



**“MODELO DE ABASTECIMIENTO SUPERCOMPRA: EL RETO  
DE LA INCLUSIÓN PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD”**

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

**Presentado por**

**Sr. Carlo Angello Dorador Li  
Sr. Ricardo Raúl Mulanovich Barrios  
Sr. Ronald Wilder Torres Cortez**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2017**

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias y seres queridos, por ser la motivación para seguir esforzándonos día tras día.

Agradecemos a todos nuestros profesores de la maestría y, en especial, al profesor Roberto Paiva Zarzar por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

Con la finalidad de obtener el grado de Magister en Administración, los autores de la presente investigación han elaborado una propuesta de plan estratégico para la solución del caso Supercompra – Agricultores Andinos (Bruni y Plaza 2008)<sup>1</sup>.

Supercompra es una empresa líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y cash & carry, con ventas anuales de más de US\$ 230 millones, subsidiaria del Grupo Mazaplan, una multinacional mexicana de retail con más de 30 años de experiencia que ingresa al mercado ecuatoriano a finales del año 2000 por medio de la compra de la mayoría accionaria de Supercompra.

Supercompra decide transformar su modelo de compras, lo que resulta en la implementación de las plataformas de proximidad, las cuales fueron muy exitosas para generar ahorros y eficiencias para la empresa, logrando capturar hasta un 20% del margen de intermediación del 60% de sus compras. Sin haber tenido dicha intención inicial, estas plataformas estaban alineadas a las políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social empresarial (RSE) de la corporación pero estaban perdiendo impulso dada la disolución de las cooperativas de pequeños productores que sustentaban el modelo.

La disyuntiva que enfrenta Supercompra es si debe continuar con el esfuerzo de mantener las plataformas de continuidad como un componente importante de su estrategia de compras y, eventualmente, de inclusión, o si las transforman en un programa de apoyo social para cumplir con sus políticas de RSE, ya que es evidente que esta iniciativa no surge de una genuina intención de desarrollar un modelo inclusivo, sino más bien motivada por un objetivo de reducción de los costos de intermediación.

Con el objetivo de realizar un planteamiento estratégico para resolver esta disyuntiva, los autores mapearon las influencias del entorno a través del análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (análisis Pestel) y realizaron un análisis de la industria, lo que permitió identificar un mercado protegido y regulado que crece a un ritmo bajo pero constante, que aún presenta oportunidades dada la proporción que representan los

---

<sup>1</sup> Este caso fue escrito por la profesora Josefina Bruni Celli y la investigadora Manuela Plaza, ambas del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), como parte de la colección de casos SEKN. La investigación y preparación del caso analítico base estuvo a cargo de la profesora Josefina Bruni Celli y del investigador Daniel Mogollón.

alimentos dentro de la canasta de consumo. Por otro lado, a través de las cinco fuerzas de Porter, se pudo concluir que el atractivo de la industria era alto debido, principalmente, a que no existe mayor rivalidad entre competidores dada la concentración del mercado en pocos jugadores con marcas bien posicionadas, con altas barreras de entrada a nuevos competidores debido a la alta inversión necesaria para alcanzar escala, la poca probabilidad de aparición de productos sustitutos y al poco poder de negociación que tienen tanto los proveedores como los clientes.

Del análisis interno se desprende que Supercompra es una empresa bien posicionada, sólida y con respaldo, con una marca potente que goza de casi un 50% del mercado, más de 20 puntos por encima de su competidor más cercano. Sin embargo, a través de la aplicación de la Metodología Link se identificaron ciertas brechas asociadas a los principios de modelos incluyentes que se deben cerrar si es que busca la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Estas brechas corresponden a aspectos asociados a su compromiso real con el desarrollo de la RSE, de cara a la integración de sus proveedores a su cadena de valor y la creación de una cultura que promueva la innovación y la tecnología como base para la sostenibilidad de su cadena de abastecimiento y como consecuencia, de su liderazgo en el largo plazo.

