>marketing</i> .....	39
3.1 Penetración de mercado .....	39
3.2 Desarrollo de producto.....	40
3.3 Segmentación.....	40
3.4 Posicionamiento.....	40
3.5 Mix de <i>marketing</i> .....	40
3.5.1 Producto.....	40
3.5.2 Precio .....	41
3.5.3 Distribución .....	41
3.5.4 Promoción.....	41
4. Alineamiento del plan funcional de marketing con los principios GRI.....	42
5. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	42
<b>Capítulo VII. Plan funcional de operaciones – periodo 2017-2021.....</b>	<b>43</b>
1. Introducción .....	43
2. Objetivos de operaciones .....	43
3. Acciones del plan operativo.....	43
3.1 Designación de un líder de proyecto.....	44
3.2 Generación de una nueva estructura organizacional de operaciones .....	44
3.3 Adquisición de terreno y edificación de la plataforma .....	45
3.4 Abordaje de los actores indirectos de la cadena de valor.....	46
3.5 Relanzamiento de Supercompra en el campo .....	47
3.6 Recuperación de las relaciones con los pequeños productores .....	47
3.7 Desarrollo del Programa de Capacitación del Centro de Apoyo y Formación al Productor ..	48
3.8 Incorporación de nuevos estándares internacionales al MICD .....	48
3.9 Monitoreo de acciones .....	49
4. Alineamiento del plan funcional de operaciones con los principios GRI.....	49
5. Presupuesto de operaciones .....	49
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos – periodo 2017-2021 .....</b>	<b>50</b>
1. Introducción .....	50
2. Objetivos de recursos humanos .....	50
3. Plan de acción de recursos humanos.....	50
3.1 Reclutamiento y selección .....	50

3.2 Formación y desarrollo .....	51
3.3 Evaluación del desempeño.....	51
3.4 Compensación y reconocimiento .....	52
3.5 Comunicación .....	52
4. Alineamiento del plan funcional de recursos humanos con los principios GRI .....	52
5. Presupuesto de recursos humanos.....	52
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social corporativa – periodo 2017-2021.....</b>	<b>53</b>
1. Introducción .....	53
2. Objetivos de responsabilidad social corporativa.....	53
3. Plan de acciones.....	53
3.1 Creación de un comité de sostenibilidad.....	53
3.2 Alineamiento con estándares internacionales de derechos humanos, RSC y gobierno corporativo .....	54
3.3 Elaboración de los reportes de sostenibilidad .....	54
4. Presupuesto de responsabilidad social corporativa .....	54
<b>Capítulo X. Plan funcional de finanzas – periodo 2017-2021.....</b>	<b>55</b>
1. Introducción .....	55
2. Objetivos de finanzas .....	55
3. Evaluación financiera.....	55
3.1 Tasa de descuento .....	55
3.2 Flujo de caja.....	56
3.3 Margen de intermediación capturado.....	56
3.4 Flujo de caja incremental .....	57
3.5 Análisis de sensibilidad.....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones .....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>85</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de poder de negociación de proveedores .....	10
Tabla 2.	Matriz de poder de negociación de los clientes .....	11
Tabla 3.	Matriz de rivalidad entre empresas competidoras .....	12
Tabla 4.	Matriz de amenaza de poder de sustitutos .....	12
Tabla 5.	Matriz de barreras de entrada para nuevos competidores.....	13
Tabla 6.	Evaluación de la industria mediante las Cinco Fuerzas de Porter .....	13
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos para Supercompra .....	14
Tabla 8.	Recursos de Supercompra .....	20
Tabla 9.	Matriz VRIO para Supercompra.....	20
Tabla 10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos para Supercompra .....	21
Tabla 11.	Evolución de <i>market share</i> (%) por marca de supermercado e hipermercado 2013-2016.....	23
Tabla 12.	Proyección de ingresos por ventas de supermercados e hipermercados 2016-2021 (en millones de dólares).....	24
Tabla 13.	Formulación de la visión .....	25
Tabla 14.	Evaluación y formulación de la misión .....	26
Tabla 15.	Matriz de <i>stakeholders</i> por poder – interés .....	29
Tabla 16.	Matriz de <i>stakeholders</i> por poder – urgencia – legitimidad .....	30
Tabla 17.	Análisis de valor compartido.....	31
Tabla 18.	Estrategias de relación con los <i>stakeholders</i> .....	32
Tabla 19.	Objetivos de <i>marketing</i> y ventas .....	39
Tabla 20.	Objetivos de operaciones.....	43
Tabla 21.	Acciones de Supercompra hacia los actores indirectos .....	46
Tabla 22.	Objetivos de recursos humanos .....	50
Tabla 23.	Objetivos de finanzas .....	55
Tabla 24.	Presupuesto total (en miles de dólares) .....	56
Tabla 25.	Evaluación del flujo de caja incremental (en millones de dólares) .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura de cadena productiva y de comercialización de sector de comercio al por mayor y menor .....	9
Gráfico 2.	Cadena de valor para Supercompra .....	16
Gráfico 3.	Resultado de evaluación de seis principios de negocios incluyentes .....	19
Gráfico 4.	Formas de relación vertical .....	36
Gráfico 5.	Nueva estructura del Departamento de Compras de Frutas y Verduras de Supercompra.....	45

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis del macroentorno Pestel para Supercompra 2017 .....	67
Anexo 2.	Dimensiones de la cadena de valor del método Link .....	68
Anexo 3.	Cadena de valor de Supercompra (productor-comprador) .....	69
Anexo 4.	Modelo de negocio de ida y vuelta .....	70
Anexo 5.	Principios de negocios Link de Supercompra .....	75
Anexo 6.	Entrevista a Junior Espinoza.....	73
Anexo 7.	Descripción de principales cadenas de supermercados competidoras en Ecuador..	75
Anexo 8.	Matriz Foda Cruzado .....	76
Anexo 9.	Mapa de <i>stakeholders</i> de Supercompra .....	77
Anexo 10.	Matriz PEYEA para Supercompra .....	77
Anexo 11.	Resultado de estrategias por Matriz PEYEA para Supercompra.....	78
Anexo 12.	Matriz de Alineamiento Estratégico .....	78
Anexo 13.	Matriz de Alineamiento de Estrategias Definitivas con Objetivos Estratégicos .....	79
Anexo 14.	Matriz de Alineamiento del Plan Funcional de <i>Marketing</i> con los Principios GRI	79
Anexo 15.	Matriz de Alineamiento del Plan Funcional de Operaciones con los Principios GRI80	
Anexo 16.	Matriz de Alineamiento del Plan Funcional de Recursos Humanos con los Principios GRI.....	81
Anexo 17.	Matriz de Alineamiento de los Planes Funcionales con los Principios del GRI.....	82
Anexo 18.	Cálculo del COK y WACC .....	83
Anexo 19.	Estimación del crecimiento de las ventas (en millones de dólares).....	83
Anexo 20.	Flujo de caja .....	83
Anexo 21.	Valor capturado estimado .....	84
Anexo 22.	Análisis de sensibilidad .....	84
Anexo 23.	Balance general .....	84
Anexo 24.	Estado de ganancias y pérdidas .....	84

## Capítulo I. Supercompra

## 1. Descripción de la empresa

Supercompra es una de las principales cadenas de supermercados en Ecuador, con presencia a nivel nacional, y forma parte del corporativo Mazaplán, un grupo multinacional mexicano con una amplia trayectoria de más de treinta años en el sector de venta al detalle. Basado en una estrategia de internacionalización, el grupo ingresó al mercado ecuatoriano en 2000 y adquirió parte del accionariado de Supercompra. En 2006, Mazaplán era dueño del 50,1% de la firma; el 28,6% lo tenía Almacenes Populares y el 21,4% restantes, otros inversionistas individuales de Ecuador. La visión de la adquisición era convertir a Supercompra en la marca líder en la categoría de supermercados, hipermercados y *cash & carry*<sup>1</sup> a nivel nacional, contando con 5.000 empleados, 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas de *hard discount*<sup>2</sup>.

Una vez que Mazaplán adquirió la participación mayoritaria de Supercompra, la plana directiva decidió cambiar el modelo de negocio orientando los esfuerzos en la cadena de suministro con una nueva estrategia de compra e invirtiendo en la mejora de la infraestructura de las tiendas desplegadas en todo el país. Fue así como la empresa pasó de una política de centralización de las compras hacia una política de descentralización y, de esta forma, se acercó más a sus proveedores directos sin intermediación, es decir, a los pequeños productores de alimentos. Como parte de su estrategia, implementó dos plataformas logísticas de abastecimiento en la provincia de Chimborazo, al sur, y en la de Pichincha, al norte, con el objetivo de obtener mayor control de calidad de los alimentos, disminuir la merma en sus tiendas y gestionar sus costos para desarrollar economías de escala<sup>3</sup> que le permitieran seguir creciendo en el mercado.

Supercompra obtuvo éxito en esta práctica durante los primeros años mediante un enfoque logístico y de articulación de negocios de manera un tanto experimental. Triangulando diversas relaciones en el campo, logró fortalecer sus principales ventajas: el factor logístico y la rapidez en la respuesta al mercado, el cual demandaba alimentos frescos y sanos. Sin embargo, el problema fue la volatilidad y la falta de sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo al no considerar el impacto de los intermediarios mayoristas, a nivel de reputación empresarial, y la

---

<sup>1</sup> Es un formato de comercio mayorista de alimentos perecibles y no perecibles, y bebidas cuya política de venta se basa en el precio y en continuas promociones hacia minoristas; es decir, la venta no está dirigida al consumidor final. Sus clientes cuentan con una tarjeta o una identificación que acreditan la condición de minorista, tales como bodegueros o establecimientos de hostelería: restaurantes y bares (León Ale 2015).

<sup>2</sup> Corresponde a una tienda de descuento de productos alimenticios y droguería, de limitado surtido y precios bajos dirigido al consumidor final (Sachon 2010).

<sup>3</sup> Atributos de la tecnología de una empresa que conduce a un costo medio de largo plazo decreciente a medida que aumenta la producción (Parkin y Loria 2010)

responsabilidad que representa para Supercompra tener presencia en las comunidades del interior del país donde ahora interactúa a través de sus plataformas.

La empresa cumplió su misión inicial de innovar mediante un nuevo modelo de negocios, y compitió de manera responsable pero a su vez muy reactiva para afrontar los obstáculos y complejidades que encontraba. A pesar de ello, su iniciativa de relacionarse con los productores agrícolas de pequeña escala la aproximó de forma accidental a los nuevos lineamientos de gobierno corporativo que incorporó el grupo Mazaplán con su adhesión al Global Reporting Initiative<sup>4</sup> (GRI) para posicionarse como una empresa socialmente responsable.

## **2. Perfil estratégico de la empresa**

El perfil estratégico de Supercompra se construyó sobre el modelo propuesto por Sherman *et al.* (2007), que incluye las siguientes etapas:

### **2.1 Paso 1: Personalidad de la estrategia**

#### **2.1.1 Estrategias genéricas de Porter – Liderazgo en costos**

Supercompra basa su estrategia en precios competitivos, especialmente en productos masivos clave para las familias ecuatorianas, como los agroprocesados de frutas y hortalizas. Esta estrategia se apoya actualmente en economías de escala y en la reducción del margen de intermediación sobre cadenas de suministro eficientes como resultado de la construcción de plataformas logísticas de proximidad en el norte y sur de Ecuador.

#### **2.1.2 Estrategia de Miles *et al.* (1978)- defensiva**

Miles *et al.* (1978) identificaron cuatro comportamientos estratégicos en función del dinamismo del entorno, y del espíritu innovador y emprendedor de las organizaciones: defensiva, prospectora, exploradora o mixta, y reactiva. Para el caso, la empresa está orientada a mejorar la eficiencia de sus operaciones a través del modelo de proximidad en su cadena de suministro para defender su actual posición en el sector competitivo de los supermercados. Para ello,

---

<sup>4</sup> Institución independiente que creó en 1997 el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías cuyo interés era evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (Global Reporting Initiative [GRI] 2017a).

desarrolla una estrategia de integración vertical hacia atrás con productores agrícolas e intermediarios que le permite aumentar y optimizar la capacidad de respuesta de las demandas de sus consumidores.

## **2.2 Paso 2: Estructura organizacional - divisional**

De acuerdo a la clasificación de Mintzberg (1991), Supercompra tiene una estructura divisional y/o diversificada, ya que, pese a que es una división del Corporativo Mazaplán de México, maneja a su vez unidades de negocio según los tipos de formatos de tienda que gestiona en Ecuador: supermercados, hipermercados y tiendas *cash & carry*. Asimismo, cada una unidad de negocio es una subconfiguración maquina, ya que busca la eficiencia operativa a través de los procesos internos de su cadena de suministro.

## **2.3 Paso 3: Estilos de liderazgo - transformacional**

El liderazgo que se practica es transformacional, ya que la dirección general propone transformar el modelo de compras de su cadena de suministro para reducir progresivamente el margen de intermediación cuando el corporativo Mazaplán adquiere la participación mayoritaria. De esta manera, se implementa un liderazgo implementador y de relaciones humanas que gestiona proyectos a través de equipos de trabajo.

## **2.4 Paso 4: Cultura organizacional – misión**

Daft (2013) reconoció dos dimensiones para el diseño cultural de una organización: el grado de adaptabilidad para su entorno y el de la fortaleza de su enfoque estratégico, que le permiten identificar cuatro categorías de cultura: adaptabilidad, misión, clan y burocrática. Para el caso de Supercompra, su cultura organizacional es la de misión, al contar con una visión clara del propósito de la organización y del logro de objetivos tales como crecimiento en rentabilidad y en participación de mercado a través de la innovación para facilitar el acceso al consumo.

## **Capítulo II. Análisis externo**

## 1. Análisis del macroentorno – Pestel

El presente análisis del entorno de Ecuador corresponde a información de índole política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica – ambiental y legal, y permitirá identificar oportunidades (O) y amenazas (A) de la empresa (ver Anexo 1).

### 1.1 Entorno político

Rafael Correa, del partido Alianza País, fue presidente del Ecuador por diez años (2007-2017) y su enfoque político se basó en dinamizar el aparato productivo a través de empresas locales para progresivamente sustituir las importaciones<sup>5</sup>, así como la regulación económica mediante la banca pública y el cooperativismo para promover la distribución igualitaria de la riqueza con una fuerte presencia de cooperativas de ahorro y crédito en las zonas rurales y pequeños cantones<sup>6</sup>. A raíz del descenso de la recaudación fiscal en 2015, el Gobierno estipuló una serie de impuestos especiales (consumo de cigarrillos, bebidas azucaradas, cervezas, telefonía móvil, etc.) como salvaguarda para equilibrar las finanzas públicas y aumentó el impuesto de valor agregado (IVA) de 12% a 14%, el cual impactó en la cadena de productos agropecuarios y en la reinversión de los productores, al estar presente de manera directa e indirecta en los costos de producción, embalaje y transporte para su respectivo procesamiento en un mercado, costo que a su vez fue trasladado al consumidor final (El Productor 2016). Estas medidas y la venta de algunas empresas estatales e hidroeléctricas permitieron que el ahorro fiscal fuera orientado a los sectores de salud, educación, seguridad, bienestar social y justicia. Finalmente, la inversión pública en 2015 permitió que Ecuador lograra ubicarse en el puesto dos de Latinoamérica y en el veinticinco a escala mundial en cuanto a mejor red vial según el Foro Económico Mundial 2014-2015<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> En 2015, el Ministerio de Comercio Exterior implementó un sistema de salvaguardas por balanza de pagos de 2.964 partidas arancelarias con tasas entre 5% y 45%; ello redujo las importaciones al cierre del 2016 en 34% (Andes 2016).

<sup>6</sup> Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), a junio del 2016 se contaba con 770 cooperativas de ahorro y crédito (COAC), que tienen una fuerte presencia en zonas rurales y cantones pequeños con más de 2.300 centros de atención para atender a las personas más pobres. Ecuador es el segundo país de Latinoamérica, luego de Brasil, con mayor número de cooperativas: más de dos millones de asociados y 1.236.562 créditos entregados (US\$ 6.619 millones) (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS] 2016).

<sup>7</sup> A inicios del 2016, el país ya contaba con un 70% de la red estatal en buen estado, un 25% en plena intervención y un 5% por iniciar (Iberoamérica Central de Noticias 2016).

## **1.2 Entorno económico**

Ecuador ha atravesado un largo periodo de crecimiento y de indicadores económicos positivos durante los últimos diez años, disminuyendo significativamente la pobreza y la inflación, e incrementando los índices de empleo y del producto bruto interno (PBI). Su reinserción al mercado internacional ha generado un escenario más estable y ha propiciado inversiones importantes, sobre todo en infraestructura vial y en el sector energía. La confianza de la población en general y específicamente la de la población de la clase media, y el consumo interno han aumentado durante los últimos cinco años, este último a un ritmo de 6% anual. Por su parte, el sector microfinanzas, con su red de cooperativas de crédito y cajas de ahorro debidamente organizadas y supervisadas, ha acompañado el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes), y el acceso a financiamiento con una fuerte presencia en el interior del país.

Sin embargo, Ecuador fue afectado significativamente por factores externos desde 2016: la revaluación del dólar; el terremoto de abril de 2016, cuyas pérdidas alcanzaron un punto porcentual del PBI; la caída del precio del petróleo, el 52% de sus exportaciones; el debilitamiento de la economía china; la caída de exportaciones de camarones y bananos; y la falta de fondos de reserva adecuados por parte del Gobierno para situaciones de emergencia. Todo este contexto produjo una reducción en la recaudación fiscal y, por ende, en gasto público, lo cual generó una deuda interna con proveedores del Gobierno; además, el país debió endeudarse con China para poder proveerle de petróleo según contratos hasta 2024. Esta situación supuso un aumento del desempleo, un incremento de los impuestos y la quiebra de empresas. En ese sentido, el cuidado de la canasta básica familiar y algunos cambios en los hábitos de consumo son temas que recibirán más atención en el actual contexto como resultado de la progresiva desaceleración económica.

Según el Fondo Monetario Internacional, el PBI se recuperará en 2018. Con respecto a los principales indicadores económicos, el crecimiento del PBI en 2015 fue solo del 0,3% y llegó a US\$ 69,56 millones. Entidades como el Banco Mundial y el FMI pronosticaron un PBI negativo para el periodo 2016-2017 (-2,8%). Según el Banco Central de Ecuador, la inflación mantendría una tendencia a la baja: el promedio de 2016 sería de 1,6% y cerraría en diciembre con 1,22%. A pesar de esta situación, Ecuador aún goza de la confianza internacional por sus adecuadas medidas de largo plazo, inversión y crecimiento económico; una prueba de ello es la respuesta



del mercado ante la emisión de deuda reciente para financiar su crecimiento y la brecha de recaudación.

### **1.3 Entorno sociocultural**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC 2016), la población del país para 2017 bordearía los 16,7 millones de habitantes y, para 2030, crecería en más de 4 millones. La población urbana creció durante los últimos veinte años como producto de la intensa migración del campo a la ciudad, de 55% en 1990 a 63% en el 2010 (Jaramillo 2014). En relación con la población en edad productiva —de 15 a 64 años—, en 2015 fue de 71% para el área urbana y de 66% para el área rural, y se presentó un auge demográfico desde 2007 y un proceso de urbanización en las ciudades, lo cual ofreció mejores oportunidades y calidad de vida.

Con respecto a los indicadores laborales, la tasa de empleo se redujo en 6% —47% en 2015 y 41% en 2016—, la tasa de desempleo se incrementó en 5% — 0,46 puntos porcentuales más que en 2015—, mientras que el subempleo aumentó de 14% a 19% en 2016 (Enríquez 2017). La actividad que generó mayor empleo fue la agricultura, seguida del comercio. Asimismo, en diez años, la tasa de pobreza se redujo en 13,8%. En 2016, la tasa de pobreza y la de pobreza extrema se mantuvieron estables en 23,3% y 8,65% en promedio, respectivamente.

La clase media, los niveles B y C, que representa el 34% de la población total, conformada por personas con una situación laboral estable y con ingresos mensuales entre US\$ 354 a US\$ 1.300 mensuales, se incrementó en 40% en más de cinco años. En un estudio realizado en 2012 por el INEC, se reveló que dicha población consumía más allá de los bienes y servicios básicos, destinando en promedio el 40% de sus ingresos a la compra de bienes fijos como alimentos y vestimenta; además, más del 45% realizaba sus compras en supermercados (Investigación Ekos Negocios 2012). En 2016, el comportamiento de compra de consumidor se vio alterado por el entorno económico, especialmente de la población de bajos ingresos, que optó por la compra de frutas, verduras, aves de corral y carne en los mercados y ferias (Euromonitor 2016). Los consumidores con mayor poder adquisitivo siguieron comprando en los supermercados, pero con mayor atención a las promociones y productos de marcas blancas. La compra en bodegas se mantuvo, pero en menor porcentaje al ser un formato que atiende una compra por impulso, de menor valor, necesaria para el día y con un trato personalizado en los vecindarios o pueblos.

Según el último Censo de Población y Vivienda realizado en Ecuador, en 2010 la tasa de analfabetismo nacional era de 7% y en 10 años había disminuido en 12%. Las provincias de Pichincha y Chimborazo registraron 3% y 25%, respectivamente; esta última se encontraba entre las principales con mayor tasa de analfabetismo.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

Ecuador no es ajeno a los beneficios y desafíos que suponen las tendencias tecnológicas globales. Se aprecia un claro impacto en el entorno de negocios e incluso un rol muy activo por parte del Gobierno y la población. En los últimos cinco años, ha mejorado su posicionamiento en el Índice de Disponibilidad de Tecnología en Red (NRI, por sus siglas en inglés Networked Readiness Index)<sup>8</sup>, preparado por el Foro Económico Mundial (WEF 2016), y registró un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet. El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel) ha estado ejecutando proyectos importantes, tales como los infocentros comunitarios, que actualmente suman cerca de 860 espacios tecnológicos en sectores rurales y urbano-marginales a nivel nacional con acceso gratuito a Internet. Este despliegue ha contribuido con la reducción de personas analfabetas digitales, que disminuyó de 25% en 2011 a 12% en 2015. Por otro lado, la innovación en sistemas de riego tecnificado y el acceso para los agricultores más pequeños del interior también son de interés del actual Gobierno y forma parte de su Política Agropecuaria Ecuatoriana (2015 – 2025), que, sumada a un financiamiento del Banco Mundial, beneficiaría 14.000 hectáreas de cultivo en todo el país.

#### **1.5 Entorno ecológico – ambiental**

Uno de los principales fenómenos naturales que afecta a Ecuador y, en sí, a todo país cuyas zonas costeras son bañadas por el océano Pacífico es el fenómeno de El Niño<sup>9</sup>. Uno de los más intensos fue el de 1997, que significó para el país una pérdida de cerca de 840.000 hectáreas de cultivo; el sector más impactado fue el arrocero. Según el Informe de la Corporación Andina de Fomento (CAF), los daños fueron de 238 millones de dólares, el 15% del PBI del país (Tapia 2015). Este fenómeno cíclico volvió a manifestarse desde mediados de 2015 con algunas

---

<sup>8</sup> Medida de la preparación de un país para participar y beneficiarse de los desarrollos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) según el Global Information Technology Report (Foro Económico Mundial [WEF] 2016).

<sup>9</sup> El fenómeno de El Niño es un fenómeno atmosférico que implica un calentamiento de la superficie de las aguas del océano Pacífico, y que impacta al Sudeste Asiático, Australia y Sudamérica. Entre sus principales consecuencias, que afectan actividades extractivas como la agricultura y pesca, se encuentran lluvias intensas, periodos muy húmedos, sequías, baja presión atmosférica y la aparición de la enfermedad del cólera (RPP Noticias 2017).

anomalías en la temperatura de los mares y los vientos, por lo que el Gobierno, a través de la Secretaria de Gestión de Riesgos (SGR), emitió una serie de alertas para las provincias de la costa y Galápagos, además de otras provincias como Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Santo Domingo de los Tsáchilas, Azuay, Cañar y Loja. Entre los productos más afectados, figuran el arroz, el maíz, el plátano, el café, los pastizales, los tubérculos y los cereales (Tapia 2015).

## **1.6 Entorno legal**

Actualmente, los pequeños y medianos productores andinos, quienes representan la mayoría de la población rural, no se encuentran amparados por ninguna ley que les permita competir equitativamente en los mercados y en la industria de los mayoristas. Es así que, si logran insertarse en sus cadenas de suministro, lo hacen en condiciones desfavorables por ausencia de producción a escala, control de calidad de sus productos, bajo poder económico, y poca o casi nula capacidad de negociación para determinar precios justos; todo ello desmotiva su esfuerzo de producción. Pese a este escenario, existe un proceso de recuperación en la institucionalidad de la política agraria a través del ministerio y de entidades adscritas para este fin<sup>10</sup>, y se atiende así unos de los desafíos más importantes: la reducción de las barreras y asimetrías de información para establecer precios justos que les permitan a los pequeños productores cubrir sus costos de producción. En ese sentido, existe todavía una brecha muy amplia entre costo de producción del agricultor y el precio que recibe este del usuario final, puesto que un considerable porcentaje de su ganancia se diluye en los costos de intermediación.

Algunas iniciativas estuvieron a cargo de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM)<sup>11</sup> al publicar el Manual de Buenas Prácticas entre supermercados y proveedores, que entró en vigencia a fines de 2014, en el cual se establecía que los supermercados deben comprar un 15% a los proveedores locales con la finalidad de favorecer la incorporación de medianas y pequeñas empresas y/o productores. Asimismo, se estableció la Ley de Góndolas, que obliga a los supermercados a ceder el 20% de su espacio a la venta de productos fabricados por pymes nacionales, y a implementar sistemas de señalización para facilitar la visualización de los productos nacionales. Sin embargo, dicha figura es bastante compleja para los pequeños proveedores, debido a que deben cumplir con una serie de requisitos de calidad, volumen,

---

<sup>10</sup> Estas son el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Iniap), la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), la Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA-EP) y el Instituto de Provisión de Alimentos (IPA) (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca 2016).

<sup>11</sup> Institución del Estado cuya misión es controlar el correcto funcionamiento de los mercados, previniendo el abuso de poder de mercado de los operadores económicos nacionales y extranjeros, y todas aquellas prácticas contrarias a la competencia que vayan en perjuicio de los consumidores; promoviendo la eficiencia en los mercados y el comercio justo; y contribuyendo al bienestar general de los consumidores y usuarios (SCPM 2016).

registro sanitario, entre otros, para ofertar sus productos a las grandes cadenas. Por otro lado, el Gobierno creó el semáforo de la salud en el etiquetado de los alimentos envasados en el país como consecuencia del mayor número de ecuatorianos dispuestos a consumir productos más sanos, productos de soya y sin gluten.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características del sector**

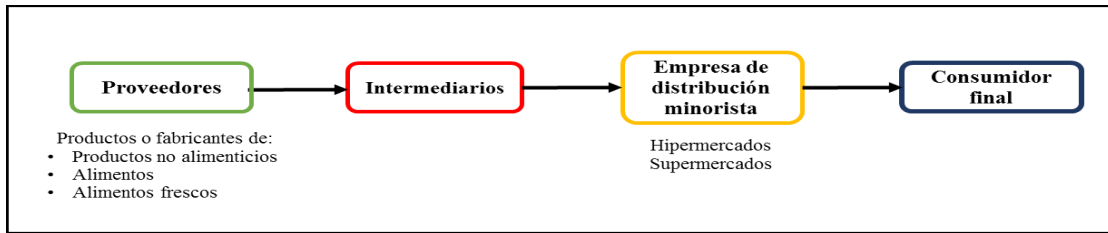
La actividad económica de los supermercados se sitúa en el sector de comercio al por mayor y menor<sup>12</sup>, y, según la SCPM (2016), estos son establecimientos comerciales de autoservicio de grandes dimensiones orientados a la distribución minorista de productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos de hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente. Pero los nuevos hábitos de compra del consumidor en respuesta a variables de calidad-precio, accesibilidad y frecuencia de compra propiciaron que las grandes marcas innovaran en la infraestructura de sus puntos de ventas, e introdujeron los hipermercados. Este tipo de formato de tienda, además de brindar los servicios de un supermercado tradicional, incluye los de cafetería, línea blanca, restaurantes, electrodomésticos, accesorios de automóviles, ropa y calzado.

Su estructura de comercialización la constituyen cuatro operadores económicos a través de una relación vertical: los proveedores (productores o fabricantes), las empresas de distribución minorista (hipermercados o supermercados), los intermediarios que distribuyen los productos de los proveedores a los supermercados y, finalmente, los consumidores finales (ver Gráfico 1). Asimismo, se desarrollan relaciones horizontales a través de la competencia entre proveedores para abastecer de productos a las grandes tiendas y la competencia entre estas para la comercialización de los mismos productos al consumidor final.

### **Gráfico 1. Estructura de cadena productiva y de comercialización de sector de comercio al por mayor y menor**

---

<sup>12</sup> Clasificación registrada en el Código Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU). La principal actividad de los supermercados es la venta al por menor en comercios no especializados de alimentos, bebidas o tabaco (INEC 2012).