La estrategia, por lo tanto, se basa en cerrar las brechas para convertir las plataformas de proximidad en un modelo de abastecimiento inclusivo, real y sostenible, que le permita a Supercompra minimizar su dependencia de los intermediarios al adquirir de manera directa hasta un 70% de frutas y verduras (fruver, según el caso Bruni y Plaza 2008), logrando un valor presente neto (VAN) de US\$ 452,263.62 con una tasa interna de retorno (TIR) de 35% en cinco años de proyecto. De esta manera, se modificaría el esquema actual de abastecimiento que representa el 50% de adquisiciones a través de intermediarios (incremento de costo debido al margen de comercialización). Este valor se genera no solo al incrementar sus ahorros por mayores márgenes de desintermediación y mayor proporción de compra directa, sino también al compartir los ahorros que se generan al trasladar eficiencias a sus proveedores, lo que permite reducir los precios de compra de Supercompra pero también un mayor margen para sus productores, generando valor compartido.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Resumen del caso.....	1
2. Consideraciones preliminares .....	3
3. Relación y vinculación de Supercompra con el Grupo Mazaplán .....	4
4. Gobierno corporativo, responsabilidad social y la metodología link.....	4
5. Identificación del problema .....	9
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>11</b>
1. El sector agrícola en Ecuador .....	11
2. Mapeo de las influencias del entorno.....	12
2.1 Entorno político .....	12
2.2 Entorno económico .....	13
2.3 Entorno social .....	13
2.4 Entorno tecnológico .....	14
2.5 Entorno ecológico .....	15
2.6 Entorno legal.....	15
3. Análisis del microentorno .....	16
3.1 Análisis de la industria.....	16
3.1.1 Fijación de precios en Ecuador .....	17
3.1.2 Servicios de restaurantes y comida rápida .....	17
3.1.3 Bebidas .....	18
3.1.4 Supermercados .....	19
3.1.5 Ventas on line .....	20
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	21
3.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras .....	21
3.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores .....	22
3.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	23

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores .....	23
3.2.5 Poder de negociación de los consumidores .....	24
3.2.6 Evaluación general.....	24
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	25
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>26</b>
1. Mapeo de los actores y sus relaciones .....	26
1.1 Actores directos .....	26
1.2 Actores indirectos .....	27
2. Las plantillas del modelo de negocio .....	28
2.1 Modelo de negocio de Supercompra.....	28
2.2 Modelo de negocio de productores .....	29
3. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO).....	30
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	30
5. Matriz de estrategia genérica .....	31
<b>Capítulo IV. Los principios para modelos de negocios incluyentes.....</b>	<b>33</b>
1. Colaboración entre actores.....	34
2. Vinculación efectiva al mercado.....	34
3. Gobernanza transparente y consistente .....	35
4. Acceso equitativo a servicios.....	35
5. Innovación incluyente .....	36
6. Medición de resultados .....	36
7. Evaluación de los principios en los actores: Supercompra – proveedores.....	36
7.1 Principio 1: Colaboración entre actores .....	37
7.2 Principio 2: Vinculación efectiva al mercado .....	38
7.3 Principio 3: Gobernanza transparente y consistente .....	38
7.4 Principio 4: Acceso equitativo a servicios .....	38
7.5 Principio 5: Innovación incluyente .....	39
7.6 Principio 6: Medición de resultados.....	39
<b>Capítulo V. Plan estratégico.....</b>	<b>40</b>
1. Misión y visión .....	40
2. Objetivos estratégicos .....	40
3. Formulación de estrategias .....	41

3.1 Matriz FODA cruzado .....	41
3.1.1 Fortalezas, oportunidades y estrategias FO .....	41
3.1.2 Debilidades, oportunidades y estrategias DO .....	42
3.1.3 Fortalezas, amenazas y estrategias FA.....	43
3.1.4 Debilidades, amenazas y estrategias DA .....	43
3.2 Matriz IE .....	45
4. Definición del prototipo.....	45
5. Definición de planes operativos.....	46
<b>Capítulo VI. Desarrollo de los planes funcionales.....</b>	<b>48</b>
1. Plan funcional de operaciones .....	48
1.1 Objetivos .....	48
1.2 Actividades .....	49
1.2.1 Reestructuración de las plataformas de proximidad (MASC) .....	49
1.2.2 Desarrollo del portal de proveedores “Portal Socios Supercompra” .....	50
1.3 Presupuesto .....	51
2. Plan funcional de marketing .....	51
2.1 Objetivos .....	52
2.2 Actividades .....	52
2.2.1 De cara al proveedor (B2B) .....	52
2.2.2 De cara al cliente (B2C).....	53
2.3 Presupuesto .....	54
3. Plan funcional de recursos humanos.....	54
3.1 Objetivos .....	55
3.2 Actividades .....	55
3.2.1 Implementación del puesto promotor Supercompra .....	55
3.2.2 Implementación del área de desarrollo técnico e innovación .....	56
3.3 Presupuesto .....	58
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	58
4.1 Objetivos .....	59
4.2 Actividades .....	59
4.2.1 Diagnóstico de los grupos de interés .....	59
4.2.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad.....	60
4.3 Presupuesto .....	60
5. Plan funcional de finanzas e inversiones .....	61



5.1	Objetivos .....	61
5.2	Actividades .....	61
5.2.1	Determinar los flujos de ahorro que generaría el proyecto .....	61
5.2.2	Determinar la tasa de descuento para el análisis del proyecto .....	63
5.2.3	Determinar la rentabilidad del proyecto .....	64
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....		<b>65</b>
	Conclusiones .....	65
	Recomendaciones .....	66
<b>Bibliografía</b> .....		<b>67</b>
<b>Anexos</b> .....		<b>69</b>
<b>Nota biográfica</b> .....		<b>76</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político .....	12
Tabla 2.	Variables del entorno económico .....	13
Tabla 3.	Variables del entorno social .....	14
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico .....	14
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico .....	15
Tabla 6.	Variables del entorno legal .....	15
Tabla 7.	Ventas por menor en Ecuador .....	16
Tabla 8.	Participación de mercado de supermercados en Ecuador .....	20
Tabla 9.	Análisis de la rivalidad entre competidores .....	21
Tabla 10.	Análisis de la amenaza de nuevos competidores .....	22
Tabla 11.	Análisis de la amenaza de sustitutos .....	23
Tabla 12.	Análisis del poder de los proveedores .....	23
Tabla 13.	Análisis del poder de los consumidores .....	24
Tabla 14.	Análisis general de la industria .....	24
Tabla 15.	Matriz EFE .....	25
Tabla 16.	Análisis VRIO .....	30
Tabla 17.	Matriz EFI .....	31
Tabla 18.	Estrategias FO .....	41
Tabla 19.	Estrategias DO .....	42
Tabla 20.	Estrategias FA .....	43
Tabla 21.	Estrategias DA .....	43
Tabla 22.	Presupuesto del plan de operaciones .....	51
Tabla 23.	Presupuesto del plan de marketing .....	54
Tabla 24.	Presupuesto del plan de recursos humanos .....	58
Tabla 25.	Priorización de los grupos de interés .....	59
Tabla 26.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial .....	60
Tabla 27.	Proyección de la demanda de fruve .....	61
Tabla 28.	Proyección de abastecimiento directo .....	62
Tabla 29.	Estructura de costos de producción .....	62
Tabla 30.	Nueva escala de precios por kilo .....	63
Tabla 31.	Flujos de ahorro del proyecto .....	63
Tabla 32.	Cálculo de la tasa de descuento .....	64
Tabla 33.	Flujo de caja .....	64