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dentro del sector, los supermercados llegan a convertirse en el principal patrón del mercado de alimentos, y llegan a determinar lo que se produce, cuándo, en dónde y el precio al que se debe comercializar. En ese sentido, los operadores económicos inmersos que compiten en este sector deben adaptarse a la oferta competitiva y reglas de juego que imponen las grandes corporaciones de supermercados; así, se puede incrementar el riesgo de una consolidación que impida el ingreso de futuros actores, y que promuevan conductas restrictivas que afecten la competencia en desmedro de los proveedores que abastecen al sector y de los propios consumidores.

## 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Sobre lo expuesto, se presenta el análisis del grado de atracción de la industria de los supermercados según las matrices de Hax y Majluf (2004) y el análisis de sus factores según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y se asigna un puntaje a cada variable: muy poco atractiva (1), poco atractiva (2), neutral (3), atractiva (4) y muy atractiva (5). Luego, se promedian las cifras y se obtiene un puntaje general con los resultados de cada fuerza competitiva.

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores – bajo

La industria de los supermercados en Ecuador se encuentra en una etapa de madurez al ser un canal tradicional muy potente para la oferta de cualquier producto. Los proveedores, sobre todo los de menor escala, tienen poco poder de negociación frente a las grandes cadenas con décadas de credibilidad y cobertura nacional, que pueden elegir a los mejores proveedores, o discriminar por calidad, precio y velocidad de entrega. Supercompra sigue una estrategia de integración vertical hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores clave como los pequeños productores. En tal sentido, el poder de negociación de estos es bajo (puntaje: 2,6), más aún con los productores andinos o de alimentos, debido a que se les exige altos estándares de calidad que suponen elevados costos (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de poder de negociación de proveedores**

Poder del proveedor	Bajo					Alto	Total
	1	2	3	4	5		
Número de proveedores							4
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor							3
Costo de cambio de proveedor							2
Manejo de fijación de precios de sus productos							1
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante							1
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás							4
Productos diferenciados de los proveedores para aportar mayor valor							3
Importancia de sociedades estratégicas entre proveedor-comprador							3
							<b>PROMEDIO</b>
							<b>2.6</b>

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

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes – mediano

Esta fuerza permite evaluar en qué medida los compradores definen las reglas de juego en relación con los supermercados, lo que repercute de esta manera en su rentabilidad. Para el caso, el mercado es concentrado, ya que las familias ecuatorianas solo tienen cuatro principales marcas de supermercados para trasladar sus opciones de compra; así, estos deben desarrollar distintos formatos de tienda según el segmento que cubran, su ubicación geográfica, la proximidad con otras cadenas de la competencia, y la oferta de sus propias marcas para captar y fidelizar nuevos clientes. Entonces, los clientes tienen relativo poder de negociación al decidir la compra (puntaje: 3,5). En la Tabla 2, puede observarse la matriz de poder de negociación de los clientes.

**Tabla 2. Matriz de poder de negociación de los clientes**

Poder del comprador	Bajo					Alto	Total
	1	2	3	4	5		
Número de compradores							5
Volumen de compra							5
Disponibilidad de productos sustitutos							4
Información acerca de la producción de los productos que se comercializan							2
Poder de decisión de compra							4
Sensibilidad al precio							3
Diferenciación de productos							2
Identidad de marca							3
							<b>PROMEDIO</b>
							<b>3.50</b>

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

### 2.2.3 Rivalidad entre las empresas competidoras – alta

El sector presenta una concentración de mercado, ya que son pocos los jugadores clave a nivel nacional (Obando 2015): las cuatro principales firmas alcanzan cerca del 50% del total de las

ventas del sector. El primer grupo es Corporación Favorita, que goza de una excelente reputación, altos niveles de inversión en activos, economías de escala y amplia cobertura como principales barreras de entrada. Un segundo grupo empresarial es Corporación El Rosado, con su marca Mi Comisariato. El tercero en participación, y el único de origen europeo, es la cadena de supermercados Tía. Finalmente, aparecen los Supermercados Mega Santa María. Asimismo, se aprecia una alta rivalidad (puntaje: 4,25), debido a que compiten intensamente para captar más clientes diariamente aumentando en número de locales; en tamaño y formatos; y en servicio, marcas propias, precios y promociones. Así, se enfocan en las ciudades de mayor población y densidad. Por tanto, han sabido mantener su posición en distintos ciclos de la economía afrontando situaciones adversas sin, por ello, alterar la actual participación de mercado que aún manejan. En la Tabla 3, se presenta la matriz de rivalidad entre empresas competidoras.

**Tabla 3. Matriz de rivalidad entre empresas competidoras**

Determinantes de la rivalidad	Bajo				Alto	Total
	1	2	3	4	5	
Número de competidores directos e indirectos						5
Crecimiento de la industria						4
Aumento de capacidad con grandes inversiones						4
Demanda de los compradores						5
Porcentaje de costos fijos y de almacenamiento del costo total						5
Costo de cambio de preferencia por un supermercado						3
Grado de importancia de una estrategia exitosa de una de las empresas competidoras						4
Vital competencia de precios						4
Inversión en promoción e incentivos de productos						5
<b>PROMEDIO</b>						<b>4.25</b>

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

### 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – mediana

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que cumplen las mismas funciones desde la perspectiva del cliente, y, para este caso, sus sustitutos, bajo el modelo de Abell<sup>13</sup>, serían los mercados de barrio tradicionales o ferias de productores, ya que en ellos se puede acceder a una gran variedad de productos, sobre todo de alimentos. Sin embargo, ambos sacrifican la comodidad y el servicio que brindan los supermercados solo por la necesidad de encontrar alimentos a precios más bajos, con la ventaja de que existe el regateo con pago en efectivo y en un solo lugar. De igual forma, figuran las bodegas, en las cuales no se suelen realizar compras por volumen ni acceder a promociones, pero sí a un trato personalizado y cercanía física. En tal sentido, dichos sustitutos, pese a que atenderían varias necesidades de los clientes, no reunirían

<sup>13</sup> El modelo de Abell plantea para la determinación de un entorno específico las funciones que se ofrece, las tecnologías que fundamentan la oferta y el grupo de clientes que atiende (Navas y Guerras 1998).

toda la oferta y servicios de los supermercados, y se convertirían en una amenaza latente por el actual contexto económico (puntaje: 3). En la Tabla 4, se observa la matriz de amenaza de poder de sustitutos.

**Tabla 4. Matriz de amenaza de poder de sustitutos**

Amenaza de sustitución	Bajo			Alto		Total
	1	2	3	4	5	
Disponibilidad y fácil acceso de sustitutos						4
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos						2
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido						3
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y los sustitutos						4
Costos de cambio para el cliente						2
	<b>PROMEDIO</b>					<b>3.00</b>

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

### 2.2.5 Barreras de entrada para nuevos competidores – alta

El sector presenta altas barreras de entrada (puntaje: 3,88) para los nuevos competidores, como las siguientes: (i) política comercial del Gobierno de impedir el ingreso de multinacionales, (ii) alta inversión en activos fijos, (iii) manejo de economías de escala y (iv) marcas locales muy bien posicionadas con más de cincuenta años de trayectoria en el sector. A continuación, en la Tabla 5, se observa la matriz de barreras de entrada para nuevos competidores.

**Tabla 5. Matriz de barreras de entrada para nuevos competidores**

Barreras de entrada para nuevos competidores	Bajo			Alto		Total
	1	2	3	4	5	
Economías de escala						5
Requerimientos de capital						5
Costos de cambio para el cliente						2
Políticas gubernamentales para el ingreso de inversión local a la industria						3
Políticas gubernamentales para el ingreso de inversión extranjera a la industria						5
Integración vertical hacia atrás para creación de marcas propias a menores precios						5
Identidad de marca						4
Retornos esperados						2
	<b>PROMEDIO</b>					<b>3.88</b>

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

### 2.2.6 Conclusiones del microentorno

Luego de analizar las cinco fuerzas, se concluye que el sector de supermercados es medianamente atractivo como resultado del bajo poder de negociación de los proveedores, el mediano poder de negociación de los compradores y la relativa amenaza de productos sustitutos (ver Tabla 6). En tal sentido, Supercompra se sitúa en un mercado oligopólico concentrado en el que existen altas barreras de entrada para los nuevos competidores.



**Tabla 6. Evaluación de la industria mediante las Cinco Fuerzas de Porter**

Fuerza de Porter	Valor	Conclusión	Rentabilidad
Poder de negociación del proveedor	2.6	Bajo	Alta
Poder de negociación de los compradores	3.5	Mediano	Alta
Rivalidad entre las empresas competidores	4.3	Alta	Baja
Amenaza de productos sustitutos	3.0	Mediana	Alta
Barreras de entradas para nuevos competidores	3.9	Altas	Baja
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.5</b>		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Magretta (2013).

### **3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite evaluar las oportunidades y amenazas de Supercompra identificadas en el análisis PESTEL. A cada factor se le asigna una ponderación entre 0, de “no importante”, y 1, de “muy importante”, para indicar su relevancia e impacto en la industria. De igual manera, se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para determinar cómo actualmente las estrategias de la empresa responden a cada factor externo (David 2013): respuesta superior (4), respuesta por encima del promedio (3), respuesta promedio (2) y respuesta deficiente (1). Independientemente de la cantidad de oportunidades o amenazas halladas, el más alto ponderado que puede obtenerse es 4 y el más bajo, 1. El primero indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes de la industria, mientras que el segundo indicaría que estas oportunidades no se están aprovechando. En la Tabla 7, se observa la Matriz de Evaluación de Factores Externos para Supercompra.

**Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos para Supercompra**

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Calificación Ponderada	
OPORTUNIDADES	O1	Acceso al crédito en zonas rurales para productores andinos a través del sistema de cooperativas de crédito y cajas de ahorro	0.100	1	0.100
	O2	Presencia de Pallatanga como uno de los principales productores agrícolas de la provincia de Chimborazo	0.035	1	0.035
	O3	Preocupación del Gobierno por desarrollar la mejor infraestructura en red vial de Latinoamérica	0.150	4	0.600
	O4	Mayor demanda de bienes de consumo y oferta de personal calificado por aumento progresivo de la población de clase media y en edad productiva	0.150	4	0.600
	O5	Mayor consumo de bienes de la clase media con tarjeta de créditos en supermercados.	0.100	2	0.200
	O6	Reducción del analfabetismo digital en las zonas rurales por el despliegue de los Infocentros	0.025	1	0.025
	O7	Proyecto de Irrigación Tecnificada (PIT) propiciada por el Gobierno para favorecer a los agricultores de las zonas rurales como Chimborazo	0.025	1	0.025
	O8	Desarrollo de Manual de Buenas Prácticas entre proveedores y productores y Ley de Góndolas por la Superintendencia del Control de Poder de Mercado	0.035	2	0.070
AMENAZAS	A1	Progresiva desaceleración económica	0.150	3	0.450
	A2	Inestabilidad política por cambio de gestión presidencial en 2017	0.025	2	0.050
	A3	Presencia del fenómeno de El Niño	0.025	1	0.025
	A4	Ausencia del Gobierno en las zonas rurales de Ecuador para cubrir necesidades básicas como educación escolar y técnica, promoción del empleo, y asistencia técnica al agricultor	0.025	3	0.075
	A5	Escasez de agua en la provincia de Chimborazo (región sur)	0.050	1	0.050
	A6	Idiosincrasia cultural de la población rural (agricultores de pequeña escala e intermediarios) para emprender relaciones comerciales de su producción con los grandes supermercados	0.100	1	0.100
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.41</b>	

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en David (2013).

El análisis identifica dos principales oportunidades para Supercompra: la preocupación del Gobierno por la infraestructura vial del país para trasladar la productividad a todas las regiones (O3) y el aumento progresivo de la población de clase media (O4). En cuanto a las amenazas, se reconocen la actual desaceleración económica del país (A1) y la idiosincrasia de los agricultores para emprender relaciones comerciales sostenibles con los supermercados (A6). El resultado final arroja una ponderación de 2,41, lo que significaría que las estrategias implementadas por Supercompra para responder a su entorno no estarían capitalizando todas las oportunidades ni minimizando las amenazas de una manera contundente por estar debajo del valor promedio ponderado de 2,5.

### Capítulo III. Análisis interno

Supercompra ha orientado sus esfuerzos en transformar su modelo de abastecimiento centralizado por uno de proximidad, incorporando a los pequeños productores de frutas y verduras para ejercer mayor control de la calidad y contar con márgenes adecuados. Así, se enmarca como modelo de negocio inclusivo (NI), concepto incorporado por Prahalad (2006) al

señalar que la base de la pirámide, es decir, el segmento más humilde de la población, tenía potencial como proveedor y consumidor; ello favorecía la aparición de grandes oportunidades para la sociedad y para la empresa. Con base en ello, es importante situar a la empresa dentro de la perspectiva de gobierno corporativo para evaluar la real y potencial relación con sus grupos de interés o *stakeholders*<sup>14</sup>.

El análisis interno también permite determinar la ventaja competitiva a través del análisis de sus recursos y capacidades, además de evaluar el modelo de negocio y de la cadena de valor bajo un método moderno y *ad-hoc*, el método Link para negocios inclusivos (Lundy *et al.* 2014). Finalmente, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) identificará los principales factores que constituyan fortalezas y debilidades de la empresa.

## 1. Gobierno corporativo

La sociedad y los consumidores exigen que las empresas se transformen en ciudadanos corporativos<sup>15</sup>, con miras a establecer un vínculo sostenible en el tiempo con sus *stakeholders*. En tal sentido, se considera que la responsabilidad social empresarial (RSE)<sup>16</sup> es un camino de doble vía hacia los intereses de la empresa y el consumidor, para conseguir resultados de manera participativa en tres dimensiones: económica, social y ambiental (triple resultado).

El grupo Mazaplán realizó un cambio de dirección en su gobierno corporativo, reorientando sus acciones de una búsqueda permanente de rentabilidad solo para los accionistas o *shareholders*, hacia la generación de valor para sus grupos de interés o *stakeholders* (Pacala 2012). Una clara muestra de ello es la adhesión al GRI. En tal sentido, es necesario comprender el nivel de relación de Supercompra con sus grupos de interés y el alineamiento que debe tener con esta estrategia corporativa que busca la sostenibilidad de toda la empresa a nivel internacional.

## 2. Método Link para el caso de Supercompra

---

<sup>14</sup> Edward Freeman introdujo en 1984 al lenguaje de la estrategia, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa el término *stakeholder*, que definió como «cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. *Stakeholders* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación» (Freeman 2014).

<sup>15</sup> Según Waddock y Rasche (2002: 361), «la ciudadanía corporativa se manifiesta en las estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para operacionalizar sus relaciones con los actores y el medio ambiente».

<sup>16</sup> La teoría de la RSE, que ha evolucionado hasta la actualidad, se originó en la década de 1950. Evolucionó a través de la teoría de los *stakeholders* o de grupos de interés de Freeman en la década de 1980; en la de 1990, a través de los tres principios de Donna Wood, que presenta a las empresas como instituciones sociales responsables por los efectos que provoquen en la sociedad y como agentes morales; y a través del *triple bottom: profit, people and planet*, de Jhon Elkington, cuya propuesta era mantener un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales.

Según este método, los modelos de negocios inclusivos involucran a los productores de pequeña escala como proveedores o vendedores, y a los actores privados o empresas como compradores para generarles oportunidades de desarrollo económico (rentabilidad) y social (Lundy *et al.* 2014).

Vincular a los pequeños productores en el dinamismo de los mercados contribuiría con la reducción de la pobreza y la generación de productos comercialmente viables para enfrentar las adversidades de su entorno. El método usa cuatro herramientas: el mapeo de la cadena de valor del comprador que incorpora al pequeño productor agrícola, la plantilla del modelo de negocio, los principios para modelos de negocios incluyentes y el ciclo del prototipo. Para el análisis interno, solo se aplicarán las tres primeras herramientas a fin de contextualizar teóricamente a Supercompra como un modelo de negocio inclusivo que busca innovar en su relación con los productores agrícolas mediante su cadena de suministro, y para determinar qué tan bien se han realizado y qué oportunidades de mejora tiene la empresa para conseguir su objetivo.

## 2.1 Mapeo de la cadena de valor

El propósito de la herramienta es profundizar sobre el contexto en el que está operando el negocio, identificando el flujo de sus productos, información y pago, y las relaciones e interconexiones de sus actores en sus distintas dimensiones (ver Anexo 2): directos, indirectos e influencias del entorno, quienes, a su vez, permitirán mapear los recursos necesarios para generar sinergias y conseguir que los procesos mejoren. Para la construcción de la cadena de valor de la empresa como modelo de negocio inclusivo, se analizará la cadena de valor del productor (agricultor) y de la propia empresa (minorista) a través del sistema de negocios de McKinsey, ya que este sistema permite describir cómo se desarrollan las actividades necesarias para satisfacer al cliente (ver Anexo 3). En el Gráfico 2, se observa la cadena de valor para Supercompra.

**Gráfico 2. Cadena de valor para Supercompra**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Bales *et al.* ([1980] 2000).

### 2.1.1 Cadena de valor del productor (agricultor de pequeña escala)

En la fase de preproducción, existen tres elementos clave: la planificación, los proveedores y los insumos. La mayoría de los agricultores requieren apoyo en estos temas para garantizar el éxito de cada cosecha e incorporar los conocimientos de siembras programadas que implementó Supercompra para su política de pedido perfecto de sus puntos de venta. Los productores que forman parte de una asociación o de una cooperativa agraria tienen mayor posibilidad de reducir el riesgo propio de un emprendimiento empírico. También en esta fase, el propietario decide cuántos aparceros<sup>17</sup> lo acompañarán en la producción, lo cual es común en el agro de Ecuador.

Durante la fase de producción, es importante conocer si existen buenas prácticas de cultivo, si se maneja la labor cultural<sup>18</sup> adecuada de cada verdura o fruta, la forma de riego, las características del agua, la labor de monitoreo y el grado de preparación del personal que trabaja en el campo, como los aparceros y peones. El factor tecnológico también es clave en la reducción de los costos y mejora en la calidad del producto final. Es muy probable que los agricultores sigan buenas prácticas, cuenten con cultivos orgánicos, pero requieran de riego tecnificado para los mismos.

En la poscosecha, existen algunos avances realizados, como los centros de procesamiento y acopio. En esta etapa, es posible seguir innovando hasta obtener un verdadero centro de clasificación, de calibrado, de almacenamiento, de control y de empaquetado debidamente certificado o acreditado bajo estándares que aporten aún más valor para el cliente final, y con buenos soportes administrativos y tecnológicos. Por último, en la fase final, la venta del *fruver* se realiza en la plataforma de proximidad. Supercompra realiza el respectivo control de calidad antes de comenzar la distribución en sus puntos de venta.

### **2.1.2 Cadena de valor del minorista – Supercompra**

Analizando la cadena de Supercompra, se presentan algunos temas destacables en la fase de compras, gracias a las plataformas de proximidad y a las relaciones que se han generado al interactuar con proveedores rurales. Estas plataformas son la puerta de acceso directo al negocio *retail* para muchos productores agrícolas, lo que les permite reducir sustancialmente los costos

---

<sup>17</sup> Un aparcerero es un agricultor sin tierra. El contrato de aparcería es aquel por el cual el propietario (cedente aparcerero) de una finca rústica encarga a una persona física (cesionario aparcerero) la explotación agrícola de dicha finca a cambio de un porcentaje en los resultados.

<sup>18</sup> Todo tipo de labores que permiten la óptima germinación, plantación o sembrado, desarrollo, y cosecha, y la preparación del producto final para su comercialización (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] 2012).

de intermediación, propios de la venta de frutas y verduras. Así, se convierte en una fase clave para asegurar la calidad y los márgenes que necesita la empresa.

La distribución se realiza sin complicaciones y con pleno control, con unidades propias a través de la eficiente infraestructura vial de carreteras que conectan las plataformas de proximidad con los puntos de ventas (tiendas) desplegados en las principales ciudades del país. Una vez recibidos los alimentos en los puntos de venta, se procede con las operaciones tradicionales realizadas en un supermercado, proceso que podría variar dependiendo del formato de tienda. Por ejemplo, en una tienda *cash & carry* de Supercompra, las verduras llegan en cajas y tal cual son exhibidas, ya que es un formato más pensado para mayoristas o dueños de bodegas, quienes optan por un mayor volumen de compra que el promedio habitual de una familia.

En la fase de *marketing* y ventas, no se observan vínculos con los logros obtenidos por las compras directas a pequeños productores ni tampoco la calidad de los productos, lo que supondría una oportunidad para desarrollar estrategias de marcas propias y de comunicación sobre los aportes que realiza Supercompra con las comunidades del interior del país, al obtener frutas y verduras de primera mano que llegan frescas al usuario final al mejor precio del mercado. Finalmente, en el servicio posventa se presentaría una oportunidad de estrategia de fidelización de clientes al brindar alimentos variados, con buenos precios y muy saludables.

Los clientes son la principal fuente de retroalimentación. La actual tecnología permite a la empresa disponer de esta información en el momento para analizarla y tomar decisiones. Fortalecer aún más la relación entre la empresa y sus clientes seguidores es indispensable. Supercompra busca escuchar a sus clientes y responder rápidamente a sus necesidades. Si la cadena de tiendas ahora posee frutas y verduras frescas todos los días, la proximidad con sus clientes es mayor por la frecuencia y el grado de fidelidad que puede seguir generándose. El estudio del comportamiento del consumidor y el componente tecnológico son primordiales.

## **2.2 Supercompra como modelo de negocio inclusivo**

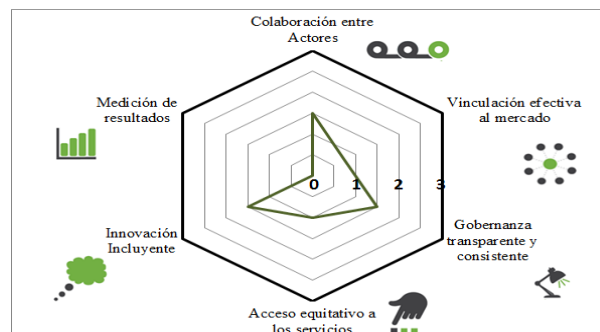
La plantilla de modelo de negocio analiza el funcionamiento de un eslabón específico de la cadena de valor para identificar cómo la empresa genera, proporciona y captura valor. Para el caso de Supercompra, como modelo de negocio incluyente que busca incluir a los productores en su cadena de suministro, se desarrolló la propuesta de valor de doble vía: desde el punto de vista del productor y desde los clientes (ver Anexo 4).

## 2.3 Principios para el modelo de negocio inclusivo de Supercompra

El método Link establece seis principios para evaluar el grado de inclusión en una relación comercial con productores agrícolas, permitiendo identificar áreas de mejora y definir acciones concretas para enriquecer la inclusión. Los principios pertenecen a la metodología que emplea la Fundación de Bill y Melinda Gates para la evaluación de negocios inclusivos en el sector agrícola y son referentes de buenas prácticas en el mundo. En ese sentido, se aplicaron los principios a la actual relación de Supercompra con los productores andinos de Pallatanga (ver Anexo 5).

Cada principio se formula sobre la base de preguntas. Si el actual desempeño de Supercompra responde positivamente todas las preguntas de cada principio, entonces este obtiene un puntaje de 3 puntos, pero, si solo responde la mitad de las preguntas, el puntaje es de 1,5 (0,50 x 3 puntos = 1,5 puntos). Supercompra obtuvo un promedio de 0,99 de un ideal de 3 (ver Gráfico 3), con lo cual existen aún muchas oportunidades de mejora en los seis principios. Los mejores puntuados fueron el Principio 1: Colaboración entre ambos actores, al reconocer la interdependencia para la relación comercial, iniciada por el comprador de la plataforma de Pallatanga, David Valles; el Principio 3: Gobernanza transparente y consistente, porque al existir una relación comercial se han acordado entre volúmenes de compra y precios; y el Principio 5: Innovación incluyente, al establecer acuerdos de precios con los agricultores mediante sistemas de negociación. Con respecto a Medición de resultados, Vinculación al mercado y Acceso equitativo a los servicios, no se observan en el actual modelo de negocio. La evaluación determinó que el modelo actual de abastecimiento aún presenta brechas en sus prácticas para alcanzar un grado de inclusión óptimo.

**Gráfico 3. Resultado de evaluación de seis principios de negocios incluyentes**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lundy *et al.* 2014.

## 3. Análisis de recursos y capacidades

Este análisis ayudará a determinar la posición competitiva de Supercompra a través del modelo VRIO de Barney y Griffin (1992), que evalúa sus recursos financieros, físicos, de reputación, cultura, tecnología y humanos, para identificar sus principales capacidades que serán validadas a través de cuatro tipos de condiciones: valioso, raro, inimitable y organizado. En la Tabla 8, se presentan los recursos de Supercompra, y, en la Tabla 9, la Matriz VRIO para la empresa.

**Tabla 8. Recursos de Supercompra**

N <sup>o</sup>	TANGIBLES	TIPOLOGÍA
1	Solidez financiera	Financiero
2	Amplia red de tiendas a nivel nacional	Físicos
3	Dos plataformas de proximidad en las regiones norte y sur	Físicos
<b>INTANGIBLES</b>		
4	Respaldo del corporativo mexicano Mazaplán	Reputación
5	Credibilidad entre los productores andinos para abastecer a Supercompra	Reputación
6	Lealtad de la marca entre los clientes (compradores)	Reputación
7	Políticas de desarrollo sustentable y comercio justo (modelo de integración comercial directa)	Cultura
8	Know-how en logística (siembra programada y pedido perfecto)	Tecnología
9	Plataforma tecnológica para la cadena de suministro	Tecnología
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
10	Amplio <i>staff</i> de personal operativo y administrativo (5.000 empleados)	Humanos
11	Equipo multidisciplinario del área de operaciones y compras	Humanos
12	Alianzas con entidades educativas (UNE) y asociaciones civiles para la implementación de las plataformas	Humanos

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la tipología de recursos de Grant (1991).

**Tabla 9. Matriz VRIO para Supercompra**

CAPACIDADES	RECURSOS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Desarrollo de un sistema logístico eficiente	1 / 8 / 9 / 10 / 11	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Investigación y conocimiento del comportamiento del agro en el Ecuador para la implementación del nuevo modelo de abastecimiento	1 / 4 / 7 / 12	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Negociación con productores andinos para generar una confianza de largo plazo en la relación comercial	1 / 3 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 11	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Eficiencia operativa para mejorar sus márgenes	1 / 2 / 3 / 5 / 8 / 11	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz VRIO de Barney y Griffin (1992).

#### 4. Determinación de la ventaja competitiva

Continuando con los resultados del análisis VRIO, se distingue que, de sus cuatro capacidades, solo dos se convertirían en sus principales competencias (ventajas sostenibles): (i) el desarrollo de un sistema logístico eficiente y (ii) la negociación con productores andinos para generar confianza en la relación comercial a largo plazo. Por tanto, se obtiene como ventaja competitiva de Supercompra un sistema logístico y de compras eficientes, que le permite desenvolverse en el sector de *retail* con éxito.

#### 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales más relevantes de Supercompra identificadas en el análisis interno (ver



Tabla 10). A cada factor le corresponde una ponderación entre 0, de “no importante”, y 1, de “muy importante”, que indica su relevancia para que la empresa alcance éxito en la industria de los supermercados. De igual forma, se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para conocer si representa debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza importante (4) (David 2013). Indistintamente a la cantidad de variables incluidas en la matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, y el valor promedio es 2,5. Si la organización evaluada supera este valor, su posición interna es fuerte.

**Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos para Supercompra**

FACTORES INTERNOS CLAVE		Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Calificación Ponderada	
FORTALEZAS	F1	Única cadena de supermercado que cuenta con el respaldo financiero y trayectoria internacional de un corporativo internacional	0.050	4	0.20
	F2	Cobertura de acopio de <i>fruver</i> en el sur y norte del país a través de la implementación de dos plataformas logísticas	0.100	4	0.40
	F3	Sistema logístico eficiente para la distribución del <i>fruver</i> a sus puntos de venta a través del sistema de "siembra programada" y política de "pedido perfecto"	0.050	4	0.20
	F4	Desarrollo del modelo de integración comercial directa (MICD) para implementación de políticas de comercio justo y promoción de desarrollo sustentable con los agricultores	0.050	4	0.20
	F5	Reducción del margen de intermediación y control parcial de la calidad de los productos agroprocesados de <i>fruver</i> a través de la plataformas logísticas de proximidad	0.100	4	0.40
	F6	Credibilidad en la mayoría de los productores andinos de Pallatanga para formar parte de la cadena de abastecimiento de Supercompra	0.100	4	0.40
	F7	Conocimiento del agro ecuatoriano por alianzas con entidades educativas (UNE) y asociaciones civiles	0.025	3	0.08
	F8	Amplia cobertura regional: 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas de <i>hard discount</i>	0.025	3	0.08
DEBILIDADES	D1	Deficiencias en infraestructura en las plataformas de proximidad para convertirse en un complejo logístico integral de acopio enfocado a las relaciones con los agricultores de	0.050	1	0.05
	D2	Inexistencia de un equipo estructurado y organizado para la ejecución de la actual estrategia de compras	0.100	1	0.10
	D3	Pérdida progresiva de la relaciones de compra-venta con los agricultores de pequeña escala por falta de gestión con los intermediarios	0.100	1	0.10
	D4	Inexistencia de un rol articulador de los actores directos e indirectos para la cadena de abastecimiento con los agricultores	0.150	1	0.15
	D5	Falta del control total en el precio y calidad sobre la oferta del <i>fruver</i> como alimentos ancla en el negocio de los supermercados	0.050	1	0.05
	D6	Inexistencia de tecnología adecuada en la cadena de abastecimiento que considere el factor de inclusividad	0.050	2	0.10
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.5</b>	

Fuente: Elaboración propia, basada en David, 2013.