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de Ecuador.....	2
Gráfico 2.	El programa de RSE.....	6
Gráfico 3.	Gobierno corporativo y metodología Link.....	8
Gráfico 4.	Consumo de alimentos por tipo.....	17
Gráfico 5.	Consumo de alimentos, bebidas y tabaco.....	19
Gráfico 6.	Ventas al por menor de alimentos y no alimentos.....	20
Gráfico 7.	Cadena de valor agropecuaria.....	26
Gráfico 8.	Actores externos.....	27
Gráfico 9.	Modelo de negocio de Supercompra.....	28
Gráfico 10.	Modelo de negocio de productores.....	29
Gráfico 11.	Matriz de estrategias genéricas.....	32
Gráfico 12.	Brechas entre Supercompra y productores.....	37
Gráfico 13.	Consolidación de las estrategias.....	44
Gráfico 14.	Matriz IE.....	45
Gráfico 15.	Modelo de negocio prototipo.....	46
Gráfico 16.	Objetivos estratégicos, estrategias y lineamientos de planes operativos.....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Ficha del vendedor .....	70
Anexo 2.	Ficha del comprador .....	72
Anexo 3.	Composición de costos de productores agrícolas .....	74
Anexo 4.	Cálculo de costos, ajustes de precios y márgenes para el flujo de caja .....	75

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Resumen del caso**

Supercompra es una subsidiaria del Grupo Mazaplan, una multinacional mexicana de retail con más de 30 años de experiencia en el ramo. El Grupo Mazaplan ingresó al mercado ecuatoriano a finales del año 2000 por medio de la compra de la mayoría accionaria de Supercompra.

Entre el 2001 y el 2004 la empresa había hecho una inversión en Ecuador de aproximadamente US\$ 200 millones, concentrados en la renovación y ampliación de la cadena de supermercados. La empresa tenía previsto hacer una inversión cercana a los US\$ 400 millones en el período 2005-2009, acometiendo un plan de expansión destinado a convertir a Supercompra en la empresa de retail más grande de Ecuador. En el 2006 la empresa empleaba a 5.000 personas y poseía en Ecuador 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas de hard discount, distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional.

Juan Pedro Zapata, director general de Supercompra, descartó un modelo de compras en el que una unidad central de la compañía compraba a mayoristas nacionales, quienes hacían despachos a los puntos de venta del retail en todo el país y lo sustituyó por otro en el que la compañía contaba con unidades descentralizadas llamadas “plataformas de proximidad” ubicadas en distintos puntos del país, que compraban verduras y frutas regionalmente y luego las despachaban a puntos de venta en esa misma región. La primera plataforma se había instalado en 2002 cerca de Pallatanga, un pueblo andino ubicado a 1.420 metros sobre el nivel del mar (msnm) en la Provincia de Chimborazo (ver gráfico 1).

La compra a través de las plataformas de proximidad tenía por principal finalidad lograr un mayor control sobre la calidad de los productos comprados, reducir las compras hechas por la compañía a los intermediarios de la cadena de comercialización de frutas y verduras, y asumir directamente el despacho a los puntos de venta. Al comprarles directamente a los productores, Supercompra buscaba “acortar” la cadena de comercialización, pero Zapata sabía que para lograr esto él y su equipo debían dedicar mucho esfuerzo a establecer relaciones directas estables con los agricultores.

Gráfico 1. Mapa del Ecuador



Fuente: The Economist, Intelligence Unit, s.f.

Zapata, al revisar el Balance de Responsabilidad Social 2005 de Supercompra, elaborado por Carmen Francés, la gerente Nacional de Asuntos Corporativos, se percató del casual alineamiento que existía entre los lineamientos estratégicos de Supercompra, los cuales enfatizaban la importancia de trabajar a favor del “desarrollo sustentable” y el esfuerzo que la empresa había hecho en los últimos tres años para desarrollar a los pequeños agricultores como proveedores de las plataformas. Sin embargo, también recordó que muchas de las cooperativas de pequeños agricultores que Supercompra había ayudado a formar se habían disuelto y había disminuido el número de pequeños proveedores de la plataforma.

Zapata no le había prestado mucha atención al asunto en aquel momento, dado que la empresa había montado las plataformas con fines meramente comerciales, pero no podía dejar de pensar sobre si debían retomar las relaciones con los pequeños agricultores o dejar que la plataforma continuara relacionándose cada vez más con intermediarios locales y productores de mayor tamaño (Bruni y Plaza 2008).

## **2. Consideraciones preliminares**

De acuerdo a la investigación realizada, la empresa representada por Supercompra en el presente caso es en realidad Cativen (Cadena de Tiendas Venezolanas S.A.), una empresa venezolana que se vuelve subsidiaria del Grupo Casino de Francia, cuando en el año 2000 este adquiere el 80% de las acciones (Colaboradores de Wikipedia 2017). En este sentido y para entender su origen, además de las políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social en las que se enmarca Supercompra, los autores han analizado dichos aspectos en el grupo Casino de Francia. Para efectos de la presente investigación los autores asumen que el grupo Casino sería el Grupo Mazaplán.

Por otro lado, de cara al análisis financiero, la industria y el mercado, tomando en cuenta que el caso se sitúa en Ecuador y dadas las similitudes de Supercompra con Corporación La Favorita, se asume para estos efectos que Supercompra es Corporación Favorita. Adicionalmente, si bien es cierto el caso se desarrolla en el 2006, para efectos de contar con información del mercado y de la industria los autores están utilizando información al 2015; es por ello que el plan estratégico será desarrollado a partir del 2016.

### **3. Relación y vinculación de Supercompra con el Grupo Mazaplán**

En el Annual and Corporate Social Responsibility Performance Report 2015 del Grupo Casino (s.f.) -que, de acuerdo a las consideraciones preliminares, se ha tomado como referencia como si fuera el Grupo Mazaplán- es una corporación pública que cotiza en la bolsa de Nueva York (NYSE Euronext Paris), cuenta con un directorio conformado por 15 miembros de los cuales 6 son directores independientes y opera bajo lineamientos estrictos de gobierno corporativo regidos por ley. El directorio está asistido por el Comité de Nombramientos y Compensaciones, el Comité de Auditoría y el Comité de Gobierno Corporativo, los cuales permiten dar visibilidad a diferentes aspectos del grupo y ayudan a gestionarlo de manera adecuada y transparente.

Al ser una multinacional, hay dependencia económica, de políticas de gobierno corporativo y cumplimiento, sin embargo, dado que la oferta de valor debe adaptarse al país con sus particularidades regulatorias, económicas y sociales, hay cierta independencia en la gestión local en aspectos operativos, gestión de RRHH y marketing. Estas consideraciones alcanzan a todas las empresas del grupo a nivel internacional, por lo tanto afectan y rigen a Supercompra, que a pesar de gozar de cierta independencia en aspectos operativos, debe tener en cuenta que la gestión de Supercompra puede afectar los resultados del grupo tanto económica como reputacionalmente. Es decir, errores o faltas a los lineamientos corporativos de parte de Supercompra, podrían afectar la reputación y la cotización de las acciones del grupo.

Así como hay lineamientos que respetar y normas que cumplir, el hecho de pertenecer a un grupo de estas dimensiones también pueden traer beneficios para Supercompra si es que los aprovecha y se apalanca en ellos. Estos beneficios pueden ser el acceso a recursos económicos e inversión, pero también el acceso a tecnología, aprendizaje, metodologías y recursos humanos, que permitirían hacer más eficiente la gestión local y acelerar la curva de aprendizaje en la implementación de nuevos modelos de gestión, como por ejemplo el modelo de innovación.