La puntuación ponderada de la empresa es de 2,5, y se obtiene así una posición interna promedio debido a las siguientes fortalezas: la cobertura de acopio en el sur y norte a través de sus plataformas de proximidad, en las que además implementó una política de “pedido perfecto” para abastecer sus puntos de venta (F2), reducir su margen de intermediación (F5) y contar con la credibilidad de la mayoría de los productores agrícolas para que abastezcan a Supercompra (F6).

En cuanto a sus debilidades, las más significativas serían la inexistencia de un equipo estructurado para la actual estrategia de compras desarrollada en las plataformas de proximidad (D2); la pérdida progresiva de las relaciones de compra-venta con los agricultores por falta de

gestión en campo (D3); y, finalmente, la inexistencia de liderazgo para articular a los actores clave en la cadena de suministro (D4). Todas ellas constituyen debilidades clave que Supercompra deberá revertir para mantener su posición competitiva y conseguir sostenibilidad económica y social.

#### **Capítulo IV. Análisis de mercado ecuatoriano**

Para profundizar en el sector de los supermercados, se ha recurrido a una serie de fuentes secundarias externas entre las que destacan los informes de la Superintendencia de Control de Poder del Mercado de Ecuador (SCPM), y los estudios de mercado de Euromonitor y de la revista *Ekos Negocios*. Asimismo, con el propósito de entender el proceso de abastecimiento de un supermercado, se realizó una entrevista en profundidad a Junior Espinoza Rojas, jefe de compras de campo de Tottus Perú, empresa que, desde hace seis años, se abastece de frutas y verduras gracias al trato directo con más de trescientos agricultores del norte y sur del país. Ellos se benefician con la venta de sus productos a un mejor precio, mientras que los clientes adquieren productos de buena calidad y en óptimas condiciones. En el Anexo 6, se podrán revisar los principales puntos de la entrevista.

Desde 2014, los supermercados ecuatorianos consiguieron ampliar su cobertura nacional frente a los pequeños minoristas como resultado de la práctica de economías de escala, que les permitieron competir por costos y desarrollo de nuevos formatos de tiendas que contribuyeron con la mayor penetración de las marcas en el interior del país. En 2016, se registraron 553 supermercados y 40 hipermercados, y la mayor cantidad se presentó en las provincias de Guayas y Pichincha, y en los cantones<sup>19</sup> de Guayaquil, Cuenca y Santo Domingo (Euromonitor 2016). El crecimiento por volumen de ventas para los supermercados fue de 7% y para los hipermercados, de 8%; ambos formatos suman US\$ 4.956,4 millones. En la Tabla 11, se puede revisar la evolución del *market share* por marca de supermercado e hipermercado de 2013 a 2016. Las tres principales firmas del sector son Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Tiendas Industriales Asociadas Tía, que concentran más del 50% de las ventas totales del sector (ver Anexo 7).

En relación con el hábito de compra de los hogares ecuatorianos en los supermercados, estaría supeditado a la situación económica de desaceleración que atraviesa el país, más aún en la población de bajos ingresos, que en 2016 pasó de comprar de los supermercados a los mercados

---

<sup>19</sup> De acuerdo con la Real Academia Española (RAE 2015), un cantón es «cada una de las divisiones administrativas o territoriales de ciertos estados, como Suiza, Francia y algunos países de Hispanoamérica»

para adquirir mayormente frutas, hortalizas, aves de corral y carne de res a menor precio. Por su parte, las familias de poder adquisitivo medio han disminuido sus salidas para comer fuera de casa y prefieren hacerlo en su hogar, lo que ocasiona el incremento de la compra planificada en este tipo de tiendas para un mayor ahorro. Ello significó que las grandes tiendas implementen promociones de descuento como estrategia para captar nuevos clientes.

**Tabla 11. Evolución de *market share* (%) por marca de supermercado e hipermercado 2013-2016**

Empresa	Marca	Formato	2013	2014	2015	2016
Corp. La Favorita	Supermaxi	Supermercado	9.1	9.4	10	10.7
Corp. La Favorita	Megamaxi	Hipermercado	7.7	8.1	8.6	8.9
Corp. El Rosado	Mercado Hiper	Hipermercado	6.0	6.6	6.8	7.0
Tiendas Industriales Asociadas TIA	Tía	Supermercado	5.4	5.9	6.2	6.5
Corp. El Rosado	Mi Comisariato	Supermercado	3.9	4.2	4.4	4.7
Corp. La Favorita	Aki	Supermercado	3.0	3.0	3.1	3.2
Corp. La Favorita	Gran Aki	Hipermercado	2.5	2.5	2.6	2.7
Cía. Gerardo Ortiz	Coral	Hipermercado	2.5	2.3	2.2	2.3
Mega Santa María	Santa María	Supermercado	1.1	1.2	1.2	1.3
Corp. La Favorita	Super Aki	Supermercado	-	0.9	0.9	1.0
Tiendas Industriales Asociadas TIA	Magda Supermercados	Supermercado	0.3	0.3	0.3	0.3
Otros	Otros		58.5	55.6	53.7	51.4
<b>Total</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Euromonitor, 2016.

Elaboración: Propia.

Por otro lado, la venta de los comestibles representa en promedio el 70% de los ingresos de los supermercados e hipermercados, y les generan mayores márgenes los productos con marcas propias (marcas blancas), ya sea tercerizando la producción o encargándose ellos mismos de ella; los productos de marcas propias, a su vez, permiten un ahorro entre el 15% al 35% a los clientes (Euromonitor 2016). Entre los productos que mayormente se comercializan a través de marcas blancas, figuran el maíz, el frejol, el maní, la arveja, el haba, la quinua, el garbanzo, el mote, el morocho, los cereales, el aceite y la leche. De esa manera, se ofrecen alternativas de alta calidad con mejores condiciones comerciales y los supermercados no invierten en publicidad para promocionarlas, sino, más bien, se valen de su reputación y trayectoria para generar confianza y fidelidad para su compra.

La apuesta de las grandes cadenas por este tipo de marcas es el resultado de las políticas proteccionistas del Gobierno que impulsa a las empresas a fabricar una mayor cantidad de productos locales para adquirir menos del extranjero y así reducir las importaciones. Asimismo, logran información de primera mano del comportamiento del consumidor, poder de negociación con los proveedores y flexibilidad en el manejo de la oferta en su cadena de suministro por el desarrollo de una integración vertical.

En cuanto al comercio electrónico aplicado al sector, la población aún no ha desarrollado una cultura de compras por la red a través de tarjetas de crédito. Algunas marcas, como Supermaxi

de Corporación La Favorita, han lanzado aplicaciones móviles para presentar su catálogo de productos o cuponerías de descuento, mientras que Tía permite compras en línea para ecuatorianos que, viviendo en el extranjero, adquieren productos para sus familiares en el Ecuador. Sin embargo, se prevé que en unos años el comercio electrónico impactará de manera positiva en los supermercados por la mayor penetración de telefonía móvil y uso de Internet. Finalmente, se proyecta que para 2017 las ventas promedio de supermercados e hipermercados se incrementarán en un 6% y para 2021 en 3%, y se presentará un menor crecimiento en el primer formato. A nivel de número de establecimientos, para 2021 aumentará en 3% para supermercados y 2,4% para hipermercados. En la Tabla 12, se puede observar la proyección de ingresos en millones de dólares de supermercados e hipermercados durante el periodo 2016-2021.

**Tabla 12. Proyección de ingresos por ventas de supermercados e hipermercados 2016-2021 (en millones de dólares)**

Formato	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Supermercados	3,336.3	3,498.8	3,614.7	3,696.1	3,752.7	3,791.8
Hipermercados	1,620.1	1,736.1	1,846.8	1,951.6	2,050.1	2,142.2

Fuente: Euromonitor, 2016.  
Elaboración: Propia.

## Capítulo V. Formulación de la estrategia

### 1. Propuesta de visión y misión

Tomando como referencia la formulación de visión y misión de Supercompra en 2006 y la metodología de David (2013), se propone lo siguiente:

- **Visión**

La actual visión de la empresa requiere incorporar nuevos elementos que inspiren y renueven a toda la organización. Para ello, se desarrolla una nueva visión que respete determinados componentes de la teoría de planeamiento estratégico de David (ver Tabla 13).

**Tabla 13. Formulación de la visión**

Visión actual:	
<i>"Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del retail"</i>	
Visión propuesta:	
<i>"Ser la mejor cadena de supermercados que abastezca a las familias ecuatorianas con los mejores y más surtidos productos, convirtiéndose en un modelo de empresa referente de compromiso con la sociedad."</i>	
¿Motiva e inspira a los empleados?	Sí. Alude a la familia y sociedad ecuatoriana como fin último
¿Otorga un propósito para el trabajo?	Sí. Abastecer a las familias responsablemente
¿Establece objetivos imposibles de lograr con los recursos y capacidades actuales?	Sí, ya que es un ideal asegurar el bienestar de todas las familias ecuatorianas
¿Orienta a los gerentes en la asignación adecuada de recursos?	Sí. Eficiencia, abastecimiento
¿Denota un panorama futuro?	Sí.
¿Menciona el marco competitivo?	Sí. Ecuador
¿Menciona objetivos fundamentales?	Sí. Abastecimiento, eficiencia, lealtad, proximidad y responsabilidad social corporativa
¿Menciona Fuentes de Ventaja Competitiva?	Sí. Cercanía, eficiencia

Fuente: Elaboración propia basada en los componentes de la declaración de visión de David, 2013.

- **Misión**

Para formular la nueva misión, se evaluó si la actual cumplía con los componentes básicos de la declaración de propósito planteados por David (2013). Así, resultó que la actual misión solo se alineaba con dos variables: (5) preocupación por el crecimiento – rentabilidad y (6) filosofía (ver Tabla 14); entonces, no se reflejan de esta manera la idea del negocio y el alcance de operaciones a nivel de producto y mercado. Sobre la base de ello, se plantea un nuevo propósito perdurable que la distinga en el sector.

**Tabla 14. Evaluación y formulación de la misión**

MISIÓN ACTUAL			
<i>"Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo"</i>			
N°	Componentes	Pregunta de confirmación	Definir cumplimiento
1	<b>Clientes</b>	¿Define quiénes son los clientes de la empresa?	NO
2	<b>Productos</b>	¿Menciona los principales productos que ofrece la empresa?	NO
3	<b>Mercado</b>	¿Alude en términos geográficos dónde compite la empresa?	NO
4	<b>Tecnología</b>	¿La empresa se encuentra actualizada en cuanto a tecnología?	NO
5	<b>Preocupación por el crecimiento y la rentabilidad</b>	¿Menciona el crecimiento empresarial o búsqueda de rentabilidad?	SÍ
6	<b>Filosofía</b>	¿Se mencionan los valores, las aspiraciones y el comportamiento ético?	SÍ
7	<b>Autoconcepto</b>	¿Se menciona la ventaja competitiva de la empresa o un factor de distinción?	NO
8	<b>Preocupación por la imagen pública</b>	¿Menciona el impacto en la comunidad, la sociedad o el medio ambiente?	NO
9	<b>Preocupación por los empleados</b>	¿Alude al equipo de colaboradores en algún punto como factor importante?	NO
N°	Preguntas	Formulación	
1	¿Qué necesidad satisfacemos?	Esencialmente, la alimentación de las familias, así como otras necesidades de índole familiar, tales como de entretenimiento, organización, higiene personal, entre otras con menos intensidad que la primera necesidad mencionada.	
2	¿Qué mercados atendemos?	Buscamos llegar a todas las provincias del Ecuador.	
3	¿Con qué productos o servicios?	Con alimentos de calidad y productos de consumo a precios justos y en ambientes agradables con un buen servicio por parte de nuestros colaboradores	
<b>Determinar la nueva misión:</b>			
<i>"Proveemos de alimentos y productos de consumo en general a las familias del Ecuador con precios competitivos y de alta calidad, buscando la plena satisfacción de nuestros clientes, gracias a un personal altamente calificado, responsable con la sociedad y logrando el desarrollo sostenible de la empresa y de nuestros grupos de interés."</i>			

Fuente: Elaboración propia basada en los componentes de la declaración de misión de David, 2013.

## 2. Determinación de objetivos estratégicos

- (OE1) Mejorar la posición competitiva de la empresa
- (OE2) Convertir a Supercompra en ciudadano corporativo, preocupado por el bienestar de sus empleados, clientes y proveedores
- (OE3) Convertir a Supercompra en un equipo eficiente y referente indiscutible en operaciones de compra de alimentos, reduciendo costos de forma sostenible
- (OE4) Ofrecer alimentos saludables por atributos de variedad y frescura a sus clientes
- (OE5) Elevar la fidelidad de los clientes hacia la marca Supercompra

## 3. Matriz FODA cruzado

Este método general permitió relacionar la situación estratégica de Supercompra a nivel de las fortalezas y debilidades de sus recursos y capacidades, en relación con las oportunidades de su entorno que pueden ser aprovechadas, así como las amenazas de las cuales debe defenderse. Todo ello se realiza dentro de los cuatro tipos de estrategias resultantes: FO, DO, FA y DA, obtenidas a su vez del análisis de las matrices EFE y EFI (David 2013). Considerando el análisis presentado en el Anexo 8, las estrategias resultantes son las siguientes:

- E1: Impulsar la expansión geográfica de las tiendas según las nuevas necesidades de compra de la población para convertirse en la líder del sector
- E2: Realizar alianzas estratégicas para impulsar el proceso de formalización de los productores andinos que permitan mejores prácticas entre supermercados y proveedores
- E3: Optimizar el tiempo de entrega del *fruver* agroprocesado en los puntos de venta para dinamizar el *stock* de abastecimiento y ofrecer alimentos frescos
- E4: Potenciar la tecnificación del agro en Chimborazo y Pichincha a través de centros de formación para los productores andinos en alianza con organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades educativas, gobiernos regionales y proveedores de insumos
- E5: Desarrollar alianzas con cooperativas de ahorro-crédito y otras instituciones financieras para generar un rol articulador entre los actores directos
- E6: Profesionalizar las plataformas de proximidad para optimizar costos y controlar la calidad total del *fruver* con la finalidad de ofertarlos a precios competitivos y accesibles en los puntos de venta
- E7: Implementar un área de compras de campo que garantice el dinamismo de la cadena de suministro
- E8: Desarrollar programas de alfabetización dirigidos a los pequeños agricultores con el propósito de elevar su nivel de educación y mejorar las relaciones comerciales con Supercompra
- E9: Reforzar alianzas con instituciones clave que permita a los agricultores responder de manera efectiva al impacto económico y ambiental del fenómeno de El Niño
- E10: Desarrollar marcas propias de *fruver* agroprocesado de calidad y a precios competitivos en alianzas con los productores andinos
- E11: Construir un complejo logístico integral en Pallatanga que permita profesionalizar la cadena de suministro
- E12: Incorporar a un líder de proyecto que articule el modelo inclusivo de la cadena de suministro

#### **4. Análisis de *stakeholders* de Supercompra**

El modelo de integración comercial directa (MICD) implementado por Supercompra alineaba los intereses de los clientes, los productores y la empresa bajo la perspectiva de comercio justo<sup>20</sup>, además de contemplar los principios de inclusión en la cadena de comercialización, condiciones laborales, estándares de calidad del producto y respeto a la ecología. Sin embargo, es importante profundizar en el nivel de relación de Supercompra con sus potenciales grupos de interés para lograr mayores probabilidades de éxito, fuentes de apoyo y, en general, ventajas fundamentales que permitan identificar y enfrentar los problemas a tiempo.

Por otro lado, el enfoque de valor compartido propuesto por Porter y Kramer (2006) permitirá reconocer otro panorama de la situación y las oportunidades que la empresa podría aprovechar con lo ya avanzado para plantear otras salidas al actual problema de abastecimiento. Supercompra ha demostrado algunas prácticas de comercio justo, negocios inclusivos y responsabilidad social pero de forma accidental, generadas por decisiones estratégicas de otra índole en el negocio y vinculadas mayormente con temas clave para los puntos de venta como el abastecimiento, las compras, la calidad y los costos de productos. Sobre la base de ello, el diagnóstico incluye los pasos presentados a continuación.

##### **4.1 Identificación y clasificación de *stakeholders***

Según la clasificación de Hitt *et al.* (2014), se elaboró un mapa de *stakeholders* para Supercompra (ver Anexo 9), en el que se distinguieron dieciséis grupos divididos en (i) *stakeholders* de mercado de capital, (ii) *stakeholders* de mercado de producto y (iii) *stakeholders* de la organización. En este mapa se destaca la presencia de proveedores, del sistema financiero, del Gobierno, de accionistas, de la comunidad académica y comunidad agrícola de Pallatanga, y de los clientes, todos ellos con distintos intereses sociales, económicos y ambientales.

##### **4.2 Priorización de los *stakeholders***

---

<sup>20</sup> Comercio justo es una forma de comercio promovida por varias ONG, por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por diversos movimientos sociales que promueven una relación justa entre productores y consumidores (Josefina Bruni Celli y Manuela Plaza, 2013. *Caso SEKN. "Supercompra: abasteciéndose con pequeños agricultores andinos"*. SKS-098).



Una vez identificados, se procedió a revisar qué orden de prioridad debe asignarse a cada uno según dos herramientas obtenidas de la teoría moderna de responsabilidad social corporativa: la Matriz de Poder-Interés y la Matriz de Poder-Legitimidad-Urgencia.

#### 4.2.1 Matriz de Poder – Interés

La matriz propuesta por Gardner *et al.* (1986) organiza a los *stakeholders* según su nivel de poder para influir en el desempeño de Supercompra y el nivel de interés que demuestran por las estrategias de la empresa; así, resultan cuatro tipos de estado: (i) “clave” o dominantes para las decisiones estratégicas, (ii) “mantener informados” para influenciar a futuro en ellos, (iii) “monitorear” para mantenerlos satisfechos y (iv) “no requieren especial atención”. De esta manera, se profundiza en el tipo de vínculo que debe desarrollar la empresa con ellos para definir estrategias de relación específicas. A continuación, en la Tabla 15, se presenta la matriz de *stakeholders* por poder - interés de Supercompra.

**Tabla 15. Matriz de *stakeholders* por poder – interés**

Cód	Stakeholders de Supercompra	Interés		Poder		Estatus
		Bajo	Alto	Bajo	Alto	
SH1	Accionistas		X		X	Clave
SH2	Empleados		X	X		Mantener informados
SH3	Clientes		X	X		Mantener informados
SH4	Competidores		X		X	Clave
SH5	Gobierno y entidades reguladoras		X		X	Clave
SH6	Comunidades locales		X	X		Mantener informados
SH7	Comunidad académica	X		X		No requieren especial
SH8	Medios de comunicación	X			X	Monitorear
SH9	Productores agrícolas de pequeña escala		X	X		Mantener informados
SH10	Aparceros		X	X		Mantener informados
SH11	Intermediarios acopiadores		X		X	Clave
SH12	Productores agrícolas de gran escala		X	X		Mantener informados
SH13	Grandes proveedores de supermercados		X		X	Clave
SH14	Proveedores de insumos y servicios para el agro		X	X		Mantener informados
SH15	Sistema financiero		X	X		Mantener informados
SH16	ONG		X	X		Mantener informados

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Gardner, 1986.

Como resultado de esta matriz, se identifican cinco *stakeholders* clave, con un alto interés y poder de influencia sobre la empresa.

#### 4.2.2 Matriz de Poder – Legitimidad – Urgencia

El modelo de Mitchel *et al.* (1997) considera tres dimensiones para clasificar y priorizar los *stakeholders*: (i) poder de influencia en la organización; (ii) la legitimidad, referida a la relación

y a las acciones de los *stakeholders* con la organización; y (iii) la urgencia de los aspectos que pueden plantear a la empresa. La presencia de todas o algunas de ellas permite clasificar a los grupos de interés en tres categorías:

- Latentes: cuentan con solo una de las dimensiones y son de menor relevancia. Se dividen en tres tipos: (i) inactivos, que tienen el poder para influir en la empresa, pero no cuentan con legitimidad y sus demandas no son urgentes; (ii) discrecionales, que poseen legitimidad, pero carecen de poder y urgencia; y (iii) demandantes, cuyas exigencias deben ser cumplidas de manera urgente por la empresa.
- Expectantes: cuentan con dos atributos y su relación con la empresa es más activa. Se clasifican en los siguientes tipos: (i) dominantes, que ejercen gran influencia y legitimidad sobre la empresa; (ii) dependientes, cuyas demandas son urgentes y legítimas, pero, al no tener poder, están condicionadas a la voluntad de los directivos; y (iii) peligrosos, que actúan de manera peligrosa para la organización, por lo que esta debe anticiparse a sus acciones para aminorar su impacto, ya que tienen poder y demandas urgentes.
- Definitivos: tienen los tres atributos y deben recibir atención inmediata de la empresa. Así, se seleccionará a los *stakeholders* de mayor importancia para Supercompra a fin de identificar los riesgos y oportunidades que estos presentan.

En la Tabla 16, se presenta la matriz de *stakeholders* por poder-urgencia-legitimidad.

**Tabla 16. Matriz de *stakeholders* por poder – urgencia – legitimidad**

Cód	Stakeholders Supercompra	Poder	Urgencia	Legitimidad	Tipos de SH	Agrupación de SH
SH1	Accionistas	X	X	X	Definitivo	Definitivo
SH2	Empleados			X	Discrecional	Latente
SH3	Clientes		X	X	Dependiente	Expectante
SH4	Competidores	X	X		Peligrosos	Expectante
SH5	Gobierno y entidades reguladoras	X		X	Dominante	Expectante
SH6	Comunidades locales			X	Discrecional	Latente
SH7	Comunidad académica			X	Discrecional	Latente
SH8	Medios de comunicación	X			Inactivos	Latente
SH9	Productores agrícolas de pequeña escala		X	X	Dependiente	Expectante
SH10	Aparceros			X	Discrecional	Latente
SH11	Intermediarios acopiadores	X	X	X	Definitivo	Definitivo
SH12	Productores agrícolas de gran escala		X	X	Dependiente	Expectante
SH13	Grandes proveedores de supermercados	X		X	Dominante	Expectante
SH14	Proveedores de insumos y servicios para el agro			X	Discrecional	Latente
SH15	Sistema financiero			X	Discrecional	Latente
SH16	ONG			X	Discrecional	Latente

Fuente: Elaboración propia, con base en Mitchell *et al.*, 1997.

Sobre la base del análisis, se observa que los accionistas y los intermediarios incluyen las tres dimensiones, por lo cual se consideran grupos definitivos. En resumen, los principales *stakeholders* identificados en la Matriz de Poder-Interés y en la Matriz de Poder-Legitimidad-Urgencia son los accionistas y los intermediarios, mientras que los productores agrícolas de

pequeña y gran escala son grupos que demandarían atención de Supercompra al ser una pieza importante de la cadena de suministro.

### **4.3 Enfoque de valor compartido**

Se analizó Supercompra desde el enfoque de valor compartido de Porter y Kramer (2002), el cual aporta el componente de estrategia a la teoría de responsabilidad social corporativa, para así entender el concepto desde la perspectiva de rentabilidad y posición competitiva, y no desde reputación o cualquier tipo de filantropía. Asimismo, el objetivo será determinar cómo podría Supercompra generar valor compartido y hallar convergencia de intereses que incidan de manera positiva en beneficio social como económico: (i) replanteando los productos o mercados, (ii) redefiniendo la productividad en la cadena de valor o (iii) construyendo *clusters*<sup>21</sup> de apoyo para el sector. Para determinar qué tanto se aproxima Supercompra al concepto de valor compartido, se sintetizaron en un cuadro ocho cuestionamientos para evaluar su cumplimiento (ver Tabla 17). Así, solo dos presentan respuestas afirmativas (2/8), por lo cual se determina que el grado de aproximación al enfoque de valor compartido es de un 25%. Las respuestas negativas permiten considerar esos mismos cuestionamientos para reflexionar si efectivamente servirán para implementarse en el nuevo modelo de negocio.

### **Tabla 17. Análisis de valor compartido**

---

<sup>21</sup> Los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo (Porter 1990).

	Cuestionamientos (*)	Situación actual	Calificación (**)	Si se aplicase el concepto de valor compartido en Supercompra
1	Existe estrategia RSC reactiva y RSC estratégica. ¿Aplica Supercompra una estrategia de RSC estratégica?	No. El análisis interno indica que existe una aproximación a los negocios inclusivos por la oportunidad de hacer negocios; es decir, se ajusta más a un enfoque reactivo.	0	La empresa tendría la opción de actuar proactivamente frente al problema.
2	¿La empresa, a través de su equipo, examinó las principales escuelas de pensamiento sobre RSC antes de desplegar el modelo actual de compras?	No. Supercompra no revisó inicialmente los conceptos de RSC para detectar alguna metodología que le permitiera abrirse paso en los negocios inclusivos. Sólo maneja los principios de comercio justo bajo los principios definidos en el MICD y ha buscado incluir a los productores andinos en su nueva estrategia de compra.	0	El equipo de compras de la empresa podría revisar la teoría de RSC y <i>stakeholders</i> como base antes de implementar cualquier nuevo enfoque.
3	Revisar justificaciones actuales: ¿Obligación moral? ¿Sustentabilidad? ¿Licencia para operar? ¿Reputación?	Tiene una justificación de sustentabilidad	1	La justificación debería ser impulsada para la ventaja competitiva, mejorar la productividad y afianzar la posición en costos.
4	¿Se analizaron los <i>stakeholders</i> ?	No, solo se ha centrado en los agricultores de pequeña y gran escala, así como en los intermediarios	0	Se procedería a realizar un mapeo de los <i>stakeholders</i> para clasificarlos y priorizarlos.
5	¿Se identificaron los <i>stakeholders</i> más urgentes de atención para la empresa?	Sí. Supercompra centró su atención en los productores de pequeña escala de <i>fruver</i> de Pallatanga con la finalidad de reducir el margen de intermediación, además de acercarse a algunas prácticas de comercio justo, pero no ha analizado otros grupos de interés bajo la teoría de responsabilidad social corporativa.	1	Los <i>stakeholders</i> más urgentes serían los productores andinos de <i>fruver</i> porque ya que son actores vitales para la nueva estrategia de compra. Otros <i>stakeholders</i> importantes serían los clientes e inversionistas.
6	¿Se identificaron los puntos de intersección entre los intereses de los <i>stakeholders</i> más urgentes y los intereses de la empresa?	No	0	Existirían puntos de intersección entre los intereses de los productores agrícolas de pequeña escala de Pallatanga y Supercompra: abastecimiento de agua (tecnificación del riego), capacitación, formalización, educación en la zona, acceso a financiamiento para lograr un abastecimiento óptimo y directo de <i>fruver</i> que la empresa necesita.
7	¿Se eligieron los temas sociales por abordar?	No	0	De continuar y mejorar el proyecto, se podría generar trabajo y mejoras en las condiciones de educación para las comunidades locales
8	¿Se integraron de forma eficaz las consideraciones sociales a la estrategia?	No llegaron a este punto	0	Se considerarían como propósitos comunes la generación de trabajo, recurso hídrico y educación.
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE VALOR COMPARTIDO:			25%	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Porter y Kramer, 2006; 2011.

(\*) Preguntas formuladas sobre la base de las recomendaciones de Porter y Kramer, 2006; 2011.

(\*\*) La calificación es de esta manera: Si la respuesta es sí, se asigna un punto; si la respuesta es no, se asigna cero puntos. La puntuación se suma y se divide entre ocho, que es el número total de preguntas.

#### 4.4 Formulación de estrategias de relación con los *stakeholders*

El análisis interno desde el enfoque de *stakeholders* permitió obtener información relevante para desarrollar estrategias sobre los resultados obtenidos de las etapas anteriores. En tal sentido, es posible planificar estrategias para atender las necesidades de cada grupo de interés, evaluando previamente si se requerirá la participación triangulada de los mismos para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos (ver Tabla 18).

**Tabla 18. Estrategias de relación con los *stakeholders***

Código	Estrategias	Descripción de la estrategia	Stakeholders involucrados
ESH1	Fortalecer la alianza con la UNE	Consolidar una alianza estratégica con la Universidad Nacional de Ecuador (UNE), la cual tiene presencia en Pallatanga, para capacitar a los agricultores de forma permanente en temas de cosechas, gestión y tecnificación. De igual manera, vincular a la UNE con otras universidades y centros de investigación referentes en la industria agrícola de otros países, de tal manera que la tecnología más moderna esté a disposición de la universidad y del personal que trabajará en capacitar a los agricultores	SH9, SH7
ESH2	Influenciar al Gobierno beneficiando la zona agrícola de Pallatanga	Generar influencia a nivel Gobierno para priorizar la atención de la zona de Pallatanga en todos los proyectos posibles, como, por ejemplo, los de riego y tecnificación	SH9, SH5
ESH3	Desarrollar otro equipo de compras especializado en el grupo de intermediarios y productores grandes	Atender a los acopiadores intermediarios y productores de mayor tamaño a través de otro equipo de compras especializado con el objetivo de evitar ataques a la reputación de la empresa, llevándolos a otro plano, y haciendo que también se desarrollen en cuanto a industrialización, empaclado, mejora de calidad, y búsqueda de nuevos productos o especies de <i>fruver</i>	SH11, SH12
ESH4	Desarrollar nuevos canales de comunicación con los proveedores directos	Utilizar la radio como principal medio de comunicación con los agricultores de pequeña escala para informar sobre los cursos, los talleres, las campañas y las noticias del agro en general que sean valorados por los agricultores y que acerquen más a Supercompra a este grupo de interés	SH8, SH9
ESH5	Abrir acceso a crédito para los pequeños agricultores	Abrir el acceso a financiamiento para los agricultores mediante alianzas con una caja rural y una cooperativa de crédito, las que tengan mayor presencia en la zona. Supercompra asegura el medio de pago, ya que es el comprador de la producción de <i>fruver</i> y su reputación será garantía de seriedad	SH9, SH15
ESH6	Formalizar e incluir a los aparceros en la cadena de suministro	Agrupar a los aparceros de Pallatanga en una nueva asociación o convertirlos en una cooperativa, de tal manera que Supercompra pueda ganar su lealtad e influencia positiva. Al estar agrupados y formalizados, se les asegura acceso a financiamiento de capital de trabajo y futuros proyectos, y, por otro lado, Supercompra se beneficia comprando toda su producción de <i>fruver</i> .	SH10, SH14, SH15, SH16
ESH7	Triangular relaciones comerciales con proveedores de insumos a los productores agrícolas	Establecer una alianza estratégica con los principales proveedores de insumos, semillas, fertilizantes y otros productos para que, a través de las plataformas de proximidad de Supercompra, puedan realizar ferias de exhibición, pruebas, campañas, capacitación, asesoramiento y acceso a crédito de igual modo utilizando la reputación de la empresa como garantía de pago	SH9, SH10, SH12, SH14
ESH8	Articular proyecto educativo de alto impacto social en Pallatanga	Combatir el analfabetismo y la pobreza de Pallatanga mediante un acuerdo entre la Facultad de Educación de la UNE, alguna ONG internacional y Supercompra mediante un proyecto que asegure un colegio para los hijos de los agricultores de Pallatanga	SH6, SH7, SH9, SH16
ESH9	Atraer personal y asegurar su permanencia en las plataformas de proximidad	Ofrecer a los colaboradores del equipo de compras de campo buenas instalaciones en la misma plataforma de proximidad, y espacios de esparcimiento y descanso adecuados para motivar y atraer siempre a personal a la zona donde ya está decidida una presencia permanente	SH2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA) es un método que indica cuáles son las estrategias más adecuadas que debe implementar una organización: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva, sobre el análisis de dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos externas: estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI) (Rowe *et al.* 1982). Es importante considerar en esta matriz las variables de las matrices EFE y EFI. En el Anexo 10, se podrá observar la Matriz PEYEA para

Supercompra. Los promedios obtenidos en cada dimensión son FF (5.20), EE (-2.50), VC (-2.71) y FI (3.5); el eje X resultó 2.50 (FF+VC) y el eje Y, 1.0 (EE+FI) (ver Anexo 11).

Según el análisis, Supercompra se sitúa en el perfil estratégico agresivo, en el cual la fortaleza financiera, que en este caso sería la del corporativo Mazaplán, es factor relevante para desarrollarse en la industria. Dentro del cuadrante superior – derecho, se distingue la integración vertical hacia atrás, estrategia que estaría siendo implementada con los productores andinos e intermediarios mediante la operación de sus plataformas de proximidad, y que, a su vez, le permitiría afianzar la estrategia de penetración de mercado en el norte y sur del Ecuador.

## **6. Estrategia genérica**

La empresa desarrolla el liderazgo en costos, ya que la nueva estrategia de negocios consistía en acortar la cadena de suministro para volverla más lineal, lo que le permitía a Supercompra así apropiarse del margen de intermediación y contar con una mayor capacidad de respuesta ante las demandas del consumidor.

Al implementar la estrategia sobre uno de los principales recursos de la cadena de suministro, las plataformas logísticas de proximidad, este modelo le permitirá desarrollar capacidades difíciles de imitar para sostener a largo plazo su sistema logístico y de compras eficiente como su ventaja competitiva. Según David (2013), existen dos caminos para desarrollar esta estrategia:

- Realizar actividades de la cadena de valor de manera más eficiente que los rivales controlando los factores que afectan los costes de dichas actividades, como la modificación del diseño de la planta, el dominio de nuevas tecnologías y la simplificación de los componentes del producto
- Modernizar la cadena de valor de la empresa para eliminar algunas actividades generadoras de costos a través de la fidelización a proveedores, la venta de productos en línea, la reubicación de fábricas, etc.

En ese sentido, la empresa opta por la segunda opción, al incorporar a los productores andinos a su cadena de suministro para modernizar su cadena de valor y evitar la dependencia de los intermediarios.

Asimismo, otra variable por analizar en este tipo de estrategia son las fuentes de los costes bajos. De acuerdo con Gimbert (2010), estos se aplicarían por factores estructurales, por la ejecución y por causas externas; los que impactan a Supercompra son los siguientes:

- Factores estructurales, ya que la empresa apuntaría a desarrollar economías de escala debido al *know how* que ha obtenido para reducir progresivamente el margen de intermediación y producir *fruver* agroprocesado accesible para sus clientes.
- La ejecución, que estaría condicionada a las habilidades de los directivos para relacionarse con sus *stakeholders*. Aquí se sitúa la labor de David Valles, principal comprador de la plataforma de Pallatanga, quien creó las buenas relaciones con los productores andinos, pero, ante su salida de la empresa, el modelo de compra se desestabilizó, lo cual puso en riesgo el margen de intermediación.

## **7. Estrategia de crecimiento**

El sector *retail* de supermercados en Ecuador se encuentra en etapa de madurez y sus principales marcas tienen más de cincuenta años de trayectoria. El mercado se encuentra saturado debido al incremento de la oferta de los competidores, lo que conduce a una intensa lucha de estos para aumentar su participación de mercado a costa de los otros competidores, ya sea desarrollando nuevos formatos de tienda que atienden a distintos segmentos, ofreciendo precios competitivos, o desarrollando nuevos productos o servicios. En este contexto, Supercompra se encontraría en un ciclo de vida de crecimiento, y debe apostar por estrategias basadas en costes y productividad que le permitan defender su actual posición en el mercado. Según la clasificación planteada por Higgins y Vincze (1986), la empresa desarrollaría tres tipos de estrategias de crecimiento.

### **7.1 Intensiva – Penetración de mercado**

Con la finalidad de mantener su participación de mercado como segunda marca del sector, la empresa opta por atraer nuevos clientes con la oferta de productos (*fruver*) saludables y frescos. Por ello, se evidencia un compromiso de la alta dirección al destinar una serie de recursos y capacidades para transformar su estrategia de compra, y pasa de negociar con mayoristas nacionales a relacionarse con productores agrícolas.

## 7.2 Intensiva – Desarrollo de producto

Supercompra introducirá marcas propias de *fruver* agroprocesado empacado y no empacado en sus distintos formatos de tienda, estrategia que será profundizada en el plan funcional de *marketing*.

## 7.3 Integración – vertical hacia atrás

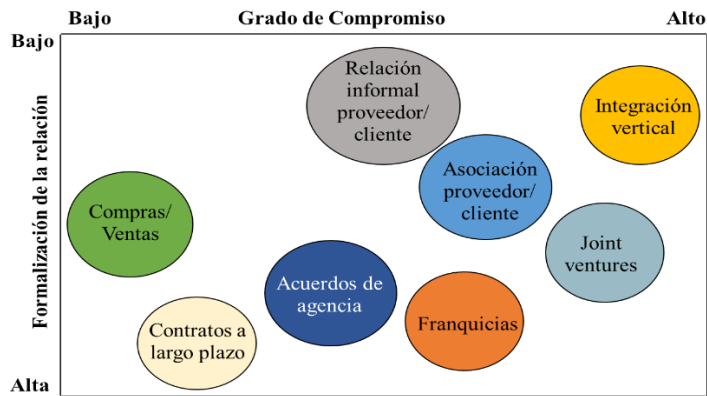
Supercompra diversifica el negocio y busca controlar la relación con sus proveedores (grandes y pequeños productores e intermediarios) de *fruver* para reducir sus costos y generar mayor productividad en su cadena de valor a través de la implementación de sus plataformas de proximidad de norte y sur. Ello se logra gracias a factores como los siguientes:

- Manejo de la curva de experiencia en el sector por el *know how* del corporativo y el conocimiento obtenido del potencial del agro ecuatoriano gracias al desarrollo del mapa estratégico de la zona de Pallatanga elaborado por la Universidad Nacional de Ecuador (UNE)
- Reducción progresiva del margen de intermediación al adquirir directamente el *fruver* de los productores andinos para lograr economías de escalas que le permitan ofrecer productos de calidad a precios bajos
- Establecimiento de políticas de abastecimiento con los productores de Pallatanga para controlar la calidad de los productos a través de una siembra programada que permita obtener un pedido perfecto sobre lo requerido por los puntos de venta a nivel nacional.

Por otro lado, las empresas pueden relacionarse de manera vertical, ya sea por el grado de compromiso o por la formalización de la relación, a través de ocho tipos de estrategias presentadas a continuación en el Gráfico 4 (Grant 2004).

### Gráfico 4. Formas de relación vertical





Fuente: Grant, 2004.

Supercompra sustenta su estrategia a través de una asociación proveedor-cliente y acuerdos de agencia que parten de lo que se conoce como la teoría de agencia<sup>22</sup>, fundamento económico de la estrategia que responde a por qué existen las empresas o firmas, más aún si su modelo de negocio se basa en cadenas de suministros que integran a distintas organizaciones para mejorar su posición en el mercado a través de un valor único.

Al aplicar la teoría de agencia, se establece un contrato entre dos actores económicos: los que tienen el poder de decisión (principales o Supercompra) y los que reciben dicha potestad (agentes), es decir, los proveedores conformados por los intermediarios y productores, con la finalidad de cumplir de la mejor manera con los objetivos o intereses de los primeros. Sin embargo, la continuidad de las relaciones genera una serie de conflictos y se produce una asimetría de la información, por la diferencia de intereses, y a su vez un oportunismo y riesgo por alguna de las partes. Entre los principales problemas que se presentan en la empresa sobre este tipo de relaciones, figuran los siguientes:

- Rechazo de la cosecha de los pequeños productores que no estaban alineados a los protocolos de calidad de las plataformas de proximidad
- Fluctuaciones en los precios de mercado por la misma oferta y demanda que conducía a romper la continuidad de la compra a Supercompra por los mejores precios ofrecidos por los intermediarios sobre la banda establecida por la empresa
- La cosecha planificada exigía la siembra de ciertos rubros para abastecer el pedido justo de los puntos de venta.

<sup>22</sup> La teoría de la agencia, que se deriva de la teoría neoclásica pura, intenta describir las posibilidades para alinear los intereses del empresario con los del empleado, planteando las relaciones que existen cuando un individuo llamado agente actúa de acuerdo con otro llamado principal. Generalmente, el principal posee activos y empleos, y necesita del agente para incrementar el valor de los mismos (Fernández *et al.* 2006).

- Disputas internas entre los miembros de las cooperativas, por lo general entre los grandes y pequeños para la distribución de labores y ganancias
- Diferencias de conocimiento en horticultura, comercialización, riego y tecnificación de la cosecha entre los propietarios de grandes fincas y parcela como resultado de su nivel educativo o capacitación

En tal sentido, aparecerían una serie de costes de agencia o de transacción<sup>23</sup> que buscan minimizar los inconvenientes de las relaciones y los riesgos para así garantizar el funcionamiento del sistema económico. Entre estos costos, se encuentran el control de incentivos de Supercompra para generar credibilidad de los productores en la venta de sus productos o de endeudamiento de los productores a fin de cumplir con los estándares de calidad exigidos por la empresa para que se cierre la venta.

## 8. Matriz de Alineamiento Estratégico

El análisis FODA permitió identificar doce estrategias y el análisis de los *stakeholders* nueve estrategias de relación, mientras que la matriz PEYEA determina una posición estratégica agresiva. Sobre la base de estos resultados, se construye la Matriz de Alineamiento Estratégico, presentada en el Anexo 12, con el objetivo de determinar si los métodos guardan relación entre sí y se encuentran dentro del campo adecuado de acción para fortalecer la ventaja competitiva.

Se procedió a realizar un primer alineamiento de las estrategias obtenidas del método general FODA con el resultado de PEYEA y con las estrategias de relación con los *stakeholders*. Se evaluó si cada una de las doce estrategias se alineaba a los tres métodos a través de un (✓) si era positivo o un (X) si era negativo, para luego puntuar a cada una con 1, 2 y 3 dependiendo de cuántas (✓) obtenía. En la columna *Stakeholders* se puntualizaron los tipos de estrategias de este método con las cuales coincide. De esta manera, se lograron siete estrategias con puntaje 3: E2, E4, E6, E7, E10, E11 y E12. Adicionalmente, debido a que algunas de las estrategias propuestas guardan relación entre sí, se codificó cada propuesta para agruparlas de forma más general; se sintetizó así lo máximo posible la propuesta final de la mezcla de estrategias para alinearla con los objetivos estratégicos definidos (ver Anexo 12). Los resultados de la Matriz de Alineamiento Estratégico permitieron determinar cuatro estrategias integrales (EI):

---

<sup>23</sup> En términos generales, los costos de transacción pueden definirse como los costos necesarios para ordenar o crear, y operar las instituciones, y garantizar la obediencia de las reglas (Rodríguez y Germán 2011).

- **(EI1) Articulación:** Generar alianzas estratégicas con actores indirectos para articular el sistema de abastecimiento con los productores de pequeña, mediana y gran escala, intermediarios y aparceros, a nivel de capacitación, acceso a financiamiento, tecnificación y formalización
- **(EI2) Inclusión:** Incorporar a los productores agrícolas de pequeña escala a la cadena de suministro bajo el enfoque de valor compartido
- **(EI3) Plataformas 2.0:** Relanzar el modelo de integración comercial directa (MICD) para dotar de una mejor infraestructura las plataformas de proximidad
- **(EI4) Clientes fans:** Buscar una mayor fidelidad de los clientes aprovechando el lanzamiento de los nuevos productos agroprocesados ecuatorianos y el modelo responsable de la organización

Finalmente, en la Matriz de Alineamiento de Estrategias Definitivas con Objetivos Estratégicos, se alinearon las EI con los objetivos estratégicos planteados OE, y se confirmó que cada una de las cuatro aporta como mínimo al cumplimiento de cuatro objetivos: OE1, OE2, OE3 y OE4 (ver Anexo 13).

## 1. Introducción

Se describirán los principales lineamientos del plan de *marketing* y ventas que permitan a Supercompra cumplir con la estrategia integral (EI4) de “clientes fans” y con los indicadores que le conciernen a esta estrategia establecidos por el Global Reporting Initiative.

## 2. Objetivos de *marketing* y ventas

A continuación, en la Tabla 19, se presentan los objetivos de *marketing* y ventas.

**Tabla 19. Objetivos de *marketing* y ventas**

CÓD.	OBJETIVOS DE MARKETING Y VENTAS	KPI	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2019)	Largo Plazo (2021)
OMKT 1	Incrementar la participación de mercado de Supercompra a nivel nacional	<i>Market share</i>	20%	23%	25%
		Incremento del porcentaje de ventas	2,5%	3.5%	4.5%
OMKT 2	Posicionar la marca Supercompra como una empresa socialmente responsable	Recordación de marca	-	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
OMKT 3	Desarrollar la mejor propuesta de valor de <i>fruver</i> agroprocesado saludable y a precio competitivo para las familias ecuatorianas	Porcentaje de ingresos por ventas de <i>fruver</i>	5%	7%	8%
OMKT 4	Promocionar la nueva marca de <i>fruver</i> agroprocesado a nivel regional	<i>Share of voice</i> en medios alineados a la categoría de producto	90%	60%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 3. Estrategias de *marketing*

Se implementarán dos estrategias de crecimiento: penetración de mercado y desarrollo de producto, que, a su vez, serán complementadas con las de posicionamiento, segmentación y *marketing mix*.

### 3.1 Penetración de mercado

Se buscará aumentar la participación de la empresa a nivel nacional atrayendo más clientes potenciales y arrebatando clientes a la actual competencia, al innovar en los productos ofertantes, realizar mayores esfuerzos de promoción y desarrollar nuevos canales de distribución para el *fruver* agroprocesado. Se proyecta que para 2021 se logre una cuota del 25% del sector de supermercados con un incremento porcentual de ventas de 2,5% a 5%.

### **3.2 Desarrollo de producto**

Supercompra atraerá a nuevos clientes con el lanzamiento de marcas propias de *fruver* agroprocesado empacado y no empacado, como resultado de su nueva estrategia de compra que implica la comercialización directa con los productores andinos.

### **3.3 Segmentación**

Los distintos formatos de tienda de Supercompra, cuyo alcance es a nivel nacional, están dirigidos a las familias ecuatorianas con la finalidad de cubrir sus necesidades básicas de alimentación, cuidado e higiene personal, vestimenta, y entretenimiento. Sin embargo, con respecto al decisor de la compra, estos serían las amas de casa o aquel miembro de la familia que planifica la frecuencia de compra según sus propios requerimientos de precio, calidad y variedad. El *fruver* agroprocesado estará dirigido a aquellas familias que valoran la alimentación saludable con una relación justa entre calidad-precio para un beneficio directo de ahorro.

### **3.4 Posicionamiento**

Para lograr que la marca se posicione como una empresa socialmente responsable, basará su estrategia en los beneficios que conseguirá el cliente del producto: a nivel funcional, como la proximidad de *fruver* saludable y fresco a precios competitivos, y a nivel emocional, para fortalecer su imagen como empresa que trabaja junto con los productores andinos, a quienes les genera bienestar social, y que garantiza la protección de la industria ecuatoriana, que es regulada por la Superintendencia de Control de Poder del Mercado.

### **3.5 Mix de marketing**

#### **3.5.1 Producto**

Por un lado, se encuentran los distintos artículos que suelen venderse en los supermercados, hipermercados y *cash & carry* como principales distribuidores de las marcas de proveedores del Ecuador; dentro de este portafolio, el cliente encontrará el *fruver* agroprocesado, es decir, el que haya atravesado una serie de protocolos de calidad en las plataformas de proximidad, muchos de los cuales, al ser empacados con la marca del distribuidor, incluirán información relevante sobre procedencia, información nutricional y aplicabilidad.

### **3.5.2 Precio**

Dependiendo del formato de tienda, se implementará una estrategia de precios de penetración. De igual forma, se lanzarán promociones según la estacionalidad de las frutas y verduras para generar una mayor frecuencia de consumo.

### **3.5.3 Distribución**

El *fruver* agroprocesado se comercializará en los distintos puntos de venta de Supercompra a través de exhibición de góndolas ambientadas que refuerce la procedencia y valor nutricional del producto, además de módulos itinerantes de jugos y ensaladas en las salidas de centros educativos, centros laborales, centros comerciales y plazas de las ciudades con la finalidad de fomentar la alimentación saludable en toda la familia y la frecuencia de compra de la marca Supercompra.

### **3.5.4 Promoción**

Entre los principales objetivos de promoción, se consideran estos:

- Reforzar la imagen de marca de Supercompra como una empresa socialmente responsable
- Comunicar que Supercompra es la primera marca de supermercados que ha construido relaciones con los productores andinos de las zonas sur y norte del país para ofrecer productos saludables, de calidad y en óptimas condiciones a las familias ecuatorianas
- Impulsar el consumo saludable de frutas y verduras

Para ello, se implementarán las siguientes acciones:

- **Publicidad**

Se presentarán historias de éxito sobre el impacto obtenido en los productores andinos y sus respectivas comunidades a raíz de su inclusión en la cadena de suministro de la empresa, y testimonios de los clientes sobre cómo la empresa se preocupa por brindar una alimentación saludable para las familias ecuatorianas. En tal sentido, se desarrollará un plan de medios de alcance nacional en televisión, radios, Internet y redes sociales.

- **Promociones de ventas**

Para incentivar la compra del *fruver* agroprocesado, se ofrecerá una serie de descuentos según la temporalidad del producto, así como el volumen de compra.

- **Marketing directo**

Se incluirá la oferta del *fruver* agroprocesado en los catálogos de tiendas virtuales y en los boletines promocionales (*marketing* por correo electrónico) que envía la empresa a sus tarjeta – habientes. Asimismo, se evaluarán los atributos del producto (frescura, limpieza, variedad, información de empaçado) a través de encuestas en línea de satisfacción al cliente.

- **Relaciones públicas**

Supercompra organizará y estará presente en ferias agropecuarias, seminarios de responsabilidad social, de relaciones públicas y de *marketing* presentando los resultados de su nueva estrategia de compra a productores andinos.

#### **4. Alineamiento del plan funcional de *marketing* con los principios GRI**

En el Anexo 14, se detallarán cómo las actividades de *marketing* planteadas se relacionan con algunos principios de la categoría “Desempeño Social” del GRI y a qué grupos de interés impactan.

#### **5. Presupuesto de *marketing***

En el año de lanzamiento, el presupuesto destinado a este plan bordeará los 5,5 millones de dólares, y se incrementará en un 25% para 2018, monto que representará el 1% de las ventas. La inversión en publicidad representará cerca del 55% del total en los primeros años.

## **Capítulo VII. Plan funcional de operaciones – periodo 2017-2021**

### **1. Introducción**

La eficiencia en las operaciones de la empresa, sobre todo las relacionadas con la cadena de suministro, es la clave para que la empresa pueda mantenerse alineada con el constante cuidado de los costos y la calidad de los productos. Por ello, las acciones presentadas en este plan están orientadas en dirigir de forma más eficiente una parte esencial del negocio: las compras.

## 2. Objetivos de operaciones

A continuación, en la Tabla 20, se presentan los objetivos del plan de operaciones de Supercompra.

**Tabla 20. Objetivos de operaciones**

COD	OBJETIVOS	KPIS	Corto plazo (2017)	Mediano plazo (2019)	Largo plazo (2021)
OO1	Obtener un alto nivel de especialización en generación, articulación y gestión de negocios con proveedores en el equipo de compras de campo	Número de asociaciones de productores de pequeña escala generadas e incluidas como proveedores directos de Supercompra	11	16	22
		Número de asociaciones de productores de pequeña escala con acceso a microcrédito	2	4	6
OO2	Lograr procesos de recepción, evaluación, producción y despacho más eficientes del <i>fruver</i> hacia los puntos de venta a través del uso intensivo del nuevo formato de plataforma de proximidad	Tasa de utilización de activos (uso de la capacidad instalada)	50%	80%	100%
		Días de suministro (D/S)	Mejora del 5%	Mejora del 10%	Mejora del 20%
OO3	Obtener un alto grado de estandarización del <i>fruver</i> en cuanto a calidad, calibre, volumen y cumplimiento de las especificaciones brindadas por Supercompra	Número de lotes de productos observados en la plataforma por no cumplir estándares	Mejora del 10%	Mejora del 30%	Mejora del 70%
		Reducción del porcentaje de merma	5%	10%	20%
OO4	Reducir los costos en el proceso de abastecimiento de los puntos de venta	Reducción del ratio coste de la cadena de suministro por unidad vendida	3%	10%	15%
		Captura del margen de intermediación	25%	40%	60%
OO5	Incrementar el volumen de compra del <i>fruver</i> a los productores de pequeña escala directamente y disminuir las compras a los intermediarios	Porcentaje comprado directamente a agricultores	50%	70%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 3. Acciones del plan operativo

Para cumplir con los lineamientos del modelo de integración comercial directa (MICD) presentados en el balance de responsabilidad social, el cual busca fortalecer la relación con los pequeños productores en su categoría de socios, se formulan una serie de acciones que permitirán la inclusión de estos en la cadena de valor y el cumplimiento de estándares de calidad en la producción.



### **3.1 Designación de un líder de proyecto**

La principal acción del plan de operaciones será el relanzamiento del MICD, denominado “Plataformas 2.0”, el cual requerirá de un líder de proyecto que sea respaldado por la dirección de la empresa. Su rol será el de orquestar y ejecutar los cambios necesarios para las plataformas de Pallatanga y Pichincha, además de orientar al equipo de compras hacia un perfil articulador de relaciones con el proveedor directo de campo.

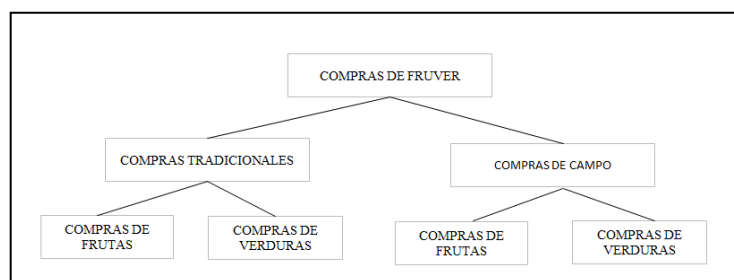
### **3.2 Generación de una nueva estructura organizacional de operaciones**

La actual estructura de operaciones se deberá adaptar a las nuevas estrategias planteadas, y es necesario crear el Departamento de Compras de Frutas y Verduras para especializar al equipo de compras y fortalecer a su vez las relaciones comerciales en los procesos críticos de la cadena de suministro; así, se logrará un sistema fluido en la entrega de productos, información y fondos necesarios.

La reducción de los costos deberá generarse por factores estructurales, es decir, acciones sostenibles en el largo plazo, y no por factores de ejecución, o sea, que dependan específicamente de personas (Gimbert 2010). Por ello, se considera que lo óptimo es contar con equipos organizados, especializados y con amplia experiencia, como fuente permanente de mejoras en los costos. En ese sentido, la nueva organización convertirá la cadena en un sistema de suministro más eficiente, con un equipo que sea reconocido como un referente de compras con un perfil muy difícil de imitar por la competencia, no solo para la categoría de *fruver*, sino también para ampliar el portafolio de marcas blancas con otros productores de la región (aves de corral, res, etc.).

El Departamento de Compras de Frutas y Verduras de Supercompra contará con dos equipos: compras tradicionales, que interactuará con los mayoristas e intermediarios habituales, y compras de campo, responsable de las relaciones comerciales con los productores andinos (ver Gráfico 5). Este último equipo será el más especializado o preparado para crear relaciones y negociar con aquellos proveedores para evitar una futura deserción o disolución de alianzas estratégicas dentro de la cadena de suministro. Asimismo, la jefatura de compras de frutas de campo se ubicará en la plataforma del cantón Santo Domingo (Pichincha) y la de verduras en la plataforma del cantón Pallatanga (Chimborazo).

**Gráfico 5. Nueva estructura del Departamento de Compras de Frutas y Verduras de Supercompra**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.3 Adquisición de terreno y edificación de la plataforma

Para llevar al cabo el plan de relanzamiento de las “Plataformas 2.0”, se adquirirá un terreno rural de dos hectáreas en Pallatanga donde se edificará un nuevo centro logístico que contribuirá con la búsqueda de una verdadera simbiosis con los proveedores directos. Ello se sustenta en lo siguiente:

- El galpón que se alquila actualmente a la Cooperativa Agroandes carece del espacio y las instalaciones propias de un centro logístico profesional. En una primera etapa, pudo ser válido; sin embargo, ahora que la empresa ya conoce a los potenciales proveedores de la zona, es necesario que las relaciones con los productores de pequeña escala sean reactivadas de manera distinta.
- Existe el riesgo de que, ante un cambio en la dirección de la cooperativa, las condiciones de alquiler se alteren en perjuicio de Supercompra y se conviertan en un factor externo que no se podría controlar.
- Contar con un centro logístico totalmente independiente en el campo evitará que se perciba algún tipo de exclusividad con alguna cooperativa o productor de la zona.
- El nuevo modelo requiere de mayor espacio para habilitar salas de capacitación y reuniones, laboratorios de calidad, oficinas administrativas, almacenes, espacios de pruebas en campo, instalaciones de descanso y recreación del personal de compras, comedor, entre otros.
- Supercompra ya ha validado el modelo de compras directas, por lo que necesita transmitir un mensaje más sólido a los productores de pequeña escala de *fruver*, que evidencie su presencia de una manera tangible y de largo plazo en la zona.

En tal sentido, se recomienda que la edificación sea prioritaria y que siga todas las especificaciones que requiere cualquier centro logístico similar en el mundo. Los ambientes

deben estar orientados a los productores de la zona, y ser atractivos para propiciar una excelente relación entre la empresa y la comunidad de productores. De igual forma, las áreas de trabajo del personal de Supercompra deben ser confortables y modernas para motivar el trabajo en equipo y evitar la rotación de personal.

### 3.4 Abordaje de los actores indirectos de la cadena de valor

El desarrollo de la cadena de valor del método Link permitió identificar los actores indirectos o *stakeholders* de Supercompra que ahora serán abordados para generar las primeras alianzas, las cuales proporcionarán principalmente: conocimiento y asistencia a los proveedores, abastecimiento de insumos para los agricultores, asesoría legal, formalización de asociaciones, y financiamiento de corto y largo plazo (ver Tabla 21).