A su vez, la corporación también puede verse beneficiada si aprende de las experiencias de Supercompra. En este caso particular, si el modelo de negocio inclusivo prueba ser un modelo rentable y sostenible, que genera una ventaja competitiva a Supercompra, la corporación también podría aprender y luego exportar esta capacidad a otras regiones que puedan tener la misma problemática, demostrándose el valor de las relaciones de dependencia.



#### **4. Gobierno corporativo, responsabilidad social y la metodología link**

Según Luis Perea (2011) «[...] el gobierno corporativo es el sistema de toma de decisiones, la forma en que se ejerce el control, los mecanismos de incentivos y el grado de información que se establece en una empresa entre sus propietarios, sus directivos y su administración, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los requerimientos de otros interesados»; definición que ya incorpora una visión de stakeholders y no solo de shareholder en el concepto de gobierno corporativo.

El gobierno corporativo es «[...] un sistema de reglas, políticas, prácticas y procesos a través de las cuales una empresa o corporación es dirigida y controlada y esencialmente implica balancear los intereses de los diferentes stakeholders de la empresa» (Investopedia s.f.).

De acuerdo con Pacalá (2012) existen dos modelos de gobierno corporativo: modelo de shareholder, basado principalmente en reglamentar la relación de la empresa y sus directores con los accionistas; y el modelo de stakeholder, el que se basa en regular las relaciones entre la empresa y sus directivos, no solo con sus accionistas sino con otros grupos de interés como son los empleados, proveedores, la comunidad y el medio ambiente, entre otros.

En el Annual and Corporate Social Responsibility Performance Report 2015 del Grupo Casino (s.f.) -que, de acuerdo a las consideraciones preliminares, se ha tomado como referencia como si fuera el Grupo Mazaplán- incluye dentro de sus políticas de gobierno corporativo un conjunto de 15 lineamientos prioritarios agrupados en cinco frentes de responsabilidad social (ver gráfico 2). Dentro del frente socio confiable se incluyen tres lineamientos dentro de los que se encuentran la promoción de iniciativas de responsabilidad social para las pequeñas y medianas empresas y brindar soporte a los canales de producción locales.

Este es un lineamiento de alcance global, es decir, que aplica para todas las empresas del grupo y determina acciones sobre cómo desarrollar alianzas con productores locales; promover en las tiendas los productos locales; asistir a los integrantes de la cadena de abastecimiento en la mejora de sus prácticas; incrementar el reconocimiento de la responsabilidad social corporativa entre las pequeñas y medianas empresas; compartir las buenas prácticas de responsabilidad social con las pequeñas y medianas empresas, y promover su adopción.

## Gráfico 2. El programa de RSE

### El Programa de RSE: 15 guías prioritarias



Fuente: Grupo Casino, s.f.

El Grupo Mazaplán, al considerar a sus diferentes grupos de interés dentro de sus políticas de gobierno corporativo de acuerdo a Pacalá (2012), ha optado por un modelo de stakeholder y en el frente de socio confiable, al ser una política de carácter global, incluye a Supercompra en la misma; por lo tanto, se encuentra regida bajo estos principios y debe alinearse a ellos; por lo tanto, la idea de mantener las plataformas de proximidad como un proyecto de inversión social no necesariamente está alineado a las políticas de gobierno corporativo, mientras que considerarlas como vehículos de inclusión pareciera que es el camino adecuado.

Teniendo esto en mente y de cara a la implementación de un modelo de negocio inclusivo que responda a las políticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social, es que los autores del presente trabajo investigaron sobre metodologías que permitan la implementación de modelos inclusivos, específicamente en el sector agrícola, encontrando la metodología link.