**Tabla 21. Acciones de Supercompra hacia los actores indirectos**

COD. STKH.	ACTORES INDIRECTOS	ACCIONES ARTICULADAS POR SUPERCOMPRA	IMPACTO EN EL ACTOR INDIRECTO
SH5	Sistema Hidráulico de Chimborazo	Retomar la relación para brindar charlas sobre riego tecnificado en la zona para un contacto directo y efectivo con los productores de pequeña escala	Mayor respaldo del corporativo para desarrollar mejor su labor como autoridad en irrigación
SH7	Universidad Nacional de Ecuador (UNE)	Desarrollo de un programa de capacitación de alto impacto y asistencia permanente a los productores de <i>fruver</i> sobre los procesos de la cadena de suministro, gestión y tecnificación de riego y cosechas para el Centro de Apoyo y Formación para el Productor	Generación de prácticas profesionales y trabajo para sus egresados, desarrollo de investigaciones en proyectos del agro.
SH14	Proveedores de insumos y servicios para el agro	Establecer relación con tres proveedores de buena reputación para asesorar, capacitar, informar y comercializar con productores andinos de la zona reconocidos como proveedores oficiales de Supercompra	Acceso a nuevos clientes, incremento de sus ventas y fidelización de su marca
SH15	Cooperativa de Ahorro y Crédito o Caja Rural	Desarrollo de alternativas de planes de financiamiento de corto plazo destinados a capital de trabajo: compra de semillas, insumos, mano de obra y mantenimiento de las campañas agrícolas, así como de mediano y largo plazo para la adquisición de activos para las asociaciones, todo ello con la garantía de la buena reputación de Supercompra como comprador final y medio de pago de dichos financiamientos - Búsqueda de buenas condiciones en cuanto a tasas de interés y seguros respectivos para los préstamos al generarse una disminución del riesgo de no pago por el grado de formalización, el mayor conocimiento obtenido y la reputación de Supercompra	Acceso a nuevos clientes, colocación de créditos y captación de ahorros, generación de nuevas transacciones en la zona
	Notarías	Asesorar legalmente para la formalización de productores agrícolas con el apoyo de notarías de la zona	Acceso a nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.5 Relanzamiento de Supercompra en el campo

Cuando las alianzas ya estén acordadas, y los actores indirectos estén informados sobre los procesos a realizar en conjunto y se establezcan las actividades para cada uno, el escenario estará listo para preparar la nueva oferta de relación con los productores de pequeña escala. Asimismo, se deberá comunicar a través de los canales adecuados el interés de Supercompra por contar nuevamente con proveedores directos en la zona. Por ejemplo, durante las reuniones de riego organizadas por el Sistema Hidráulico de Chimborazo o a través de las principales radios locales, se propone presentar (i) al nuevo equipo de compras de campo, (ii) la Plataforma 2.0 y (iii) el Centro de Apoyo y Formación al Productor.

Supercompra utilizará un protocolo de atención de necesidades, de escucha activa y acuerdos a mayor profundidad, considerando siempre la idiosincrasia y las urgencias legítimas de la comunidad donde esté operando, debido a que ahora formará parte de ella y cumplirá un rol de mayor trascendencia y compromiso.

### **3.6 Recuperación de las relaciones con los pequeños productores**

El jefe de compras de campo y su equipo serán los responsables de recuperar la relación con aquellos productores de pequeña escala que dejaron de abastecer a la empresa e iniciar nuevos vínculos con los aparceros con el propósito de formalizarlos e incorporarlos a la cadena de suministro. Sobre la base de este objetivo, las nuevas funciones del Departamento de Compras de Frutas y Verduras serán las siguientes:

- Perfilar a los proveedores potenciales
- Participar activamente en las charlas de capacitación del Centro de Apoyo y Formación al Productor
- Informar sobre los nuevos beneficios de la Plataforma 2.0, tales como proceso de acreditación de los productores agrícolas para que se conviertan en proveedores certificados de la empresa, programas de capacitación, asistencia integral y acceso a proveedores de insumos, y financiamiento de acuerdo a las condiciones de los proveedores.

### **3.7 Desarrollo del Programa de Capacitación del Centro de Apoyo y Formación al Productor**

El programa de capacitación constará de tres fases, y su objetivo será integrar en la red de proveedores a la mayor cantidad de asociaciones de productores de pequeña escala debidamente preparados y alineados con los requerimientos de la empresa. Con el fin de que los productores puedan capacitarse a través del uso de herramientas tecnológicas, se realizarán convenios con los Infocentros regionales.

- Primera fase: Capacitación de los proveedores en sistemas de riego, control de plagas, mantenimiento de las plantaciones y financiamiento de proyectos
- Segunda fase: Desarrollo de capacitación *ad hoc* según las necesidades de cada proveedor por tipo de plantación y zona
- Tercera fase: Certificación en cosechas programadas, pedido perfecto, buenas prácticas agrícolas, calidad de producción e inserción en un sistema único de gestión de proveedores.

### **3.8 Incorporación de nuevos estándares internacionales al MICD**

Con la finalidad de contribuir a la estrategia del grupo Mazaplán de posicionarse como corporación socialmente responsable en el mundo, Supercompra buscará la acreditación de su actual MICD bajo la inclusión responsable de los productores andinos a su cadena de suministro. En tal sentido, se plantea que esta sea obtenida a través de una consultora certificada por GRI con presencia en Ecuador para que, de esta manera, prepare al equipo encargado de emitir en 2018 el primer reporte de sostenibilidad bajo sus estándares.

La decisión de la multinacional en implementar un alto estándar en sus reportes de responsabilidad social empresarial conllevaría el uso de un sistema tecnológico como el que ofrece la organización global Sedex Information Exchange (Sedex)<sup>24</sup>, la cual brinda soluciones de gestión y asegura que las cadenas de suministro sean éticas y sostenibles. Ello, por tanto, le generaría beneficios comerciales como mejorar la participación de los proveedores, reducir el riesgo reputacional y la duplicidad en la información, incrementar la colaboración, y contar con un solo método y formato de auditoría (SMETA)<sup>25</sup>. Es muy importante el alineamiento de Supercompra con estas nuevas acciones y políticas de la casa matriz en México para generar valor económico y social.

---

<sup>24</sup> SEDEX ofrece una forma simple y eficaz de gestionar prácticas éticas y responsables en las cadenas de suministros, con la finalidad de que los proveedores compartan los mismos datos con muchos clientes y se reduzca la necesidad de auditorías múltiples; así los clientes y proveedores solo se concentran en los negocios (Sedex 2017a).

<sup>25</sup> SMETA es la auditoría de comercio ético de los miembros de Sedex. La última versión es del 28 de noviembre de 2014. Incorpora cuatro pilares: salud y seguridad, estándares de trabajo, medio ambiente y ética empresarial (Sedex 2017b).

### **3.9 Monitoreo de acciones**

La única manera de preservar las relaciones generadas ante cualquier riesgo de deserción o pérdida de confianza será el monitoreo permanente de la creación conjunta de valor entre la empresa y las asociaciones de productores; es de vital importancia la constante medición de la efectividad del plan en la comunidad que alberga a los productores. De esta manera, se verán incrementados los ingresos de los agricultores y el suministro de *fruver* hacia las plataformas 2.0, y se reflejará así en la comunidad la presencia de la empresa a través de la retroalimentación constante para futuros proyectos y el reconocimiento de intereses comunes entre Supercompra y los *stakeholders*.

### **4. Alineamiento del plan funcional de operaciones con los principios GRI**

En el Anexo 15, se detallará cómo las acciones del Plan de Operaciones se relacionan con algunos principios de las categorías “Economía” y “Desempeño Social” del GRI, y a qué grupos de interés impactan.

### **5. Presupuesto de operaciones**

Al ser el presente plan el más importante, durante el año de lanzamiento el presupuesto destinado bordeará los US\$ 43,9 millones; 2017 será el año de mayor inversión y representará el 6,5% de las ventas de ese año.

## **Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos – periodo 2017-2021**

### **1. Introducción**

El principal propósito del corporativo Mazaplán al adherirse al GRI es convertirse en una firma socialmente responsable, lo cual no se logrará sin que, desde el Departamento de Recursos Humanos, se atienda a uno de los *stakeholders* clave: su cliente interno. En ese sentido, y al ser Supercompra un bien intangible, su mayor recurso es el talento humano. Por ello, se propone el presente plan de recursos humanos basado en la gestión por competencias para establecer políticas de reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño y compensaciones, y para implementar canales de comunicación interna para instaurar una cultura socialmente responsable según las exigencias del GRI.

## 2. Objetivos de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 22, se presentan los objetivos de recursos humanos de la empresa.

**Tabla 22. Objetivos de recursos humanos**

CÓD.	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	KPI	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2019)	Largo Plazo (2021)
ORRHH 1	Contratar y retener a los mejores talentos dentro de la empresa, en especial, para el nuevo Departamento de Compras de Frutas y Verduras	Porcentaje de personal contratado	40%	60%	80%
		Porcentaje de rotación del personal contratado	–	40%	20%
		Número de capacitaciones integrales al año	3	2	2
ORRHH 2	Mejorar la comunicación interna de la empresa	Número de canales de comunicación interna creados	20%	50%	80%
		Porcentaje de efectividad de los canales de comunicación interna	40%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 3. Plan de acción de recursos humanos

Se plantea una serie de políticas que permitirán cumplir con los objetivos de recursos humanos.

### 3.1 Reclutamiento y selección

El Departamento de Recursos Humanos designará a un equipo de analistas para el reclutamiento y selección del personal basado en los perfiles de competencias de cada puesto. Para ello, se reunirá con las respectivas gerencias para definir los perfiles y futuras funciones de cada puesto; la prioridad será la reingeniería de talento del equipo de operaciones y la creación del nuevo Departamento de Compras de Frutas y Verduras.

Para el proceso de reclutamiento, se acudirá a bolsas de trabajo de universidades como la UNE y referencias de los colaboradores, sumado a una convocatoria interna y externa de profesionales y técnicos de las regiones donde se hayan instaurado las plataformas de proximidad. Se ofrecerán oportunidades de contratación para los intermediarios que participan como *stakeholders* externos en la cadena de suministro, ya que por su rol conocen de primera mano las técnicas de comercialización con los productores andinos. El proceso de selección se basará en la revisión de las hojas de vida, *test* psicológicos, dinámicas de *role play* y entrevistas personales.

### **3.2 Formación y desarrollo**

Se implementará un plan de capacitación según los requerimientos de cada puesto, principalmente para el nuevo equipo de compras. Con la ayuda de la UNE, y proveedores de insumos y servicios para el agro, se realizarán talleres para el personal sobre conocimiento del agro en las regiones, estacionalidad del *fruver*, protocolos de control de calidad, siembra programada, y pedido perfecto, y de habilidades blandas en manejo de conflictos y negociación para comprender la idiosincrasia de los productores andinos.

Con miras a promover la nueva estrategia de compras, la Dirección General y la de Compras de Frutas y Verduras, en coordinación con Recursos Humanos, impulsará la creación del Centro de Apoyo y Formación al Productor con el propósito de implementar el Programa de Capacitación de tres fases detallado en el Plan Funcional de Operaciones, así como los programas de asesoría legal y accesibilidad al crédito que contribuyan a su formalización y operatividad.

### **3.3 Evaluación del desempeño**

Se evaluará el desempeño del personal a través de evaluaciones 360<sup>a</sup> y cumplimiento de objetivos individuales para medir el potencial del cliente interno a nivel de desarrollo personal y profesional; ello permitirá establecer los parámetros de su línea de carrera en la empresa. En lo que respecta al nuevo equipo de compras, se evaluará su *modus operandi* con el productor andino para rescatar buenas prácticas que permitan replicarse en otras regiones y sean fuente de un protocolo base que pueda instaurarse a futuro en otras plataformas de proximidad.

### **3.4 Compensación y reconocimiento**



Se desarrollará un plan de compensaciones según la valoración de puestos de trabajo de las competencias requeridas por cada área, y, de manera particular, para los equipos que trabajen directamente con los productores andinos en las plataformas de proximidad a fin de evitar la rotación de sus puestos. Se creará un sistema de transporte y bonos de alimentación (compra de alimentos y artículos de limpieza para el hogar) y educación (compra de uniforme y útiles escolares) para las familias que deban trasladarse a las regiones para trabajar en las plataformas. También se recompensará con incentivos monetarios y no monetarios a los equipos de trabajo que participen activamente en el Centro de Apoyo y Formación al Productor, impulsando el desarrollo de buenas e innovadoras prácticas de trabajo con los productores andinos.

### **3.5 Comunicación**

Se constituirá un equipo de comunicación interna que desarrolle nuevos canales para instaurar una cultura socialmente responsable y una relación directa con los *stakeholders*. Dentro de este ámbito, se propiciarán acuerdos con las principales emisoras de radio de las regiones sur y norte para informar a los productores andinos sobre los programas de capacitación del Centro de Apoyo y Formación al Productor, así como de las ferias de productores organizadas por Supercompra y los proveedores de insumos agrícolas.

## **4. Alineamiento del plan funcional de recursos humanos con los principios GRI**

En el Anexo 16, se detallará cómo las políticas de recursos humanos se relacionan con algunos principios de las categorías “Economía” y “Desempeño Social” del GRI, y a qué grupos de interés impactan.

## **5. Presupuesto de recursos humanos**

En el año de lanzamiento, el presupuesto destinado a este plan bordeará los US\$ 54,6 millones, lo que representa el 8% de las ventas. El mayor gasto estará destinado al pago de planilla de los trabajadores de tienda y a la contratación del nuevo personal del equipo de compras.

## **Capítulo IX. Plan de responsabilidad social corporativa – periodo 2017-2021**

## **1. Introducción**

Supercompra requiere de una cadena de suministro con un componente de responsabilidad e inclusión social para hacer sostenible el nuevo modelo de negocio. Sin embargo, no es lo único que determinará que la empresa logre el objetivo estratégico de convertirse en un ciudadano corporativo: debe plantear acciones articuladas con sus *stakeholders* que le permitan conseguir el triple resultado económico-social-ambiental, y con una sociedad de consumo que exige una gestión integral socialmente responsable.

En ese sentido, se ha procurado alinear las acciones de los distintos planes funcionales presentados en el plan estratégico con los indicadores del GRI a fin de sentar una base sólida y coherente para el desarrollo de las memorias de sostenibilidad (ver Anexo 17).

## **2. Objetivos de responsabilidad social corporativa**

- (ORSC1) Fortalecer la confianza con los *stakeholders* construyendo relaciones beneficiosas y sostenibles
- (ORSC2) Repotenciar la ventaja competitiva de la empresa para establecer marcadas diferencias frente a la competencia
- (ORSC3) Convertir a Supercompra en una empresa socialmente responsable

## **3. Plan de acciones**

La estrategia de sostenibilidad de Supercompra se basará en el enfoque de sus tres *stakeholders* clave para su cadena de suministro: accionistas, productores andinos y clientes internos, quienes brindarán soporte, propósito y consistencia al plan estratégico planteado para la organización.

### **3.1 Creación de un comité de sostenibilidad**

Con el soporte del Departamento de Recursos Humanos, se conformará un equipo multidisciplinario proveniente de las distintas áreas de la empresa para monitorear las relaciones, iniciativas y compromisos de Supercompra con sus distintos *stakeholders*.

### **3.2 Alineamiento con estándares internacionales de derechos humanos, RSC y gobierno corporativo**

En miras a mejorar las prácticas que promuevan estos temas, Supercompra buscará articular sus acciones con los principios de ISO 26000<sup>26</sup>, Pacto Global<sup>27</sup>, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)<sup>28</sup>, Global Reporting Initiative (GRI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>29</sup>.

### **3.3 Elaboración de los reportes de sostenibilidad**

Sobre la base de los indicadores del GRI, los cuales ofrecen información relevante del desempeño económico, ambiental y social de Supercompra, y que han sido detallados en cada plan funcional, el comité de sostenibilidad elaborará las memorias, documento que será accesible a todos los *stakeholders* a través de los principales canales internos y externos, con la finalidad de impulsar el cumplimiento de los principios y comunicar los avances de la empresa en estos temas.

## **4. Presupuesto de responsabilidad social corporativa**

En el primer año de ejecución, se estima destinar US\$ 500.000. La capacitación del personal que conformará el comité de sostenibilidad será una de las primeras tareas en ser atendidas.

## **Capítulo X. Plan funcional de finanzas – periodo 2017-2021**

---

<sup>26</sup> Guía de carácter internacional para organizaciones privadas y públicas, basada en un consenso internacional entre expertos de noventa países, que alienta las mejores prácticas en responsabilidad social (Organización Internacional de Normalización [ISO] 2010)

<sup>27</sup> Iniciativa internacional respaldada por los CEO de más de 13.000 firmas de todo el mundo que busca promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medio ambiente, y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas (Red Española de Pacto Mundial 2015).

<sup>28</sup> La Organización Internacional del Trabajo (OIT 2002) publicó las *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo ILO-OSH 2001* en acuerdo con los gobiernos, empleadores y trabajadores de los estados miembros de la ONU para el desarrollo de una cultura sostenible de seguridad en la organización.

<sup>29</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) promueve seis principios de gobierno corporativo: la garantía de la base de un marco eficaz, los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, el tratamiento equitativo de los accionistas, el papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo, la divulgación de datos y transparencia, y las responsabilidades del Consejo (OCDE 2004).

## 1. Introducción

El Departamento de Finanzas de Supercompra evaluará la viabilidad financiera de las estrategias propuestas y, para ello, se incorporarán los presupuestos de los planes funcionales a la actual estructura de costos. Estos planes requieren que se asignen recursos adicionales a las áreas que los ejecutarán.

## 2. Objetivos de finanzas

A continuación, en la Tabla 23, se presentan los objetivos de finanzas de Supercompra.

**Tabla 23. Objetivos de finanzas**

CÓD.	OBJETIVOS DE FINANZAS	KPI	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2019)	Largo Plazo (2021)
OF1	Incrementar de manera sostenible la rentabilidad del capital	ROE	5%	9%	15%
OF2	Incrementar el EBITDA	EBITDA /Ventas	2%	4%	5%
OF3	Reducir los costos y gastos de forma sostenible	Margen bruto / Ventas	17.6%	18.2%	18.6%
		Gastos operativos /Ventas	16%	15%	13.4%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Evaluación financiera

El análisis busca determinar si las estrategias planteadas son viables. Para efectos de la evaluación, se está considerando información financiera de la segunda cadena de supermercados más grande de Ecuador (Corporación El Rosado), tomándose solo en cuenta el rubro de supermercados e información financiera de cuatro años, desde 2013 a 2016 (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2016).

### 3.1 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de retorno de los accionistas, se utilizó el modelo de valoración CAPM, el cual arrojó un 14,64%; además, se incorporó en el cálculo la prima de riesgo país<sup>30</sup> de Ecuador. Para descontar los flujos económicos en la evaluación, se utilizó la tasa de descuento obtenida mediante el método WACC, el cual arrojó un 12,27% (ver Anexo 18).

### 3.2 Flujo de caja

<sup>30</sup> Enfoque de Damodaran (2017) acerca del riesgo de inversión en países emergentes

El plan de finanzas tiene un horizonte de cinco años. La estrategia integral propuesta busca obtener un mayor control de los costos del *fruver* y un crecimiento anual promedio de 3.5% en las ventas. Sin aplicar la estrategia, se estima que las ventas mantendrían una variación de 1% los primeros dos años y un 2,5% los tres últimos, (ver Anexo 19) y un aumento progresivo del costo de ventas por el aumento de compras de *fruver* a intermediarios, tal como sucedió en el 2016.

El presupuesto estimado se detalla en la Tabla 24. El plan de operaciones tiene asignado un monto mayor durante el primer año por la ejecución del plan Plataformas 2.0, Marketing durante el segundo año de igual forma presenta un incremento importante por los gastos en publicidad masiva e impulso de la marca. RSC tiene por primera vez asignado un presupuesto para cubrir las primeras iniciativas acordadas por el comité conformado. Se estiman US\$8'9 Millones de inversión para el primer año considerando la compra del terreno y edificación de la nueva plataforma de proximidad en Pallatanga.

**Tabla 24. Presupuesto total (en miles de dólares)**

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
RRHH	1,400	541	1,092	552	557
Operaciones	3,000	1,752	1,873	637	646
Marketing y ventas	500	2,002	2,022	1,021	1,032
RSC	500	300	200	200	200
terreno y edificación de planta logística	3,500				
<b>Total</b>	<b>8,900</b>	<b>4,595</b>	<b>5,187</b>	<b>2,410</b>	<b>2,434</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El flujo de caja con estrategia (Ver Anexo 20) considera este presupuesto dentro de sus gastos operativos como un incremento a lo asignado habitualmente.

### 3.3 Margen de intermediación capturado

El plan busca disminuir el costo de ventas al obtener mayor margen de maniobra y mejor control de los precios del *fruver* comprado en Pallatanga. La proyección considera un crecimiento en dichas compras de 10% en 2017 y un repunte importante en el segundo año de 30%, y se espera consolidar con un crecimiento del 50% en 2019. Durante los tres primeros años, se espera que las compras se eleven considerablemente y dupliquen el volumen del período 2014 – 2016 (ver Anexo 21). El costo de ventas promedio de la empresa es del 82.4%, este porcentaje también estuvo presente al cierre del 2016. Se estima disminuir gradualmente el

mismo hasta llegar a 81.3%, esto representaría un ahorro anual de US\$10 Millones, manteniendo el modelo de compras directas del *fruver*.

### 3.4 Flujo de caja incremental

En la Tabla 25, se aprecia el impacto del plan estratégico en las operaciones de la empresa, se realizaron dos flujos de caja, uno incremental económico y un flujo de caja incremental financiero, se descontaron utilizando las tasas de WACC y COK, respectivamente; se obtuvo un VAN positivo en ambos casos y con un grado de retorno superior al costo financiero, los ratios de beneficio/costo también son positivos, estos indicadores confirman que es viable llevar a cabo las estrategias propuestas. La estructura del financiamiento del proyecto es igual al de la empresa.

**Tabla 25. Evaluación del flujo de caja incremental (en millones de dólares)**

Flujo de Caja Económico	2017	2018	2019	2020	2021
<b>EBITDA FC con estrategia (2)</b>	14.2	21.7	25.9	34.5	41.3
<b>EBITDA FC sin estrategia (1)</b>	17.9	17.2	17.7	18.3	18.9
<b>FCI - Flujo de Caja Económico Incremental (A-B)</b>	<b>-3.8</b>	<b>4.5</b>	<b>8.2</b>	<b>16.2</b>	<b>22.4</b>
Financiamiento: 31% del FCI con Deuda Bco. Largo Plazo	1.2				
Amortización de capital		-0.26	-0.28	-0.31	-0.33
Intereses (9.33% TEA)		-0.11	-0.09	-0.06	-0.03
Ahorro Fiscal (I.R. 25%)		0.03	0.02	0.01	0.01
<b>Flujo de Caja Financiero Incremental</b>	<b>-2.6</b>	<b>4.2</b>	<b>7.8</b>	<b>15.9</b>	<b>22.0</b>

Evaluación Financiera	Flujo de Caja Económico	Flujo de Caja Financiero
TIR (Anual)	179%	231%
VAN (En millones de US\$)	<b>32.3</b>	<b>30.3</b>
Ratio Beneficio/Costo	9.5	12.6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.5 Análisis de sensibilidad

El VAN ha sido evaluado ante distintos escenarios, tales como pesimista, esperado y optimista, y expuesto a variaciones en diferentes factores, tales como la tasa de descuento, volumen de ventas y los volúmenes comprados sólo de *fruver* (margen capturado). Los escenarios planteados arrojan siempre un VAN por encima del obtenido en el flujo de caja proyectado sin estrategia (ver Anexo 22). Tanto la evaluación financiera como el análisis de sensibilidad respaldan la ejecución del plan y proporcionan altas probabilidades de viabilidad. Asimismo, se incluye un balance histórico de los tres últimos años de la empresa (ver Anexo 23) y un estado

de resultados proyectado hasta la culminación del plan estratégico de Supercompra (ver Anexo 24).

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- El sector de supermercados en Ecuador es medianamente atractivo como consecuencia del bajo poder de negociación de los proveedores, el mediano poder de negociación de los compradores y la relativa amenaza de los productos sustitutos. Supercompra se sitúa en un mercado oligopólico concentrado en el que existen altas barreras de entrada para los nuevos competidores.
- Del análisis externo e interno se identifica que Supercompra tiene importantes atributos dentro su actual cadena de suministro que deberá potenciar para aprovechar las oportunidades del mercado, así como para enfrentar las principales amenazas de su entorno. Ello le permitirá convertirse en un modelo de negocio inclusivo que genere valor hacia sus principales *stakeholders*.
- Supercompra debe consolidar su estrategia de liderazgo en costos para apoyar su nuevo modelo de compras con productores andinos y demás proveedores a nivel nacional para así mejorar su posición competitiva en el sector de supermercados.
- Supercompra llevó a cabo una estrategia de integración vertical hacia atrás integrando a los productores andinos mediante compras directas con un relativo éxito; sin embargo, el modelo no fue sostenible debido a factores socioculturales como la pérdida progresiva de la confianza en el proceso de comercialización de los agricultores, la falta de comprensión de la idiosincrasia del productor y el impacto negativo en la reputación de la marca en el campo por intervención de los intermediarios.
- El análisis de los *stakeholders* ha permitido identificar oportunidades de alianzas para el desarrollo de estrategias colaborativas que permitan capitalizar su ventaja competitiva de sistema logístico y de compras eficiente.
- Las acciones formuladas en los planes funcionales, que han sido alineados a las exigencias del GRI, serán el soporte operativo de las cuatro estrategias integrales (EI) identificadas en el alineamiento estratégico: articulación, inclusión, plataformas 2.0 y clientes fans, las que, a su vez, contribuirán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## 2. Recomendaciones

- Se debe monitorear las tres herramientas del método Link desarrolladas en el análisis interno: mapeo de la cadena de valor, desarrollo de la plantilla del modelo empresarial y análisis de los principios para modelos empresariales incluyentes; e implementar la cuarta etapa, el ciclo del prototipo, para así cerrar el círculo metodológico que permita lograr el modelo de negocio inclusivo que espera adoptar la empresa.
- Es importante continuar con la estrategia genérica en costos, más aún si, al involucrar a los productores andinos como uno de los protagonistas de la cadena de suministro, se cumple con las políticas de comercio justo y desarrollo sustentable para gestionar una cadena de valor con doble orientación: hacia el productor y el cliente.
- Las estrategias integrales (EI) incorporan el concepto de valor compartido para garantizar las buenas relaciones con los productores andinos. En ese sentido, éstas deben ser difundidas en cascada hacia toda la estructura organizacional para sensibilizarla en el cumplimiento del nuevo propósito de modelo de negocio inclusivo. Una vez internalizado a nivel cultural, Supercompra podrá replicar las buenas prácticas hacia otro tipo de productores de la región.
- En cuanto a las relaciones con las comunidades de pequeños productores, se deben buscar canales de diálogo permanentes priorizando aquellos proyectos con las comunidades que generen valor compartido, como el acceso al agua y la educación.
- Aunque se pretende rescatar las relaciones comerciales con los productores andinos, no se debe descuidar el vínculo con los intermediarios, ya que son un *stakeholder* clave para la cadena de suministro.
- Es necesario lograr que Supercompra sea un miembro de Sedex y llevar a cabo las auditorías de comercio ético SMETA.



## Bibliografía

- Andes (2016). “Ecuador redujo sus importaciones un 34% a un año de vigencia de las salvaguardias”. En *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. 12 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 13/05/2017. <<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-redujo-sus-importaciones-34-ano-vigencia-salvaguardias.html>>
- Bales, Carter F., Chatterjee, P. C., Gluck, Frederick W., Gogel, Donald, y Puri, Anupam ([1980] 2000). *The Microeconomics of Industry Supply*. “The Business System: A New Tool for Strategy Formulation and Costs Analysis”. *McKinsey Quarterly*. Fecha de consulta: 20/07/2017. <<http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/McKinsey%20-%20The%20Business%20System.pdf>>
- Banco Central del Ecuador [BCE] (2017). “Información estadística”. *Banco Central del Ecuador*, fecha de consulta: 3/6/2017. <<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>>
- Banco Mundial (2017). “Ecuador: Panorama general”. *Banco Mundial*, 11 de abril de 2017, fecha de consulta: 12/09/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>>
- Barney, Jay, y Griffin, Ricky (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bolsa de Valores de Guayaquil (2016). “Circular de Oferta Pública. Primer Programa de Papel Comercial”. *Bolsa de Valores de Guayaquil*, fecha de consulta: 18/05/2017. <<https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Corporacion%20El%20Rosado/Papel%20Comercial/Prospecto.pdf>>
- Daft, Richard L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. 11ª ed. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Damodaran, Aswath (2017). “Data”. *Damodaran on Line*. 5 de enero de 2017. Fecha de consulta: 19/07/2017. <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- El Comercio (2015). “Declarada la alerta amarilla por el fenómeno de El Niño para 17 provincias”. *El Comercio*. 13 de noviembre del 2015. Fecha de consulta: 08/10/2016 <<http://www.elcomercio.com/actualidad/alerta-amarilla-fenomeno-nino-clima.html>>

El Productor (2016). “¿El incremento del IVA afecta a los productores agropecuarios?”. *El Productor*. 12 de julio de 2016. Fecha de consulta: 12/03/2017.  
 <<http://elproductor.com/2016/07/12/el-incremento-del-iva-afecta-a-los-productores-agropecuarios/>>

Enríquez, Carolina (2017). “El subempleo en Ecuador cerró el 2016 en 19,9%; el desempleo en 5,26%”. *El Comercio*. 17 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 2/03/2017.  
 <<http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subempleo-crecieron-ecuador.html>>

Euromonitor (2016). *Grocery Retailers in Ecuador*. Londres: Euromonitor.