La metodología Link (Lundy *et al.* 2014) es una guía participativa que permite diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. La guía ayuda a facilitar un proceso sistemático de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada, y está diseñada para acompañar un proceso de innovación basado en la aplicación de un juego de cuatro herramientas participativas:

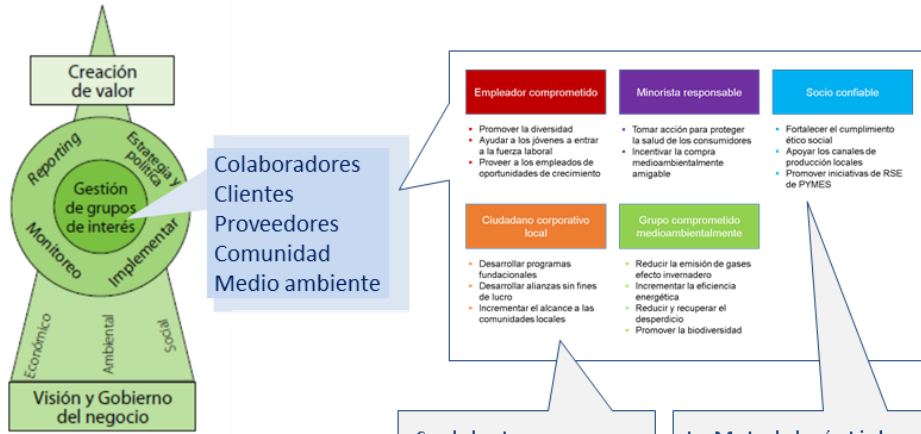
- El mapeo de la cadena de valor, para entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores.
- La plantilla del modelo de negocio, para entender en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.
- Los principios para modelos de negocio incluyentes, para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.
- El ciclo del prototipo, para mejorar continuamente en términos de “inclusividad” cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.

Terminado el proceso se llegará a entender mejor la relación entre los modelos de negocio específicos de cada actor (vendedor y comprador) y el funcionamiento de la cadena de valor en general; además, se habrán identificado áreas críticas para escalar procesos y se diseñará, implementará, evaluará y mejorará un prototipo de innovación para el modelo de negocio trabajado; finalmente, se evaluarán los efectos de los cambios sobre los pequeños productores y sobre el negocio en sí.

Mediante el uso de la metodología Link antes descrita se busca entrelazar y alinear los modelos de negocio vía la identificación de brechas a partir de la aplicación de los principios, con el fin de definir objetivos y estrategias para cerrar dichas brechas y convertir el negocio en inclusivo. Los autores han elaborado un gráfico que busca explicar cómo conectan las políticas de gobierno corporativo con la metodología Link. La actual definición de gobierno corporativo incluye la gestión de los diferentes grupos de interés. El programa de RSE del Grupo Mazaplán (Grupo Casino) que responde a esas políticas de gobierno corporativo, incorpora lineamientos para atender las necesidades de sus proveedores y socios de negocio, dentro de los cuales se encuentran los pequeños productores a los cuales explícitamente deben apoyar. La metodología Link busca identificar las brechas entre comprador (Supercompra) y los proveedores (pequeños productores) para definir estrategias inclusivas de negocio. Se entiende, por lo tanto, que si se aplica esta metodología se estará cumpliendo con las políticas de gobierno corporativo al atender las necesidades de los stakeholders proveedores, incluyéndolos dentro de la cadena de valor y, a su vez, atendiendo las necesidades de los accionistas, brindándoles sostenibilidad y continuidad de largo plazo a su negocio.