Fernández, Fernanda M., Gastaldi, Jorgelina A., Mangione, Julieta, Marcolini, Silvina, Pérez Munizaga, Marta C., Pozzi, Nélica, Ruiz, Juan José, y Verón, Carmen (2006). *Los fundamentos económicos de la teoría de entidad en la información contable consolidada*. Trabajo presentado en las XXVII<sup>o</sup> Jornadas Universitarias de Contabilidad de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Facultad de Ciencias Económicas. Paraná.

Foro Económico Mundial [WEF] (2016). “Global Information Technology Report 2016. Ecuador”. *Foro Económico Mundial*, fecha de consulta: 01/12/2016.  
 <<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=ECU>>

Freeman, Ed (2014). *Stakeholder management*. Fecha de consulta: 6/02/2017.  
 <<http://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>>

Gardner, J., Rachlin, R., Sweeny, H. y Richards, A. (1986). *Manual de planeamiento estratégico*. Nueva York: Wiley.

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente*. 2<sup>a</sup> ed. Barcelona: Deusto.

Global Reporting Initiative [GRI] (2017a). “About GRI”. *Global Reporting Initiative*, fecha de consulta: 10/04/2017. <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>

Global Reporting Initiative [GRI] (2017b). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Ámsterdam: Global Reporting Initiative. Fecha de consulta: 08/08/2017. <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>>

Grant, Robert (1991). “The Resource – Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy”. *California Management Review*, vol. 33(3), p. 114-135.

Grant, Robert (2004). *Dirección estratégica: conceptos técnicos y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Hax, Arnoldo, y Majluf, Nicolás. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Higgins, J. y Vincze, J. (1986). *Strategic Management and Organizational Policy*. 3ª ed. Nueva York: The Dryden Press.

Hitt, Michael, Ireland, R. Duane, y Hoskisson, Robert E. (2014). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases*. 11ª ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Iberoamérica Central de Noticias (2016). “Ecuador valora avances en infraestructura vial”. *Iberoamérica Central de Noticias*. 6 de enero de 2016. Fecha de consulta: 25/04/2017. <<http://www.icndiario.com/2016/01/06/ecuador-valora-avances-en-infraestructura-vial/>>

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0 Junio 2012*. Quito: INEC. Fecha de consulta: 25/11/2016. <<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2016). “Proyecciones poblacionales”. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, fecha de consulta: 1/07/2016. <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>>

Investigación Ekos Negocios (2012). “Nueva ruta de consumo en Ecuador”. *Ekos Negocios*, núm. 217, p. 26-44.

Jaramillo, Fidel (2014). *La clase media en el Ecuador. Cuantificación, evolución reciente y algunas comparaciones con el Perú*. Fecha de consulta: 08/12/2016. <[http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos\\_informativos/](http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos_informativos/)>

Lataxnet (2017). *Información tributaria. Ecuador*. Fecha de consulta: 2/01/2017. <[http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion\\_tributaria/default.html](http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion_tributaria/default.html)>

León Ale, Fran (2015). “¿Sabes qué es el cash & carry?”. *Merca 2.0*. 2 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 12/12/2016. <<http://www.merca20.com/sabes-que-es-el-cash-carry/>>

Lundy, Mark, Amrein, Alexandra, Hurtado, Jhon Jairo, Becx, Gertjan, Zamierowski, Nancy, Rodríguez, Fernando, y Mosquera Echeverry, Erika Eliana (2014). *Metodología Link. Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Versión 2.0*. Cali: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR). Fecha de consulta: 13/08/2016. <<https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49607>>

Magretta, Joan (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Martín-Carrillo, Sergio, y Lucía Converti (2016). “Informe de coyuntura económica de Ecuador”. *Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica*, noviembre de 2016, fecha de consulta: 19/09/2017. <<http://www.celag.org/wp-content/uploads/2016/11/Informe-final-coyuntura->

Ecuador.-Sergio-Mart%C3%ADn-Carrillo-y-Luc%C3%ADa-Converti-1.pdf>

Miles, Raymond, Snow, Charles, Mayer, Alan, Caleman, Henry (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process [en línea]". *The Academy of Management Review*, vol. 3(3), p. 546-562. Fecha de consulta: 12/11/2016. <<http://www.jstor.org/stable/257544>>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016). *La Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el Desarrollo Territorial Sostenible 2015-2025*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Fecha de consulta: 25-11-2016, <<http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf>>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2016). "Millones de ecuatorianos se benefician con los Infocentros comunitarios". *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*, fecha de consulta: 14/11/2016.

<<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/millones-de-ecuatorianos-se-benefician-con-los-infocentros-comunitarios/>>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas (2012). *Rendición de cuentas 2012*. Quito: Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academic of Management Review*, vol. 22 (4), p. 853-856.

Navas, José Emilio, y Guerras, Luis Ángel (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 3ª ed. Madrid: Civitas.

NYU Stern School of Business (2017). "Betas by sector". *NYU Stern School of Business*. Enero de 2017. Fecha de consulta: 11/07/2017.

<[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>

Obando, Carolina (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Tesis para optar al título de Economista. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2012). *Análisis de la cadena de valor de hortalizas con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional*. Managua: FAO.

Organización Internacional de Normalización [ISO] (2010). "ISO 26000:2010 (es). Guía de Responsabilidad Social". En *Organización Internacional de Normalización*, fecha de consulta: 16/05/2016. <<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2002). “Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo”. En *Organización Internacional del Trabajo*, fecha de consulta: 16/05/2016. <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_112582.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112582.pdf)>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Madrid: OCDE. Fecha de consulta: 16/05/2016. <<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>>

Pacala, Anca (2012). “Some Considerations on the Merits and Limits of Corporate Governance Model”. *Journey of Electrical and Electronics Engineering*, vol. 5, núm 1, p. 159-162.

Parkin, Michael, y Loria, Eduardo (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. 9ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.

Porter, Michael, y Kramer, Mark (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. 12, p. 5-8.

Porter, Michael, y Kramer, Mark (2006). “Estrategia y sociedad”. *Harvard Business Review América Latina*, vol. 84, núm. 12, p. 1 -15.

Porter, Michael, y Kramer, Mark (2011). “The Big Idea: Creating Shared Value”. *Harvard Business Review*, vol. 82, núm 1, p. 1-17.

Prahalad C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing.

Real Academia Española (2015). “Cantón”. *Diccionario de la Lengua Española*, fecha de consulta: 10/02/2017. <<http://dle.rae.es/?id=7DF3wTs7DH27mP>>

Red Española de Pacto Mundial (2015). *Los diez principios del pacto mundial*. Fecha de consulta: 16/05/2016. <<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>>

Rodríguez, B., y Germán, G. (2011). “La firma y los costos de transacción”. *Actualidad Contable Faces*. Mérida, año 14, núm. 22, p. 120-133.

Rowe, A., Mason, R., y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison-Wesley

RPP Noticias (2017). “¿Qué es el fenómeno El Niño y en qué afecta el mundo?”. *RPP Noticias*. 10 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 4/05/2017. <<http://rpp.pe/peru/actualidad/todo-sobre-el-fenomeno-el-nino-noticia-828384>>

Sachon, Marc (2010). “El secreto del éxito de los minoristas de descuento”. *IESE Insight Business Knowledge*, fecha de consulta: 26/10/2017.

<<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125&ar=14&idioma=1>>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017*. Quito: Senplades.

Sedex Information Exchange (2017a). “Acerca de Sedex”. *Sedex Information Exchange*, fecha de consulta: 10/03/2017. <<http://www.sedexglobal.com/es/sobre-sedex/lo-que-hacemos/>>

Sedex Information Exchange (2017b). “SMETA”. *Sedex Information Exchange*, fecha de consulta: 10/03/2017. <<https://www.sedexglobal.com/es/productos-y-servicios/smeta/>>

Sherman, Herbert, Rowley, Daniel J., y Armandi, Barry R. (2007). “Developing a Strategic Profile: the Pre-planning Phase of Strategic Management”. *Business Strategy*, vol. 8, núm. 3, p. 162-171.

Superintendencia de Control de Poder de Mercado [SCPM] (2016). “Nosotros”. *Superintendencia de Control de Poder de Mercado*, fecha de consulta: 3/04/2016. <<http://www.scpm.gob.ec/institucion/nosotros>>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS] (2016). “Una radiografía de la economía popular y solidaria”. *Boletín SEPS*. 20 de julio de 2016. Fecha de consulta: 25/08/2016.

<<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEPS+N%C2%BA002-20-07-2016.pdf/3898c443-2002-49b7-9ca0-e4470b5db4ee?version=1.0>>

Tapia, Evelyn (2015). “Un sector agrícola vulnerable recibe al fenómeno de El Niño”. *El Comercio*. 17 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 16/02/2017. <<http://www.elcomercio.com/actualidad/sector-agricola-vulnerable-recibe-fenomeno.html>>

Waddock, Sandra, y Rasche, Andreas (2012). *Building the Responsible Enterprise: Where Vision and Values Add Value*. Stanford: Stanford Business Books.

## **Anexos**





Anexo 1. Análisis del macroentorno Pestel para Supercompra 2017

	VARIABLE	FUENTE	TENDENCIA	EFEECTO EN SUPERCOMPRA	IMPACTO
POLÍTICO	Política proteccionista	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (2016) Andes (2016)	Promover la producción de empresas locales para dinamizar la economía y sustituir las importaciones	Respaldo de gobiernos regionales para tecnificar la producción agrícola de los pequeños productores andinos como principal insumo de la cadena de abastecimiento de la empresa	OPORTUNIDAD
	Cooperativismo	Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (Senplades 2013) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS 2016)	- Banca pública y cooperativa para dinamizar el sistema productivo de país - Segundo país con mayor número de cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en Latam - Fuerte presencia en zonas rurales y cantones pequeños	- Alternativas de financiamiento para capital de trabajo de pequeños productores para abastecer directamente a las plataformas de proximidad, evitando los costos de intermediación para Supercompra - Mejores precios, labores planificadas y reguladas para sistema de siembra programada con cooperativas agropecuarias que trabajen de manera exclusiva con la empresa	OPORTUNIDAD
	Infraestructura vial	Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Ecuador (2012)	Desarrollo del Programa de Revolución Vial (2016) para transformar la infraestructura vial del país e impulsar la productividad entre las provincias	- Rápida distribución de los productos agroprocesados a los supermercados para garantizar la oferta de productos frescos y de calidad al consumidor final - Generación de oportunidades para nuevos productores de otras provincias o cantones en la inclusión de la cadena de abastecimiento de Supercompra - Desarrollo de nuevos puntos de venta y plataformas logísticas según el tipo de demanda de otros cantones	OPORTUNIDAD
ECONÓMICO	Recaudación fiscal	El Productor (2016)	- Creación de impuestos especiales por consumo de ciertos alimentos y bebidas - Incremento temporal del impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 14% - Venta de empresas estatales en los rubros de transporte, cemento, financiera e hidroeléctrica - Ahorro fiscal destinado a sectores de salud, educación, seguridad, bienestar social y justicia.	Aumento de precio final de productos agroprocesados y del costo de capital de trabajo de los productores andinos para cumplir con las exigencias de calidad de compra de los supermercados por aumento del IVA	AMENAZA
	Desaceleración económica	Martín-Carrillo y Converti (2016)	- Revaluación del dólar - Pérdidas económicas por terremoto de abril 2016 y falta de fondos de reserva adecuados por parte del Gobierno para afrontar situaciones de emergencia - Caída del precio del petróleo (52% de sus exportaciones) - Caída de exportaciones de camarones y bananos - Aumento de deuda internacional, lo cual compromete petróleo	- Replanteamiento de la estrategia de compras para optimizar los gastos operativos en la cadena de abastecimiento - Disminución de las ventas en ciertos productos - Exploración hacia otros proveedores - Búsqueda de los productos sustitutos y cuidado de la competencia	AMENAZA
	PBI e Inflación	Banco Mundial (2017) Martín-Carrillo y Converti (2016)	- El PBI en el 2015 fue solo del 0,3%, llegando a US\$69.556 millones. - Se pronostica un PBI negativo para el periodo 2016-2017 (-2,8%). - La inflación mantendrá una tendencia a la baja cerrando en diciembre con 1,22%	Problemas potenciales en cuanto a pérdida de algunos proveedores por quiebra, pérdida de clientes por problemas de liquidez, cambio de hábitos en el consumidor en general	AMENAZA
	VARIABLE	FUENTE	TENDENCIA	EFEECTO EN SUPERCOMPRA	IMPACTO
SOCIOCULTURAL	Tasa de crecimiento poblacional	Banco Mundial (2017) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)	- Tasa de crecimiento promedio anual de 1998 a 2015 de 1,5%; se espera un aumento de más de cuatro millones de habitantes para 2030. - Proceso de urbanización en las ciudades y crecimiento de la población urbana durante los últimos veinte años por la intensa migración del campo a la ciudad: de 55% en 1990 a 63% en 2010 - Población en edad productiva (de 15 a 64 años) en el 2015: 71% para el área urbana y 66% para el área rural.	Una mayor cantidad de personas en edad productiva, acompañada del aumento de la clase media, significa una mayor demanda de bienes y una mayor oferta de mano de obra.	OPORTUNIDAD
	Tasa de empleo y desempleo	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)	- Reducción de la tasa de empleo en 6% al 2016 - Incremento de la tasa de desempleo a 5,26% (+0,46 puntos porcentuales que en el 2015) - Incremento de la tasa de subempleo de 14% a 19% en 2016 - La actividad que generó mayor empleo fue la agricultura seguida del comercio	- Disminución de las ventas en ciertos productos por ajuste de ingreso familiar - Posible reducción de la frecuencia de compra por búsqueda de menores precios de la canasta básica familiar en los mercados o ferias de productores	AMENAZA
	Tasa de pobreza	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)	- Reducción de la pobreza en 13,8% en los últimos diez años - Promedio de tasa de pobreza y pobreza extrema de 23,3% y 8,65%, respectivamente	La población de bajos ingresos modificará su hábito de compra de supermercados a mercados para adquirir frutas, hortalizas, aves de corral y carne de res a menor precio.	AMENAZA
	Comportamiento de compra de las familias	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) Investigación Ekos Negocios (2012) Euromonitor (2016)	- La clase media representa el 34% de la población y destina en promedio el 40% de sus ingresos a la compra de bienes fijos como alimentos y vestimenta. - El 45% de la clase media realiza sus compras en supermercados. - Consumidores con menor poder adquisitivo prefieren los mercados y las ferias para compra de frutas, verduras, aves de corral, res. - Los de mayor poder adquisitivo optan por las promociones en supermercados. - Las compras en las bodegas se mantienen pero en menor grado de preferencia en vecindarios y pueblos.	- Desarrollo de estrategias de precio con promociones de descuento para captar nuevos clientes - Lanzamiento de marcas blancas para ofrecer alternativas de alta calidad con mejores condiciones comerciales	OPORTUNIDAD
	Analfabetismo	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)	- En 10 años la tasa de analfabetismo ha disminuido en 12% y en el 2010 fue de 7%. - Las provincias de Pichincha y Chimborazo registraron respectivamente 3% y 25%; esta última se encontró entre las principales con mayor tasa de analfabetismo.	Desarrollo de buenas prácticas para mejorar los canales de comunicación, negociación en la comercialización y capacitación con los productores andinos	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICO	Proyecto "Infocentros Comunitarios"	Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2015)	- Existen 860 espacios tecnológicos en sectores rurales y urbano-marginales a nivel nacional con acceso gratuito a Internet. - Reducción del analfabetismo digital, al pasar de 25% en 2011 a 12% en 2015	Agricultores y proveedores del interior del país tendrán la oportunidad de estar mejor comunicados, y de emplear herramientas modernas de gestión y control para mejorar la calidad de los productos e innovar en sus negocios.	OPORTUNIDAD
	Uso de telefonía móvil e internet	Foro Económico Mundial (2016)	- Ascenso en índice de disponibilidad de tecnología en red a nivel internacional - Impacto positivo en el mundo de los negocios gracias al rol activo del gobierno y la población	El marketing y la logística tendrán que enfocarse mejor y aprovechar los nuevos canales disponibles, así como las nuevas formas de hacer negocios. Un ejemplo de ello será el desarrollo del comercio electrónico en el sector de retail.	OPORTUNIDAD
	Sistema de Riego Tecnificado	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (2016)	Beneficio para 14.000 hectáreas de cultivo en todo el país	- Mejor calidad en siembras programadas que generará valor en los productos agroprocesados de los agricultores - Oportunidad para nuevos productores andinos de involucrarse en la cadena de abastecimiento de la empresa con <i>fruver</i> variado y de buena calidad	OPORTUNIDAD
	VARIABLE	FUENTE	TENDENCIA	EFEECTO EN SUPERCOMPRA	IMPACTO
ECOLÓGICO	Fenómeno de El Niño	El Comercio (2015)	- Ecuador es un país costero que siempre será impactado por las anomalías de este fenómeno natural, y serán afectadas las cosechas de arroz, maíz, plátanos, pastizales, tubérculos y cereales de las provincias de la costa, Galápagos, Pichincha y Chimborazo.	Pese a los estados de alerta en algunas provincias, un fenómeno natural implica grandes riesgos para la agricultura e infraestructura vial del país, e impacta en los precios de ciertos productos de la canasta básica familiar, como las frutas y hortalizas debido a la escasez de los mismos.	AMENAZA
	Normativa agropecuaria	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (2016)	- Los pequeños y medianos productores andinos no se encuentran amparados por ninguna ley que regule la competencia equitativa en los mercados y en la industria de los mayoristas. - El Estado debe establecer normativas que reduzcan las barreras de asimetrías de información para establecer precios justos que cubran sus costos de producción en la negociación con los intermediarios.	Problemas para continuar con políticas de comercio justo alineadas al GRI por desconfianza de productores andinos para ser parte de la cadena de abastecimiento de la empresa	AMENAZA
LEGAL	Manual de buenas prácticas entre proveedores y productores	Superintendencia de Control de Poder de Mercado (2017)	- Los supermercados deben comprar un 15% a proveedores locales para facilitar la incorporación de medianas y pequeñas empresas. - Los supermercados demandan una serie de requisitos de calidad, volumen, registro sanitario, para la compra de productos que muchas veces los proveedores o productores no pueden cumplir por sus condiciones de infraestructura y capacitación técnica.	Fomenta la inclusión de los pequeños y medianos productores en la cadena de abastecimientos para generar un mayor consumo del <i>fruver</i> .	OPORTUNIDAD
	Ley de Góndolas	Superintendencia de Control de Poder de Mercado (2017)	Los supermercados deben ceder el 20% de su espacio a la venta de productos fabricados por pymes nacionales, además de implementar sistemas de señalización para facilitar la visualización de los productos nacionales.	Mayor exposición de la producción de los pequeños agricultores en los puntos de venta de Supercompra	OPORTUNIDAD

Fuente:

Elaboración

propia,

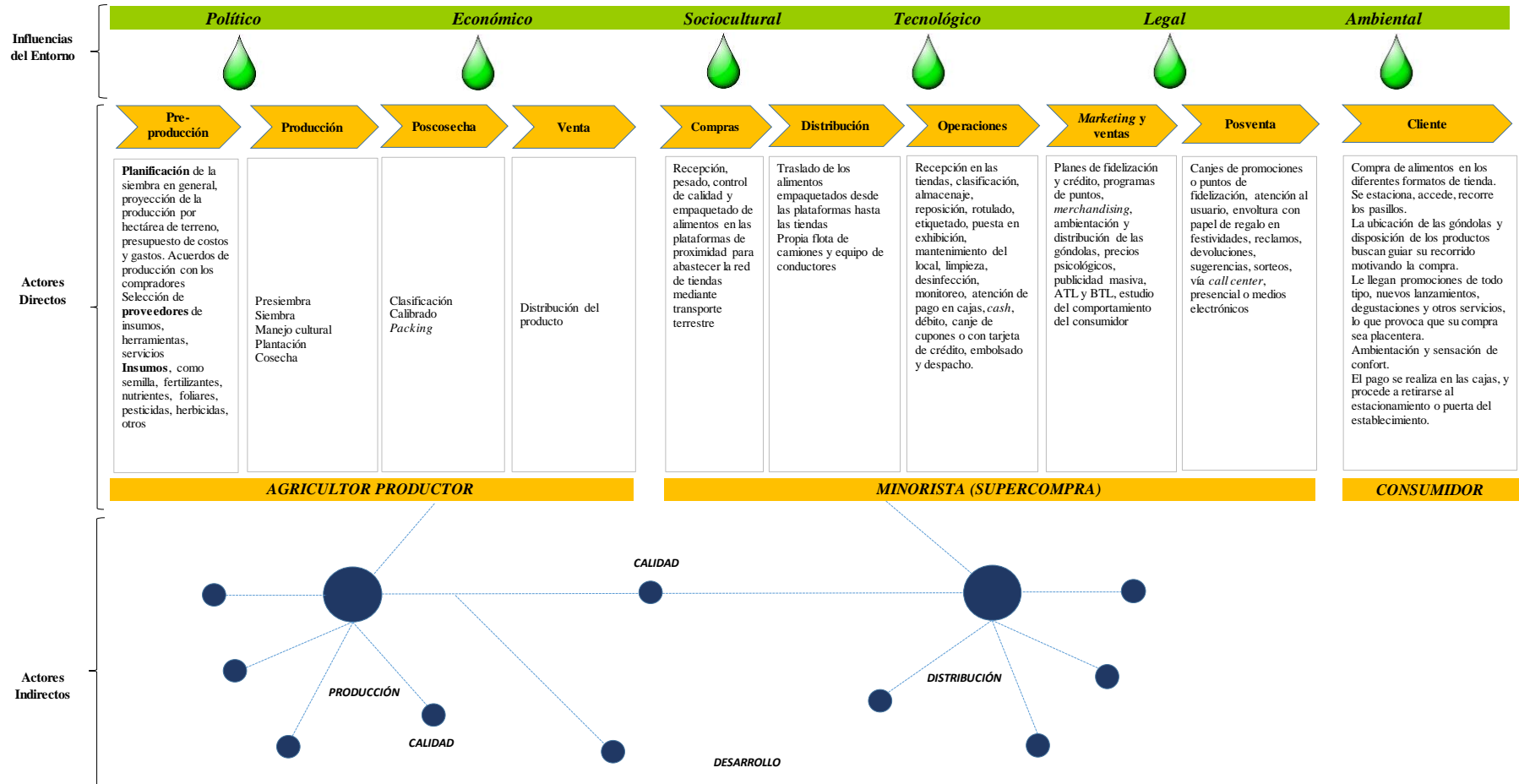
2016.

## Anexo 2. Dimensiones de la cadena de valor del método Link

Dimensión	Actor	Descripción
<b>Actores directos</b>	Productores andinos de frutas de Pichincha (norte) y de hortalizas de Chimborazo (sur) y la empresa Supercompra	Están inmersos en los procesos productivos poscosecha, procesamiento y comercialización, por lo que tienen un vínculo directo con el producto ( <i>fruver</i> ) y asumen un mayor riesgo.
<b>Actores Indirectos</b>	Sistema Hidráulico de Chimborazo	La presencia y la relación con este organismo gubernamental encargado del riego de las zonas rurales son estratégicas para contar con información referente al recurso hídrico.
	Asociación Civil de Extensión Agrícola de Pallatanga	Organismo de desarrollo agrícola
	Cooperativa Agroandes	La Cooperativa de Agricultores de Pallatanga alquila un galpón de 600 m a Supercompra donde funciona la plataforma de proximidad.
	Universidad Nacional del Ecuador (UNE)	La UNE es una universidad con presencia en Pallatanga que cuenta con una Facultad de Agronomía y que presenta antecedentes de cooperación.
	CIAGRI	Organismo que busca la participación organizada de las comunidades del campo. Ofrece programas de formación destinados a estimular el desarrollo de los pequeños productores.
	Cooperativas de crédito	Las cooperativas se encuentran bien organizadas y desplegadas en todo el Ecuador. Se constituyen en un sistema de actores importantes para afiliarse como socios, a través del modelo de cooperativismo, a los productores agrícolas del interior, dándoles acceso a planes de ahorro y financiamiento de capital de trabajo, de activos fijos y de proyectos, tanto de forma individual como colectiva.
	Notarías	Cumplen un rol regulador y asesor a nivel legal al formalizar las asociaciones o empresas que se conforman entre los pequeños productores.
	Servicio de Rentas Internas de Ecuador (SRIE)	Cumplen un rol orientador y, para el actual contexto, les conviene incorporar a un mayor número de personas en la malla tributaria.
<b>Influencias del entorno</b>	Análisis PESTEL	Variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales que impactan a la cadena productiva y de valor de Supercompra.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 3. Cadena de valor de Supercompra (productor-comprador)



Fuente: Elaboración propia sobre la base del método LINK, 2017.

## Anexo 4. Modelo de negocio de ida y vuelta

### Modelo de negocio Canvas hacia el productor

<p><b>8. SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas del corporativo Mazaplán (51,1%) y de Almacenes Populares (28.6%)</li> <li>• Cooperativas regionales (por ejemplo, Cooperativa Agroandes)</li> <li>• Universidad Nacional de Ecuador</li> <li>• Sistema Hidráulico de Chimborazo</li> <li>• Asociación Civil de Extensión Agrícola de Pallatanga</li> </ul>	<p><b>6. ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento del modelo de integración comercial directa (plataformas de proximidad)</li> <li>• Controles de calidad en las zonas de recepción de las plataformas</li> <li>• Negociaciones y acuerdos del equipo de compras con los productores para la determinación de los precios</li> <li>• Establecimiento de cosechas programadas</li> </ul>	<p><b>1. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Generar un comercio justo y un desarrollo sostenible con los productores de frutas y hortalizas al integrarlos a la cadena de valor de la empresa</p>	<p><b>2. RELACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo directo con los productores</li> <li>• Participación directa de los productores en la cadena de comercialización</li> </ul>	<p><b>1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b></p> <p>Productores de las localidades de Pichincha y Chimborazo</p>
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Principales costos fijos</u>: planilla de trabajadores y <i>staff</i> administrativo, alquileres de las plataformas de proximidad, pago de servicios públicos, y municipales por licencias de funcionamiento</li> <li>• <u>Principales costos variables</u>: pago a agricultores por la compra de frutas y verduras según gastos administrativos y operativos</li> </ul>	<p><b>5. ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <p>Ingresos por reducción del margen de comercialización (eliminación de los distribuidores)</p> <p><input type="checkbox"/></p>			<p><b>4. CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Norte (Pichincha)</li> <li>• Plataforma Sur (Chimborazo)</li> </ul>







Fuente: Elaboración propia en base al modelo Canvas del método Link.

## Modelo de negocio Canvas hacia el cliente

<p><b>8. SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas del corporativo Mazaplán (51,1%) y de Almacenes Populares (28,6%)</li> <li>• Inversionistas ecuatorianos que sumaban el 21,4% de las acciones</li> <li>• Mayoristas intermediarios</li> <li>• Cooperativas regionales (por ejemplo, Cooperativa Agroandes)</li> <li>• Productores andinos proveedores de las plataformas de proximidad</li> <li>• Universidad Nacional de Ecuador (UNE)</li> <li>• Proveedores de servicios (agencias, medios de comunicación)</li> </ul>	<p><b>6. ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de productos de consumo masivo</li> <li>• Logística y transporte de los productos comprados para el abastecimiento de los puntos de venta a nivel nacional</li> <li>• Desarrollo de estrategias de mercado para la promoción de sus productos</li> <li>• Normalización y optimización de procesos para control de calidad de los productos comercializados.</li> </ul>	<p><b>2. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Ofrecer productos variados de alta calidad y frescos a precios accesibles dentro de la línea de alimentos, vestimenta, calzado y electrodomésticos, bajo los distintos formatos de tienda: hipermercado, supermercado y <i>cash &amp; carry</i>.</p>	<p><b>3. RELACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones de los productos</li> <li>• Publicidad masiva</li> <li>• Venta de productos al detalle</li> <li>• Activaciones en puntos de venta</li> </ul>	<p><b>1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b></p> <p>Minorista, personas naturales y familias ecuatorianas que buscan productos de consumo masivo de calidad a precios accesibles</p>
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Principales costos fijos</u>: planilla de trabajadores y <i>staff</i> administrativo, presupuestos de <i>marketing</i>, pago de servicios públicos, alquileres, y municipales por licencias de funcionamiento</li> <li>• <u>Principales costos variables</u>: pago a comerciantes e intermediarios por la compra de los productos según oferta y demanda (volatilidad de precios). Gastos administrativos y operativos por nuevos proyectos</li> </ul>	<p><b>7. RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Humanos</u>: principalmente los trabajadores que atendían o despachaban en los supermercados. Contaba con 5.000 empleados.</li> <li>• <u>Físicos</u>: 39 supermercados, 6 hipermercados, 18 tiendas de <i>hard discount</i>, unidades de transporte logístico</li> <li>• <u>Tecnológico</u>: <i>Software</i> de sistemas de inventario para recepciones y despachos de productos</li> </ul>		<p><b>4. CANALES</b></p> <p>Distintos formatos de tienda <i>retail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipermercados</li> <li>• Supermercados</li> <li>• <i>Cash &amp; carry</i></li> </ul>	
		<p><b>5. ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <p>Ingresos por venta de productos con diferentes medios de pago (crédito, débito, cupones, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/></p>		

Fuente: Elaboración propia sobre la base del modelo Canvas de Osterwalder, 2017.

## Anexo 5. Principios de Negocios Link de Supercompra

N°	Principio	Cuestionamiento Clave	Respuestas	SÍ=1 NO=0	%	Óptimo	Puntaje obtenido
Principio 1	<b>Colaboración entre actores</b> 	¿Se comparten los mismos objetivos?	Los pequeños agricultores tienen distintos objetivos de carácter económico y social, frente a los de Supercompra No se han contemplado sus verdaderas prioridades y los obstáculos que existen en su vida diaria, como problemas de educación, salud, mejora de sus productos, financiamiento, etc. Inexistencias de colaboración entre productores agrícolas grandes y pequeños.	0	0.4	3	1.20
		¿Existe intercambio de información entre Supercompra y los pequeños productores?	El intercambio de información no es sostenible en el tiempo, ya que se evidencia cierta desconfianza y deterioro de la relación entre ambos actores.	0			
		¿Hay estructuras para incentivar la colaboración o la resolución de problemas de manera conjunta?	Inexistencia de reuniones anuales entre ambos actores para informar sobre los resultados del modelo inclusivo y discutir problemas comunes.	0			
		¿Hay uno o más "campeones" para liderar el proceso de colaboración?	La única persona que se podría identificar como "campeón" al iniciar el proceso de implementación de las plataformas de proximidad y socializar con los agricultores en reuniones fue el Sr. Valles, quien actualmente no labora en Supercompra.	1			
		¿Reconocen la interdependencia que existe en la relación comercial?	Supercompra y los pequeños productores son conscientes de que la relación comercial los beneficia a ambos; y, si bien se realizó una primera buena experiencia, es notoria la necesidad de pasar a un segundo nivel en la relación para lograr que el acercamiento inicial evolucione hacia algo más concreto y sostenible.	1			
Principio 2	<b>Vinculación efectiva al mercado</b> 	¿Las relaciones comerciales son estables?	No son estables a mediano plazo, ya que existe mucha deserción como proveedor o retorno a la informalidad debido a que muchos de los productores de menor escala no logran aún alinearse a las exigencias de Supercompra.	0	0.3	3	0.75
		¿Las relaciones comerciales son rentables?	Sí son rentables. - Supercompra ha logrado la captura de valor o reducción del margen de intermediación en 20%. - Los productores asociados a la cooperativa consiguieron el flujo estable de sus ingresos para la compra de activos como resultado de la seguridad del pago otorgado por la empresa.	1			
		¿Se aprovechan las oportunidades de mercado que se presentan?	Supercompra es el vínculo entre los agricultores, pescadores y ganaderos de pequeña escala, y la intención de la empresa ha sido aproximarse a estos actores a través de las plataformas logísticas para cambiar el modelo de su cadena de abastecimiento. Sin embargo, no se han explorado nuevas oportunidades para desarrollar nuevos proyectos en forma conjunta.	0			
		¿La reacción ante los cambios en las necesidades del cliente se lleva a cabo rápidamente?	La empresa tiene ese afán, desea aproximarse más a sus clientes con las frutas y verduras del día, y desea brindarle productos de calidad.	0			
Principio 3	<b>Gobernanza transparente y consistente</b> 	¿Los volúmenes y precios de compra/venta entre los socios comerciales son claramente comunicados?	- Existen precios variables. Se establecen semestralmente, basados en estadísticas históricas o dependiendo del tipo de proveedor. - Los volúmenes de compra sí son claramente estipulados por Supercompra y se definen pagos adicionales por lavados y atados del producto. - Se han presentado casos de sobreproducción que no fueron aceptados por Supercompra.	1	0.5	3	1.50
		¿Los estándares de calidad son claros y consistentes?	Supercompra desarrolló fichas técnicas con indicaciones de tamaño, color, grosor, frescura y nivel de maduración para los productos para así garantizar la compra del mismo.	0			
		¿Los riesgos son entendidos y compartidos proporcionalmente a lo largo de la cadena?	No necesariamente. Los pequeños productores no siempre comparten toda la información, por la variable de desconfianza relativa, por lo que no es posible compartir el riesgo. Podría generarse mayor colaboración en la etapa de siembra o cosecha programada.	0			
		¿La relación comercial está basada en contratos formales o acuerdos claros informales?	Por la naturaleza de Supercompra, se entiende que debe cumplir con lo normado por las leyes ecuatorianas, más aún por estar sujeta a auditorías que requiere y sugiere Sedex, SMETA y GRI para poder reportarlo debidamente al corporativo. Es una empresa formal.	1			
Principio 4	<b>Acceso equitativo a los servicios</b> 	¿Los productores pueden acceder a asistencia técnica brindada por el comprador o por un actor indirecto?	Existe como antecedente la intervención y asistencia de la Universidad Nacional de Ecuador como actor indirecto, pero no un programa o política de asistencia formal y estructurada.	1	0.3	3	1.00
		¿Los productores pueden acceder a información de mercado actualizada brindada por el comprador o un actor indirecto?	No existe antecedente de manejo de información a mayor profundidad o algún proyecto que genere esa necesidad de información como recurso.	0			
		¿Los productores pueden acceder a servicios financieros brindados por el comprador o un actor indirecto?	No. El acceso a financiamiento aún no ha sido coordinado ni articulado por el comprador o por un actor indirecto.	0			
Principio 5	<b>Innovación incluyente</b> 	¿Se promueve la innovación inclusiva con los productores a pequeña escala?	No se promueve la innovación inclusiva.	0	0.5	3	1.50
		¿Existen mecanismos para compartir las ganancias?	Supercompra ha tenido una política sana de negociación de precios, y ha escuchado a los proveedores con relación a su preocupación sobre este punto.	1			
Principio 6	<b>Medición de resultados</b> 	¿Existen indicadores de éxito de la relación comercial?	No se evidencian parámetros o KPIs de efectividad sobre la relación de los actores directos que haya sido evaluado desde la primera etapa de implementación de las plataformas de proximidad. Sólo se construye semestralmente una banda de precios con base en patrones derivados de las estadísticas de años anteriores para la fijación de precios de la venta de lo producido por los proveedores.	0	0.0	3	0.00
		¿Se miden frecuentemente los resultados de la relación comercial?	No existe un monitoreo por la ausencia de indicadores clave. No existe un análisis de los resultados, ni tampoco se comparten oportunamente a los productores, lo cual podría generar desconfianza y futuros problemas a la sostenibilidad de la relación.	0			
		¿La retroalimentación está alimentando la toma de decisiones?	No se evidencia retroalimentación en la relación comercial de los actores directos.	0			
		¿Existen mecanismos de retroalimentación para garantizar la efectividad en el manejo de la cadena y en el proceso de toma de decisiones?	No existe un sistema estructurado que integre la retroalimentación de los actores directos de la cadena.	0			
<b>PROMEDIO</b>							<b>0.99</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del método Link, 2017.



## Anexo 6. Entrevista a Junior Espinoza

**Entrevista realizada a :** Junior Espinoza Rojas  
**Cargo :** Jefe de Compras de Campo de Supermercados Tottus  
**Correo de contacto :** [nespinozar@tottus.com.pe](mailto:nespinozar@tottus.com.pe)  
**Fecha de la entrevista :** 10 de octubre del 2016



### Descripción de la entrevista

- Desde 2011, Supermercados Tottus realiza compras directas a grandes productores, pequeños agricultores y asociaciones de productores de distintos tipos de frutas y verduras (asociaciones de bananos, chirimoyas, mandarinas, etc.), principalmente del norte y centro, ya que la gerencia encontró una oportunidad de apropiación del producto en el sector agrícola y, por consiguiente, la reducción del margen de intermediación para así disputar la participación en un mercado tan competitivo a nivel de precio que está liderado por las marcas de supermercado Plaza Vea y Metro a nivel nacional. Las compras a intermediarios le generaban una situación de descontrol, mayor merma en los puntos de ventas e incremento de costos. Sin embargo, su modelo aún mantiene un *mix* equitativo de compra a acopiadores (los que adquieren el producto en los grandes mercados y se lo venden a Tottus, o los que adquieren anticipadamente la cosecha del productor para luego revenderlo al supermercado) y agricultores.
- Este proyecto está a cargo de una Gerencia de Frutas y Verduras, que, a su vez, trabaja con un jefe de Compras de Campo de Frutas y jefe de Compras de Campo de Verduras. La venta de ambos productos representa cerca del 5% de los ingresos a nivel nacional, y los de mayor porcentaje son los productos de consumo masivo.
- Tottus cuenta con dos centros de distribución o plataformas logísticas en Huachipa y Piura, en las cuales se realizan el acopio, el almacenamiento, la refrigeración, la maduración y el control de calidad de frutas y verduras. El transporte de la mercancía está tercerizado.
- Tottus realiza tres tipos de evaluaciones previas para la compra de frutas y verduras: financiera (capacidad de endeudamiento, patrimonio), de calidad (a través de una ficha técnica revisión de plaguicidas, etc.) y comercial. El pago a los productores de frutas y verduras se realiza a siete días. Adicionalmente, se solicita licencia de funcionamiento y registro de sanidad a los agricultores para iniciar la relación con la empresa.
- La fijación de precios de los productos depende de un historial y de tendencias. Se procura mantener el precio del año anterior o determinar un porcentaje por debajo de la competencia a través de labores de inteligencia comercial y proyecciones de venta. Se suelen pactar precios trimestrales para asegurar el margen del propio productor.
- La empresa clasifica a sus clientes en dos grandes segmentos: los leales y los caza-descuentos. Los primeros reconocen la calidad y frescura de las frutas y verduras al mejor precio, mientras que los segundos solo visitan los puntos de venta en la medida que se benefician por un buen descuento en su compra.





- Los productores no reciben asesoría técnica de Tottus pero suelen ser capacitados por los mismos proveedores de equipos e insumos para el buen desarrollo de su cosecha, como Laboratorio Bayer.
- Gracias a este trabajo, se ha evidenciado un desarrollo notable en los agricultores: mejores condiciones de vida para su familia, subarrendamiento de tiendas, compra de activos y un alto grado de satisfacción del equipo de campo de la empresa.
- Esta información aún no se ve plasmada en el reporte que elabora el corporativo desde Chile. Cabe señalar que Tottus se afilió por voluntad propia al GRI.

## **Conclusiones**

- El entrevistado explicó al detalle cómo Tottus, con una estrategia de costos y aseguramiento de la calidad, les permitió encontrar una gran oportunidad en las compras directas a los agricultores de frutas y verduras para obtener mayores márgenes debido a la apropiación de costos, el mayor control de calidad y abastecimiento de la mercancía, así como una mayor maniobrabilidad en la fijación de precio para el consumidor final a través de promociones.
- Tottus tiene un soporte logístico bastante planificado y parte de su éxito radica en el grado de profesionalismo con el que tratan a sus proveedores. El arduo pero gratificante trabajo del equipo de campo en contacto directo con el agricultor evidencia el grado de compromiso y especialización con el que mantienen en marcha el proyecto, que se inició en 2016 como una estrategia de *marketing* que les ha permitido incrementar las ventas.



## Anexo 7. Descripción de principales cadenas de supermercados competidoras en Ecuador<sup>31</sup>

Grupo Empresarial	Fecha de Creación	Market Share 2016	Marcas	Formato	N° de Locales	Ciudades con mayor presencia	Desarrollo de marcas blancas o etiqueta privada	Recursos a destacar	Eslogan
<b>Corporación Favorita C.A.</b> 	1957 60 años en el mercado	27%	Supermaxi	Supermercados de 21,400 ítems	35	Pichincha	- Las ventas de productos de marcas blancas crecen en promedio 20% por año. - Los principales productos de etiqueta privada son arroz, papel de tocador, mariscos congelados y pollo. - En Supermaxi se venden cerca de 1400 ítems con marca propia.	- Aplicación de registro para compras - Revista en línea para el consumidor final - Desarrollo de ferias de alimentos con proveedores agrícolas	"El placer de comprar" "Ahorra más y vive mejor"
			Megamaxi	Hipermercados de 56,000 ítems	12	Pichincha/Guayas			
			Akí Súper Despensa	Supermercados de 5,900 ítems	41	Pichincha			
			Gran Akí	Hipermercados de 33,600 ítems	17	Pichincha			
			Súper Akí	Supermercados de 26,500 ítems	5	Guayas			
<b>Corporación El Rosado S.A.</b> 	1954 63 años en el mercado	12%	Mi Comisariato	Supermercados	36	Guayaquil	- Las ventas de productos de marcas blancas representan cerca del 40% de las ventas totales. - Lanza 5 nuevos productos de marcas blancas en promedio al año. - Comercializa sus propias frutas, jugos y pan. - No ha desarrollado la estrategia vertical de diversificación.	Revista en línea para el consumidor final	"¡Ahorras siempre!"
<b>Tiendas Industriales Asociadas S.A.</b> 	1960 57 años en el mercado	7%	TIA	Supermercados	140	Guayaquil/Quito	La compañía no proyecta desarrollar estrategias verticales de diversificación porque no cuenta con las capacidades necesarias y no desea amenazar las buenas relaciones con sus surtidores.	- Tiene la mejor cobertura nacional con sus formatos Tía Express, centrándose más en ciudades pequeñas - Centro Nacional de Distribución (CND) y un Centro de Distribución de Frío (CDF) ubicados en Guayaquil y un Centro Regional de Distribución (CRD) ubicado en Quito - Elabora sus memorias según los Principios del GRI. - Tiene un portal de venta en línea pero aún no lo explota por el comportamiento del consumidor.	"Calidad, variedad y economía" "Con menos, llevas más"
			TIA Express	Formato de negocio barrial con desarrollo de marcas propias.	31				
			Magda	Supermercado que se suma a la familia de Tía en el 2011	3				
<b>Mega Santa María supermercados</b> 	1979 38 años en el mercado	1%	Santa María	Supermercados	16	Quito Otavalo Cayambe	No se especifica	No se especifica	"De todo a menor precio"

<sup>31</sup> Se obtuvo información de los portales web de cada grupo empresarial: Corporación Favorita S. A. (<http://www.corporacionfavorita.com/portales/web/favorita/aki>), Tiendas Industriales Asociadas S. A. (<http://www.corporativo.tia.com.ec/>), Corporación El Rosado (<https://proveedores.elrosado.com/>) y Mega Santa María (<http://www.santa-maria.com.ec/>).

## Anexo 8. Matriz Foda Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 - Única cadena de supermercado que cuenta con el respaldo financiero y trayectoria internacional en el sector <i>retail</i> de un corporativo internacional: Mazapán.</p> <p>F2 - Cobertura de acopio de <i>fruver</i> en el sur y norte del país a través de la implementación de dos plataformas logísticas ubicadas en las provincias de Chimborazo y Pichincha.</p> <p>F3 - Sistema logístico eficiente para la distribución del <i>fruver</i> a sus puntos de venta (sistema de "siembra programada" y política de "pedido perfecto").</p> <p>F4 - Desarrollo del Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) para implementación de políticas de comercio justo y promoción de desarrollo sustentable con los agricultores.</p> <p>F5 - Reducción del margen de intermediación y parcial control de la calidad de los productos agroprocesados de <i>fruver</i> a través de la plataformas logísticas de proximidad.</p> <p>F6 - Credibilidad en la mayoría de los productores andinos de Pallatanga para formar parte de la cadena de suministro de Supercompra. Alianzas con entidades educativas (UNE) y asociaciones civiles para conocimiento del agro en el Ecuador.</p> <p>F7 - Alianzas con entidades educativas (UNE) y asociaciones civiles para conocimiento del agro en el Ecuador.</p> <p>F8 - Amplia cobertura regional: 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas de <i>hard discount</i>.</p>	<p>D1 - Deficiencias en infraestructura en las plataformas de proximidad al no ser un complejo logístico integral de acopio enfocado a las relaciones con los agricultores de pequeña escala.</p> <p>D2 - Inexistencia de un equipo estructurado y organizado para la ejecución de la actual estrategia de compras.</p> <p>D3 - Falta de capacidad de retención de las relaciones de compra-venta con los agricultores de pequeña escala.</p> <p>D4 - Inexistencia de un rol articulador de los actores directos e indirectos para la cadena de suministro con los agricultores.</p> <p>D5 - Falta del control total en el precio y calidad sobre la oferta del <i>fruver</i> que impacta en la lealtad de los clientes, al ser estos alimentos un ancla estratégica en el negocio de los supermercados.</p> <p>D6 - Inexistencia de tecnología adecuada en la cadena de suministro que considere el factor de inclusividad.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1 - El sistema de cooperativas de crédito y cajas de ahorro posibilitan el acceso al crédito en las zonas rurales del Ecuador para dinamizar la producción y una economía basada en la distribución igualitaria.</p> <p>O2 - Pallatanga es uno de los principales productores agrícolas de la provincia de Chimborazo.</p> <p>O3 - Preocupación del gobierno por desarrollar la mejor infraestructura en red vial de Latinoamérica.</p> <p>O4 - Aumento progresivo de la población de clase media y en edad productiva, que impactaría en una mayor demanda de bienes de consumo y oferta de personal calificado para las tiendas.</p> <p>O5 - Mayor consumo de bienes de la clase media con tarjeta de créditos en supermercados.</p> <p>O6 - Reducción del analfabetismo digital en las zonas rurales por el despliegue de los Infocentros.</p> <p>O7 - Proyecto de Irrigación Tecnificada (PIT) propiciada por el Ministerio de Agricultura de Ecuador y financiado por el Banco Mundial para favorecer a los agricultores de las zonas rurales como Chimborazo.</p> <p>O8 - Desarrollo de Manual de Buenas Prácticas entre proveedores y productores y Ley de Góndolas por la Superintendencia del Control de Poder de Mercado.</p>	<p>E1 - Impulsar la expansión geográfica de las tiendas según las nuevas necesidades de compra de la población para convertirse en el líder del sector. (F1, F2, F8, O3, O4, O5)</p> <p>E2 - Realizar alianzas estratégicas para impulsar el proceso de formalización de los productores andinos que permitan mejores prácticas entre supermercados y proveedores. (F1, F4, F6, F7, O1, O8)</p> <p>E3 - Optimizar el tiempo de entrega del <i>fruver</i> agroprocesado en los puntos de venta para dinamizar el stock de abastecimiento y ofrecer alimentos frescos. (F2, F3, F7, O2, O3)</p> <p>E4 - Potenciar la tecnificación del agro en Chimborazo y Pichincha a través de centros de formación para los productores andinos en alianza con ONG, entidades educativas, gobiernos regionales y proveedores de insumos. (F2, F4, F6, F7, O2, O6, O7)</p>	<p>E5 - Desarrollar alianzas con cooperativas de ahorro-crédito y otras instituciones financieras para generar un rol articulador entre los actores directos. (D4, O1, O8)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1 - Desaceleración económica, apreciación del dólar por nuevo gobierno de D. Trump, volatilidad del precio del petróleo, déficit de la balanza comercial, y aumento del IVA y otros impuestos que impactan en el empleo y consumo de alimentos de la población.</p> <p>A2 - Inestabilidad política por cambio de gestión presidencial en el 2017.</p> <p>A3 - Presencia del fenómeno de El Niño que afecta a los países costeros del océano Pacífico.</p> <p>A4 - Ausencia del Gobierno en las zonas rurales de Ecuador y en la atención de necesidades básicas como educación escolar y técnica, promoción del empleo y asistencia técnica al agricultor.</p> <p>A5 - Escasez de agua en la provincia de Chimborazo (región sur).</p> <p>A6 - Idiosincrasia cultural de la población rural (agricultores de pequeña escala e intermediarios) para emprender relaciones comerciales de su producción con los grandes supermercados.</p>	<p>E6 - Profesionalizar las plataformas de proximidad para optimizar costos y controlar la calidad total del <i>fruver</i> con la finalidad de ofertarlos a precios competitivos y accesibles en los puntos de venta. (F1, F2, F3, F5, A1, A2, A5, A6).</p> <p>E7 - Implementar un área de Compras de Campo que garantice el dinamismo de la cadena de suministro. (F2, F3, F4, F5, F6, A3, A4, A6)</p> <p>E8 - Desarrollar programas de alfabetización dirigido a los pequeños agricultores con el propósito de elevar su nivel de educación y mejorar las relaciones comerciales con Supercompra. (F2, F4, F6, F7, A4, A6)</p> <p>E9 - Reforzar alianzas con instituciones clave que permita a los agricultores responder de manera efectiva el impacto económico y ambiental del fenómeno de El Niño. (F1, F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5)</p> <p>E10 - Desarrollar marcas propias de <i>fruver</i> agroprocesado de calidad y aprecio competitivos en alianzas con los productores andinos. (F2, F3, F5, F6, A1, A2, A4)</p>	<p>E11 - Construir un complejo logístico integral en Pallatanga que permita profesionalizar la cadena de suministro. (D1, D2, D3, D5, D6, A1, A2, A3, A4)</p> <p>E12 - Incorporar a un líder de proyecto que articule el modelo inclusivo de la cadena de suministro. (D2, D3, D4, A4, A6)</p>

Estrategias FO: Utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno.

Estrategias DO: Buscar superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades del entorno

Estrategias FA: Utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas

Estrategias DA: Reducir las debilidades internas para evitar las amenazas del entorno.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 9. Mapa de stakeholders de Supercompra

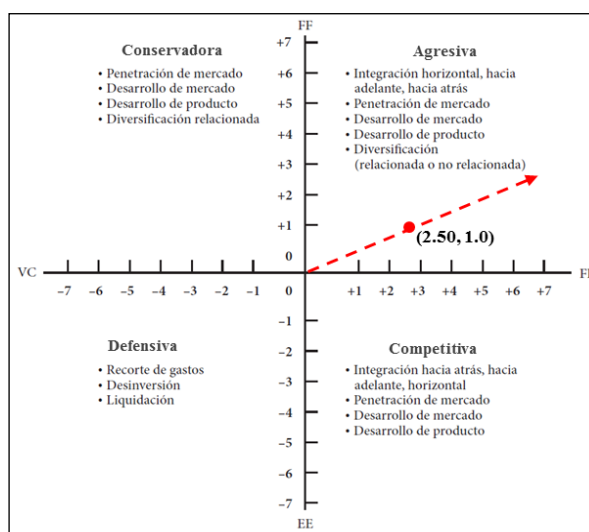
TIPOS DE STAKEHOLDER	CÓDIGO	CATEGORÍA	STAKEHOLDER	INTERESES
Del Mercado de Capital	SH1	Accionistas	Grupo Mayoritario compuesto por el Grupo Mazaplán con 50.1% de las acciones, Almacenes Populares con 28.6% y un grupo minoritario de inversionistas individuales con el 21.4% de participación restante.	Dividendos, derechos, revalorización de las acciones, rentabilidad sobre sus inversiones
De la Organización	SH2	Empleados	Colaboradores de la alta Dirección, Mandos Intermedios, Personal de línea, Sindicatos, ex colaboradores, colaboradores potenciales.	Beneficios, salarios, políticas, formación, recompensa, línea de carrera
Del Mercado del Producto	SH3	Clientes	Familias y público en general del Ecuador con hábitos de comprar en supermercados	Calidad de los productos, precios justos, saludables, frescos, variados, disponibles y accesibles. Buen servicio
	SH4	Competidores	Corporación Favorita, Corporación El Rosado, TIA y el resto de cadenas de Supermercados de Ecuador, así como competidores indirectos como bodegas.	Reglas claras de juego, desarrollo del mercado, información, tendencias
	SH5	Gobierno y Entidades Reguladoras	Gobierno del Ecuador, Municipios Regionales, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Ministerio de Trabajo, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Organismo de Recaudación Fiscal, Superintendencia de Control de Poder del Mercado, Sistema Hidráulico de Chimborazo, Asociación Civil de Extensión Agrícola de Pallatanga (ACEP).	Desarrollo económico de todos los actores involucrados en cualquier cadena productiva y de comercialización, recaudación, buenas prácticas de comercio, de gobierno corporativo, cumplimiento de la Ley, inclusión de los más pequeños empresarios a las cadenas, compras a las Pymes nacionales, a los pequeños productores, contribución y apoyo.
	SH6	Comunidades Locales	Cada comunidad o ciudad donde se ubiquen las tiendas, centros logísticos o proyectos de Supercompra	Convivencia, colaboración, preferencia, respeto, inclusión, atención de necesidades y servicios básicos
	SH7	Comunidad Académica	Universidades de Ecuador, Facultades de Agricultura, de Agronegocios, de Administración de Empresas.	Cooperación en temas de investigación, prácticas profesionales, oportunidades laborales
	SH8	Medios de Comunicación	Prensa escrita, Radio, TV, Blogs, medios especializados de Internet, Redes Sociales, editores, periodistas destacados, líderes de opinión	Auspicio, material noticioso, información
	SH9	Proveedores	Productores Agrícolas de Pequeña Escala de Pallatanga	Acceso a capacitación, financiamiento, relaciones estables y duraderas, mercado.
	SH10	Proveedores	Aparceros de Pallatanga	Trabajo, acceso, capacitación, financiamiento
	SH11	Proveedores	Intermediarios Acopiadores	Oportunidades de acopio y de venta de productos, negocios con productores y con minoristas, producción masiva
	SH12	Proveedores	Productores Agrícolas de gran escala	Industrialización, tecnología, recurso hídrico, acceso al mercado, financiamiento
	SH13	Proveedores	Grandes proveedores Tradicionales de Supermercados	Distribución masiva, presencia
	SH14	Proveedores	Proveedores de los Productores Agrícolas	Venta de insumos, semillas, fertilizantes, entre otros productos para el agro. Servicios varios.
	SH15	Sistema financiero	Cooperativas, Cajas Rurales de Ahorro, Financieras de Ahorro y Crédito, Compañías de Seguros, Bancos, Notarías	Inclusión de más actores de las cadenas productivas y de comercialización al sistema financiero, formalización
	SH16	ONG	ONG relacionadas a las cadenas productivas de alimentos, medio ambiente, Fairtrade Labelling Organizations Internacional - FLO (Comercio Justo), Derechos Humanos, otros	Respeto por sus causas, colaboración con las comunidades por las que velan según sea su objetivo

## Anexo 10. Matriz PEYEA para Supercompra

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del entorno (EE)	Puntaje
Respaldo financiero del Corporativo Mazaplán	6.0	Desaceleración económica, apreciación del dólar por nuevo gobierno de D. Trump, y aumento del IVA y otros impuestos que impactan el empleo y consumo de alimentos de la población	-5.0
Alta liquidez para afrontar deudas de largo plazo	5.0	Inestabilidad política por cambio de gestión presidencial en el 2017	-3.0
Capital de trabajo positivo para operar sus tiendas a nivel nacional	5.0	Política proteccionista del Gobierno de impedir el ingreso de marcas multinacionales para impulsar la producción nacional	-2.0
Flujo de efectivo positivo para abastecer sus tiendas a nivel nacional	5.0	Aumento progresivo de la clase media que impactaría en la mayor demanda de bienes de consumo masivo (alimentos de canasta básica, frutas y verduras)	-1.0
Alta rotación de inventario por política de pedido perfecto para abastecer de <i>fruver</i> a los puntos de venta a tiempo	5.0	Preocupación del Gobierno por desarrollar la mejor infraestructura en red vial de Latinoamérica	-2.0
		Iniciativa del Gobierno por desarrollar buenas prácticas entre proveedores y productores	-2.0
<b>Total</b>	<b>26.0</b>	<b>Total</b>	<b>-15.0</b>
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
	Puntaje		Puntaje
Segunda marca en el sector de supermercados a nivel nacional	-2.0	Alta presión competitiva en el sector por ser un mercado oligopólico concentrado. El 50% de las ventas provienen de cuatro marcas de supermercados.	3.0
Cobertura de acopio de <i>fruver</i> en el sur y norte del país a través de las plataformas de proximidad	-1.0	Crecimiento promedio de la industria en 4% por mayor cobertura de tiendas en zonas de alta densidad demográfica y con gran potencial de poder adquisitivo	5.0
Sistema logístico eficiente para la distribución del <i>fruver</i> a sus puntos de venta: sistema de "siembra programada" y política de "pedido perfecto"	-2.0	Alcance promedio de la venta de comestibles del 70% de los ingresos de los supermercados e hipermercados	4.0
Desarrollo del Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) para implementación de políticas de comercio justo y promoción de desarrollo sustentable con los agricultores	-3.0	Crecimiento de las marcas propias de los supermercados por generación de mayores márgenes por volumen a través de la diversificación vertical	4.0
Reducción del margen de intermediación y parcial control de la calidad de los productos agroprocesados de <i>fruver</i>	-3.0	Baja participación del comercio electrónico en la compra de comestibles de supermercados por cultura del consumidor de adquirir los productos en persona para una mejor elección	1.0
Credibilidad en la mayoría de los productores andinos para formar parte de la cadena de abastecimiento de Supercompra	-4.0	Mayor consumo de bienes de la clase media con tarjeta de créditos en supermercados	4.0
Conocimiento del agro para establecer mejores relaciones comerciales de compra-venta con los productores	-4.0		
<b>Total</b>	<b>-19.0</b>	<b>Total</b>	<b>21.0</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013, y Euromonitor, 2016.

## Anexo 11. Resultado de estrategias por Matriz PEYEA para Supercompra



Fuente: Elaboración propia, basada en David, 2013.

## Anexo 12. Matriz de Alineamiento Estratégico

COD.	Estrategias FODA	MÉTODOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS				PUNTAJE (*)	AGRUPACIÓN Y DENOMINACIÓN DE ESTRATEGIAS
		FODA	PEYEA (Cuadrante de estrategia agresiva)	Stakeholders			
E1	Impulsar la expansión geográfica de las tiendas según las nuevas necesidades de compra de la población para convertirse en el líder del sector	✓	✓	Penetración de mercado	✗	2	
E2	Realizar alianzas estratégicas para impulsar el proceso de formalización de los productores andinos que permitan mejores prácticas entre supermercados y proveedores	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH1, ESH5, ESH6	3	Articulación
E3	Optimizar el tiempo de entrega del <i>fruver</i> agroprocesado en los puntos de venta para dinamizar el <i>stock</i> de abastecimiento y ofrecer alimentos frescos	✓	✗		✗	1	
E4	Potenciar la tecnificación del agro en Chimborazo y Pichincha a través de centros de formación para los productores andinos en alianza con ONG, entidades educativas, gobiernos regionales y proveedores de insumos	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH1, ESH2, ESH7	3	Inclusión
E5	Desarrollar alianzas con cooperativas de ahorro-crédito y otras instituciones financieras para generar un rol articulador entre los actores directos	✓	✗		✓ ESH5	2	
E6	Profesionalizar las plataformas de proximidad para optimizar costos y controlar la calidad total del <i>fruver</i> con la finalidad de ofertarlos a precios competitivos y accesibles en los puntos de venta	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH3, ESH7, ESH9	3	Plataformas 2.0
E7	Implementar un área de compras de campo que garantice el dinamismo de la cadena de suministro	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH9	3	Plataformas 2.0
E8	Desarrollar programas de alfabetización dirigidos a los pequeños agricultores con el propósito de elevar su nivel de educación y mejorar las relaciones comerciales con Supercompra	✓	✗		✓ ESH8	2	
E9	Reforzar alianzas con instituciones clave que permitan a los agricultores responder de manera efectiva al impacto económico y ambiental del fenómeno de El Niño	✓	✗		✓ ESH1, ESH2	2	
E10	Desarrollar marcas propias de <i>fruver</i> agroprocesado de calidad y con precios competitivos en alianzas con los productores andinos	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH1, ESH3	3	Clientes fans
E11	Construir un complejo logístico integral en Pallatanga que permita profesionalizar la cadena de suministro	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH9	3	Plataformas 2.0
E12	Incorporar a un líder de proyecto que articule el modelo inclusivo de la cadena de abastecimiento	✓	✓	Integración vertical hacia atrás	✓ ESH3, ESH9	3	Plataformas 2.0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

PUNTAJE (\*): número de métodos con los que coincide cada estrategia.

### Anexo 13. Matriz de Alineamiento de Estrategias Definitivas con Objetivos Estratégicos

ESTRATEGIAS DEFINITIVAS			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
Cód.	Agrupación de estrategia	Descripción de la estrategia	(OE1)	(OE2)	(OE3)	(OE4)	(OE5)
			Mejorar la posición competitiva de la empresa	Convertir a Supercompra en ciudadano corporativo, preocupado por el bienestar de sus empleados, clientes y proveedores	Convertir a Supercompra en un equipo eficiente y referente indiscutible en operaciones de compra de alimentos reduciendo costos de forma sostenible	Ofrecer alimentos saludables por atributos de variedad y frescura a sus clientes	Elevar la fidelidad de los clientes hacia la marca Supercompra
EI1	Articulación	Generar alianzas estratégicas con actores indirectos para articular el sistema de abastecimiento con los productores de pequeña, mediana y gran escala, intermediarios y aparceros, a nivel de capacitación, acceso a financiamiento, tecnificación y formalización	X	X	X	X	
EI2	Inclusión	Incorporar a los productores agrícolas de pequeña escala a la cadena de abastecimiento bajo el enfoque de valor compartido	X	X	X	X	X
EI3	Plataformas 2.0	Relanzar el modelo de integración comercial directa (MICD) para dotar de una mejor infraestructura las plataformas de proximidad	X	X	X	X	
EI4	Cientes Fans	Desarrollar marcas propias de productos agroprocesados ( <i>fruver</i> y otros) de buena calidad y a precios accesibles, dando a conocer el origen de producción ecuatoriano	X	X	X	X	X
Total de estrategias integrales enfocadas en cada objetivo			4	4	4	4	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 14. Matriz de Alineamiento del Plan Funcional de Marketing con los Principios GRI

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ASPECTO	INDICADOR / DESCRIPCIÓN		ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	GRUPOS DESTAKEHOLDERS RELACIONADOS
DESEMPEÑO SOCIAL	Sociedad	Cumplimiento regulatorio	G4-S08	Normativa en la que la empresa se basa	Marketing mix / distribución	Exhibición del <i>fruver</i> agroprocesado en los distintos formatos de tienda según la Ley de Góndolas	(SH3) Clientes, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH13) grandes proveedores de supermercados.
	Responsabilidad social sobre productos	Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR3	Tipo de información y el etiquetado de productos y servicios.	Marketing mix / producto	Etiquetado de <i>fruver</i> agroprocesado (marcas propias) con información relevante sobre procedencia, información nutricional y aplicabilidad	(SH3) Clientes
			G4-PR5	Resultados de las encuestas de satisfacción de clientes	Marketing mix / marketing directo	Envío de encuestas en línea de satisfacción a los clientes sobre atributos del <i>fruver</i> agroprocesado	(SH3) Clientes

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la GRI, 2017b.

## Anexo 15. Matriz de Alineamiento del Plan Funcional de Operaciones con los Principios GRI

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ASPECTO	INDICADOR / DESCRIPCIÓN		ACCIONES	ACTIVIDADES	GRUPOS DESTAKEHOLDERS RELACIONADOS
ECONOMÍA	No aplica	Presencia en el mercado	G4 - EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	Designación de un líder de proyecto /Generación de una nueva estructura organizacional de operaciones	Nombramiento de un líder de equipo y profesionales de la zona con perfiles familiarizados con las regiones productoras del interior del Ecuador.	(SH2) empleados y (SH6) comunidades locales
		Consecuencias económicas indirectas en el mercado	G4 - E7	Desarrollo e impacto de la inversión en la infraestructura y tipos de servicios	Adquisición de terreno y edificación de la plataforma	Comprar un terreno de dos hectáreas en Pallatanga y edificar una nueva plataforma logística que servirá para el acopio, capacitación de los proveedores y albergue del equipo de compras de campo	(SH6) comunidades locales, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro.
			G4 - EC8	Impacto indirecto económico significativo a nivel de productividad en los <i>stakeholders</i>	Desarrollo del Programa de Capacitación del Centro de Apoyo y Formación al Productor / Abordaje de los actores indirectos de la cadena de valor	Asesorar y capacitar técnicamente a los productores andinos en alianza con los actores indirectos de la cadena buscando el beneficio mutuo	(SH2) empleados, (SH6) comunidades locales, (SH7) comunidad académica, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro y (SH15) ONG
		Prácticas de adquisición	G4 - EC9	Porcentaje del presupuesto para adquisiciones de proveedores locales en lugares con operaciones significativas	Recuperación de las relaciones con los pequeños productores	Realizar compras directas beneficiando tanto a la empresa por los mayores márgenes, calidad y control del <i>fruver</i> , así como a los productores andinos, generándoles acceso al mercado	(SH6) comunidades locales, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro.
DESEMPEÑO SOCIAL	Políticas laborales y trabajo digno	Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4 - LA14	Impactos positivos, significativos, reales y potenciales en las prácticas laborales en la cadena de suministro	Recuperación de las relaciones con los pequeños productores / Incorporación de nuevos estándares internacionales al MDCI	- Hacer uso del sistema SEDEX y la auditoría correspondiente (SMETA) aplicado a la cadena de suministro - Entablar mejores relaciones mediante un acercamiento más real pensando en los intereses más urgentes y legítimos de los proveedores de pequeña escala	(SH2) Empleados, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH13) grandes proveedores de supermercados, y (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro.
		Comunidades locales	G4 - SO1	Programas de desarrollo de las comunidades locales basados en sus necesidades	Relanzamiento de Supercompra en el campo	- Escuchar a la comunidad para establecer mejores canales de diálogo - Mejorar la oferta de la empresa en la comunidad en cuanto a responsabilidad y compromiso social para solucionar los <b>problemas que finalmente afectan a ambas partes</b>	(SH6) comunidades locales, (SH8) medios de comunicación regional, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro, y (SH15) ONG
	Responsabilidad social sobre los productos	Evaluación de la repercusión social de los proveedores	G4 - SO10	Impactos significativos para la sociedad en la cadena de suministro	Recuperación de las relaciones con los pequeños productores	- Realizar las compras de forma sostenible, asegurando el impacto social en las comunidades donde viven y trabajan los proveedores - Cuidar que, mediante la articulación con los actores indirectos de la cadena de suministro, se brinde un soporte óptimo que les permita realizar su trabajo de forma fluida y en las mejores condiciones	(SH6) comunidades locales, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala
		Salud y seguridad de los clientes	G4-PR1	Porcentaje de productos evaluados en salud y seguridad	Desarrollo del Programa de Capacitación del Centro de Apoyo y Formación al Productor	Gran parte de la capacitación dirigida a los proveedores tiene como propósito obtener productos de calidad manteniendo estándares internacionales en pro de la salud del cliente.	(SH2) empleados, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros y (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH13) grandes proveedores de supermercados, y (SH14) proveedores de insumos y servicios para el agro

Fuente: Elaboración propia sobre la base de GRI, 2017b.

## Anexo 16. Matriz de Alineamiento del Plan Funcional de Recursos Humanos con los Principios GRI

CATEGORÍA	SUBCAT.	ASPECTO	INDICADOR / DESCRIPCIÓN		POLÍTICA	ACTIVIDADES	GRUPOS DE STAKEHOLDERS RELACIONADOS
ECONOMÍA	No aplica	Presencia en el mercado	G4 - EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	Reclutamiento y selección	- Las fuentes de reclutamiento serán las bolsas de trabajo de la UNE y referencias de los colaboradores de las zona donde se establezcan las plataformas de proximidad. - Se ofrecerán oportunidades de contratación para los intermediarios de la cadena de suministro, ya que por su rol conocen de primera mano las técnicas de comercialización con los productores andinos.	(SH2) Empleados, (SH6) Comunidades locales y (SH7) comunidad académica
		Consecuencias económicas indirectas	G4 - EC8	Impactos indirectos económicos significativos a nivel de productividad en los <i>stakeholders</i>	Reclutamiento y selección		
DESEMPEÑO SOCIAL	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	G4 - LA2	Porcentaje de retención de personal, rotación, beneficios sociales, apoyo a colaboradores próximos al retiro.	Compensaciones y Reconocimiento	- Desarrollo de Plan de Compensaciones para aquellos equipos que trabajen directamente con los productores andinos en las plataformas de proximidad a fin de evitar la rotación de sus puestos. - Sistema de transporte y bonos de alimentación (compra de alimentos y artículos de limpieza para el hogar) y educación (compra de uniforme y útiles escolares) para las familias que deban trasladarse a las regiones para trabajar en las plataformas. - Incentivos monetarios y no monetarios a aquellos equipos de trabajo que participen activamente en el Centro de Apoyo y Formación al Productor, impulsando el desarrollo de buenas e innovadoras prácticas de trabajo con los productores andinos.	(SH2) Empleados y (SH6) comunidades locales
		Capacitación y educación	G4 - LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado	Formación y Desarrollo	- Desarrollo de un Plan de Capacitación para el nuevo equipo de compras. - Talleres sobre conocimiento del agro en las regiones, estacionalidad del fruver, protocolos de control de calidad, siembra programada, pedido perfecto; así como de habilidades blandas en manejo de conflictos y negociación para comprender la idiosincrasia de los productores andinos.	(SH2) Empleados
			G4 - LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua.		Se evaluará el <i>modus operandis</i> del nuevo equipo de compras con el productor andino para rescatar buenas prácticas que permitan replicarse en otras regiones y sean fuente de un protocolo base que pueda instaurarse a futuro en otras plataformas de proximidad.	(SH2) Empleados
			G4 - LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	Evaluación del desempeño		
		Diversidad e igualdad de oportunidades	G4 - LA12	Composición de los órganos de gobierno y personal por categorías de profesiones, sexo, edad, minorías	Reclutamiento y selección	Ya mencionadas	(SH2) Empleados
		Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4 - LA14	Impactos negativos significativos, reales y potenciales en las prácticas laborales en la cadena de suministro	Formación y Desarrollo	Evaluación de la adaptabilidad de los productores andinos al nuevo modelo del compra a través del Centro de Apoyo y Formación al Productor	(SH2) Empleados, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala y (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro.
	Sociedad	Comunidades locales	G4 - SO1	Programas de desarrollo de las comunidades locales basados en sus necesidades	Formación y Desarrollo	- Creación del Centro de Apoyo y Formación al Productor para los programas de capacitación, asesoría legal y accesibilidad al crédito que contribuyan a la formalización y operatividad de los productores andinos. - Acuerdos con las principales emisoras de radio de las regiones sur y norte para informar a los productores andinos sobre los programas de capacitación y de las ferias de productores organizadas por Supercompra y los proveedores de insumos agrícolas.	(SH6) Comunidades locales, (SH8) Medios de comunicación regional, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro y (SH15) ONGs.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de GRI, 2017b.



Anexo 17. Matriz de Alineamiento de los Planes Funcionales con los Principios del GRI

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ASPECTO	INDICADOR / DESCRIPCIÓN	PLANES FUNCIONALES				GRUPOS DE STAKEHOLDERS RELACIONADOS	
				MKT	RR.HH	OPE	FIN		
ECONOMÍA	No aplica	Desempeño económico	G4 - EC1	Valor económico directo generado y distribuido				X	(SH1) accionista y (SH2) empleados
		Presencia en el mercado	G4 - EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas		X	X		(SH2) empleados y (SH6) comunidades locales
		Consecuencias económicas indirectas	G4 - EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y tipos de servicios			X	X	(SH6) comunidades locales, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro
			G4 - EC8	Impactos indirectos económicos significativos a nivel de productividad en los stakeholders		X	X		(SH2) empleados, (SH6) comunidades locales, (SH7) comunidad académica, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro, y (SH15) ONG
		Prácticas de adquisición	G4 - EC9	Porcentaje del presupuesto para adquisiciones de proveedores locales en lugares con operaciones significativas			X	X	(SH6) comunidades locales, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, y (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro
MEDIO AMBIENTE	No aplica	Energía	G4 - EN3	Consumo energético internos en infraestructura			X		(SH6) comunidades locales
		Agua	G4 - EN32	Consumo eficiente de las fuentes de agua para infraestructura			X		(SH6) comunidades locales
		Evaluación ambiental de los proveedores	G4 - EN9	Porcentaje de proveedores examinados en criterios ambientales			X		(SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH13) grandes proveedores de supermercados, y (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro
DESEMPEÑO SOCIAL	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	G4 - LA2	Porcentaje de retención de personal, rotación, beneficios sociales, apoyo a colaboradores próximos al retiro.		X			(SH2) empleados y (SH6) comunidades locales
		Capacitación y educación	G4 - LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado		X			(SH2) empleados
			G4 - LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua		X			(SH2) empleados
			G4 - LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional		X			(SH2) empleados
		Diversidad e igualdad de oportunidades	G4 - LA12	Composición de los órganos de gobierno y personal por categorías de profesiones, sexo, edad, minorías		X			(SH2) empleados
	Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	G4 - LA14	Impactos negativos significativos, reales y potenciales en las prácticas laborales en la cadena de suministro		X	X		(SH2) empleados, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH13) grandes proveedores de supermercados, y (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro	
	Derechos humanos	Libertad de asociación y negociación colectiva	G4 - RH4	Número de cooperativas y proveedores con libertad de asociación		X			(SH2) empleados, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros y (SH12) productores agrícolas de gran escala
	Sociedad	Comunidades locales	G4 - SO1	Programas de desarrollo de las comunidades locales basados en sus necesidades		X	X		(SH6) comunidades locales, (SH8) medios de comunicación regional, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH14) proveedores de insumos y servicio para el agro, y (SH15) ONG
		Cumplimiento regulatorio	G4 - SO8	Normativa en la que la empresa se basa	X				(SH3) clientes, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH12) productores agrícolas de gran escala y (SH13) grandes proveedores de supermercados
		Evaluación de la repercusión social de los proveedores	G4 - SO10	Impactos significativos para la sociedad en la cadena de suministro			X		(SH6) comunidades locales, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros, (SH11) intermediarios acopiadores, (SH12) productores agrícolas de gran escala
	Responsabilidad social sobre productos	Salud y seguridad de los clientes	G4-PR1	Porcentaje de productos evaluados en salud y seguridad			X		(SH2) empleados, (SH9) productores agrícolas de pequeña escala, (SH10) aparceros y (SH12) productores agrícolas de gran escala, (SH13) grandes proveedores de supermercados, y (SH14) proveedores de insumos y servicios para el agro
		Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR3	Tipo de información y el etiquetado de productos y servicios.	X				(SH3) clientes
			G4-PR5	Resultados de las encuestas de satisfacción de clientes	X				(SH3) clientes

Fuente: Elaboración propia sobre la base de GRI, 2017b.



## Anexo 18. Cálculo del COK y WACC

DATOS	
Endeudamiento D/(D+E) de Supercompra	0.3100
Fondos propios E/(E+D) de Supercompra	0.6900
Tasa libre de riesgo Rf (T-Bills 5 años)	0.0189
Prima de mercado (Rm-Rf)	0.0569
Unlevered Beta	0.4600
Levered Beta (Con estructura de Supercompra)	0.6150
Prima de Riesgo País (Ecuador)	0.0925
Tasa impositiva	0.2500
TEA activa máxima Segmento Corporativo	0.0933
CAPM - Coste de los fondos propios (COK)	
$Ke = Rf + (E(Rm) - Rf) \times b + \text{Riesgo País}$	14.64%
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	
$WACC = Ke * E/(E+D) + Kd * (1-t) * D/(E+D)$	12.27%

Fuente: Elaboración propia

La estructura del capital de Supercompra es la misma de Corp. El Rosado, información que fue obtenida de la Bolsa de Valores de Guayaquil, 2016

La tasa impositiva se obtuvo de la web de Lataxnet, 2017

La TEA activa se obtuvo del Banco Central de Ecuador, 2017

Rf, Prima de mercado, Unlevered Beta, Prima de mercado y de riesgo país fueron datos obtenidos en la web de Damodaran, 2017

## Anexo 19. Estimación del crecimiento de las ventas (en millones de dólares)

Año	Sin Estrategia	Variación %	Con Estrategia	Variación %
2017	670	1.0%	680	2.5%
2018	676	1.0%	700	3.0%
2019	693	2.5%	725	3.5%
2020	711	2.5%	754	4.0%
2021	728	2.5%	788	4.5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 20. Flujo de caja

Supercompra  
Flujo de Caja Económico  
Escenario 2: Con aplicación de estrategia  
(En miles de dólares)

Flujo de caja operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	679,720	700,111	724,615	753,600	787,512
Costos de ventas (-)	557,538	573,667	592,409	614,553	640,668
Utilidad Bruta	122,182	126,444	132,206	139,047	146,843
Gastos Operativos (-)	108,026	104,713	106,306	104,540	105,586
Depreciación (-)	7,206	7,379	7,451	7,525	7,599
Utilidad de Operación	6,949	14,353	18,449	26,982	33,659
I.R. (-)	1,737	3,588	4,612	6,745	8,415
Utilidad Neta	5,212	10,764	13,837	20,236	25,244
Depreciación (+)	7,206	7,379	7,451	7,525	7,599
I.R. (+)	1,737	3,588	4,612	6,745	8,415
EBITDA	14,155	21,731	25,900	34,507	41,258

Aplicación de estrategia	2017	2018	2019	2020	2021
Margen capturado esperado	2,211	2,875	4,312	6,037	7,848
Crecimiento proyectado de Vtas.	1.03	1.03	1.04	1.04	1.05
<b>Presupuesto</b>					
RRHH	1,400	541	1,092	552	557
Gastos Generales y de Administrac	3,000	1,752	1,873	637	646
Ventas y Marketing	500	2,002	2,022	1,021	1,032
RSC	500	300	200	200	200
Adquisición de terreno y edificación de planta logística	3,500				
Total	8,900	4,595	5,187	2,410	2,434

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Supercompra  
Flujo de Caja Económico  
Escenario 1: Sin aplicación de estrategia  
(En miles de dólares)

Flujo de caja operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	669,772	676,470	693,382	710,717	728,484
Costos de ventas (-)	552,707	558,572	572,826	587,378	602,248
Utilidad Bruta	117,065	117,898	120,556	123,338	126,237
Gastos Operativos (-)	99,126	100,118	101,119	102,130	103,151
Depreciación (-)	7,206	7,279	7,351	7,425	7,499
Utilidad de Operación	10,732	10,502	12,086	13,784	15,586
I.R. (-)	2,683	2,625	3,021	3,446	3,897
Utilidad Neta	8,049	7,279	7,351	7,425	7,499
Depreciación (+)	7,206	7,279	7,351	7,425	7,499
I.R. (+)	2,683	2,625	3,021	3,446	3,897
EBITDA	17,939	17,183	17,724	18,296	18,895

## Anexo 21. Valor capturado estimado

Margen de intermediación	Histórico			Proyectado				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Toneladas anuales compradas directamente a productores en Pallatanga	9,384	28,034	23,957	26,353	34,259	51,388	71,943	93,527
Valor total de compra directa a productores (en millones de dólares)	3.9	11.8	10.1	11.1	14.4	21.6	30.2	39.2
Valor total de compra de haberse obtenido de intermediarios (en millones de dólares)	4.7	14.1	12.1	13.3	17.2	25.9	36.2	47.1
<b>Valor del monto capturado (en millones de dólares)</b>	<b>0.8</b>	<b>2.4</b>	<b>2</b>	<b>2.2</b>	<b>2.9</b>	<b>4.3</b>	<b>6</b>	<b>7.8</b>

Fuente: Josefina Bruni Celli y Manuela Plaza, 2013. Caso SEKN. "Supercompra: abasteciéndose con pequeños agricultores andinos". SKS-098.

Elaboración: Propia.

Valor capturado = lo comprado al productor menos lo comprado a los mayoristas.

## Anexo 22. Análisis de sensibilidad

Sensibilidad a una:	Escenarios		
Variación en la tasa de descuento	Pesimista	Calculada	Optimista
WACC	18.4%	12.3%	11.7%
<b>VAN (En Millones de US\$)</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>33</b>
Variación en el flujo económico	Pesimista	Esperado	Optimista
Tasa anual promedio de crecimiento de los ingresos	2%	4%	5%
<b>VAN (En Millones de US\$)</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>50</b>
Variación en el valor capturado (Reducción de costos directos)	Pesimista	Esperado	Optimista
Total comprado a productores de pequeña escala de Pallatanga de forma directa (En Miles de Toneladas)	202	277	354
<b>VAN (En Millones de US\$)</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 23. Balance general

(Miles de US\$)	2014	2015	2016
Efectivo y equivalente de efectivo	32,871	16,574	277
Inversiones Financieras	2,773	0	0
CxC Clientes	7,592	7,024	6,456
Ctas x cobras relacionadas	66,512	104,134	141,756
Inventarios	162,358	131,948	135,538
Otros Activos corrientes	6,142	5,868	5,594
<b>Total activos corrientes</b>	<b>278,248</b>	<b>265,548</b>	<b>289,621</b>
Propiedad, planta y equipo	84,979	85,766	86,553
Ctas x cobrar a Compañías Relacionadas	210,224	215,305	220,386
Intangibles	57,182	61,879	66,576
Otros Activos no corrientes	686	752	818
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>353,071</b>	<b>363,702</b>	<b>374,333</b>
<b>Total Activo</b>	<b>631,319</b>	<b>629,250</b>	<b>663,954</b>
Préstamos	66,956	60,648	54,340
Proveedores	151,904	168,027	184,150
Ctas x pagar a compañías relacionadas	25,196	4,975	15,086
Otros pasivos corrientes	24,915	28,742	32,569
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>268,971</b>	<b>262,392</b>	<b>286,145</b>
Obligaciones financieras	83,259	63,873	44,487
Beneficios definidos	16,105	18,234	20,363
Ctas x pagar relacionadas y accionistas	0	21,185	42,370
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>77,066</b>	<b>77,064</b>	<b>77,062</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>346,037</b>	<b>339,456</b>	<b>363,207</b>
Capital social	132,719	136,719	174,719
Reservas	77,663	80,008	82,353
Aportes para futuras capitalizaciones	15,000	10,500	6,000
Utilidad neta del ejercicio	23,610	22,726	21,842
Resultados acumulados	36,290	39,841	15,833
<b>Total Patrimonio</b>	<b>285,282</b>	<b>289,794</b>	<b>300,747</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>631,319</b>	<b>629,250</b>	<b>663,954</b>

Fuente: Elaborado en base a información financiera de Corporación El Rosado, Bolsa de Valores de Guayaquil, 2016

## Anexo 24: Estado de ganancias y pérdidas

(En miles de US\$)	2016	%	2017(p)	%	2018(p)	%	2019(p)	%	2020(p)	%	2021(p)	%
<b>Ventas Netas</b>	<b>663,141</b>	100%	<b>679,720</b>	100%	<b>700,111</b>	100%	<b>724,615</b>	100%	<b>753,600</b>	100%	<b>787,512</b>	100%
Costo de Ventas	546,097	82.35%	557,538	82.02%	573,667	81.94%	592,409	81.75%	614,553	81.55%	640,668	81.35%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>117,044</b>	17.6%	<b>122,182</b>	18.0%	<b>126,444</b>	18.1%	<b>132,206</b>	18.2%	<b>139,047</b>	18.5%	<b>146,843</b>	18.6%
Gastos Operativos	90,155	13.6%	108,026	15.9%	104,713	15.0%	106,306	14.7%	104,540	13.9%	105,586	13.4%
Depreciación	7,135		7,206		7,379		7,451		7,525		7,599	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>19,754</b>	3.0%	<b>6,949</b>	1.0%	<b>14,353</b>	2.1%	<b>18,449</b>	2.5%	<b>26,982</b>	3.6%	<b>33,659</b>	4.3%
Otros Ingresos /egresos no operacionales	3,703		3,781		3,909		4,056		4,249		4,451	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>23,457</b>	3.5%	<b>10,730</b>	1.6%	<b>18,262</b>	2.6%	<b>22,505</b>	3.1%	<b>31,231</b>	4.1%	<b>38,110</b>	4.8%
Impuestos (Tasa de Impuestos, T=25%)	5,864		2,682		4,565		5,626		7,808		9,527	
<b>Utilidad neta</b>	<b>17,593</b>	2.7%	<b>8,047</b>	1.2%	<b>13,696</b>	2.0%	<b>16,879</b>	2.3%	<b>23,423</b>	3.1%	<b>28,582</b>	3.6%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(p) = Período proyectado

\* Otros ingresos adicionales equivalen a 0,68% de las ventas (promedio histórico).

## **Nota biográfica**

### **Claudia María Jara Rojas**

Nació en Lima en 1979. Es licenciada en Publicidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una especialización en Marketing por Centrum Católica y EADA Business School, y en Comunicación Empresarial e Institucional por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Actualmente, es alumna de la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de quince años de experiencia en el sector educación en las áreas de comunicaciones, *marketing* comercial y académica. Desde 2011, trabaja en la Universidad del Pacífico en el área comercial; en 2016, asume la Jefatura Académica de los programas de Educación Ejecutiva de Recursos Humanos, Marketing y Alta Dirección.

### **Yazmín Mosquito Rodríguez**

Nació en Lima en 1980. Es ingeniera en industrias alimentarias por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con un Máster en Operaciones y Logística por la Universidad Politécnica de Cataluña y cuenta con una especialización en Supply Chain Management por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Actualmente, es alumna de la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico. Desde 2005, ha trabajado en varias empresas del sector de consumo masivo y *retail*, liderando áreas de procesos, calidad y operaciones. Actualmente, es consultora en sistemas de calidad, procesos y mejora continua.

### **Jorge Liendo Valer**

Nació en Arequipa en 1978. Es ingeniero comercial por la Universidad Privada de Tacna. Actualmente, es alumno de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 16 años de experiencia en el sector financiero. Trabaja en Scotiabank, entidad donde ha liderado equipos comerciales y asumido distintas responsabilidades en banca *retail* como funcionario de negocios de banca PYME, banca de negocios tradicional y banca comercial. En 2009, fue ascendido a gerente de oficina en la zona sur del país, en Puno y, posteriormente, Ica. Actualmente, es gerente de oficina de la Zona Lima Central. También se desenvuelve como asesor financiero en crédito e inversión, y realiza estudios de Análisis Técnico de Mercados Financieros.