### Gráfico 3. Gobierno corporativo y metodología Link

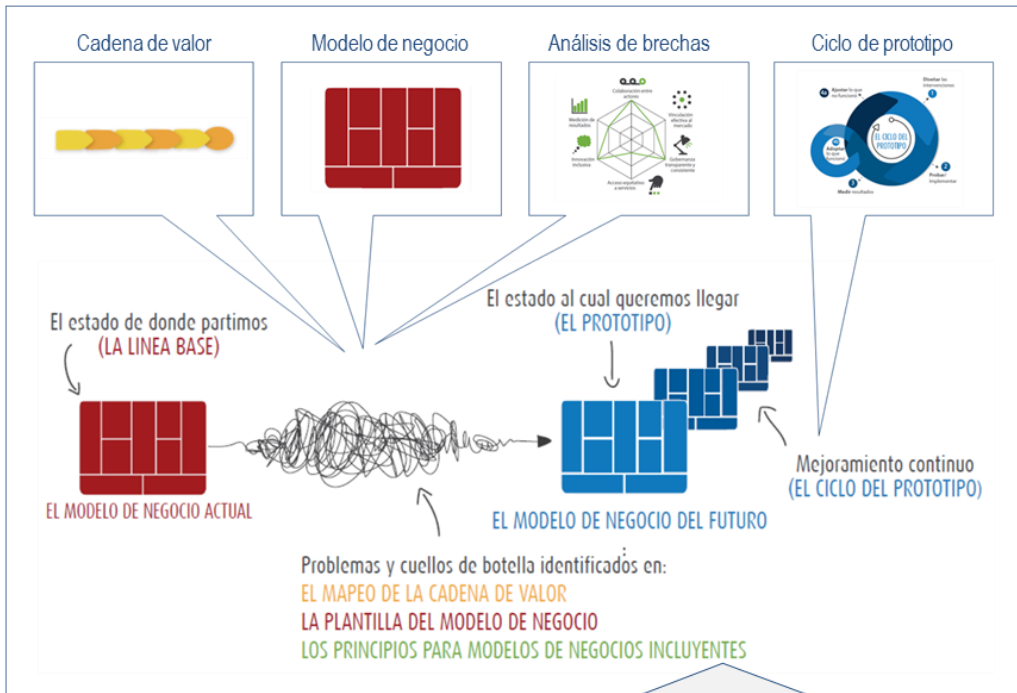
La metodología link permite incluir a los pequeños productores dentro de la cadena de valor de Supercompra, atendiendo de esta manera las necesidades de éste stakeholder de acuerdo al programa de RSE, el cual se desprende de las políticas de gobierno corporativo del grupo Mazaplán.



Las buenas prácticas de gobierno corporativo son la base de la creación de valor de largo plazo.

Se debe tener en cuenta a los diferentes stakeholders en sus decisiones de negocio.

La Metodología Link permite atender las necesidades de los pequeños productores.



A través del mapeo de la cadena de valor, analizando los modelos de negocio, identificando las brechas a través de los principios de modelos inclusivos y definiendo un modelo de negocio prototipo de doble vía, la Metodología Link permite incluir a los pequeños productores dentro de la cadena de valor.

Fuente: Vives y Peinado-Vara (editores), 2011.

## **5. Identificación del problema**

El caso de Supercompra plantea el reto de definir una estrategia para la implementación de un modelo de negocio inclusivo en una empresa que compite en un contexto donde priman las visiones de corto plazo, en una categoría donde el control de costos y el factor precio es crítico, donde aún se cree que hay una oposición entre la generación de rentabilidad y la inclusión dado el poco entendimiento de las diferencias entre responsabilidad social corporativa, inversión social, comercio justo y buen gobierno corporativo.

Supercompra inicia el desarrollo de las plataformas de proximidad con un fin estrictamente económico, con el objetivo de generar ahorros en los costos de intermediación y asegurar un abastecimiento de productos más frescos, en tiempo y medida justa, obteniendo márgenes más atractivos para el negocio. Inicialmente este modelo prueba ser exitoso, generando ahorros importantes para la empresa y buena percepción en sus proveedores, además de resolver otros problemas de corrupción y merma. Sin embargo, luego de un tiempo de operación y a pesar de los importantes esfuerzos de David Valles, el modelo comienza a fallar dada la deserción de los pequeños productores y la disolución de las cooperativas.

A pesar de haber nacido con un objetivo diferente y de estar en duda la continuidad del modelo, el Balance de Responsabilidad Social (Grupo Casino s.f.) informaba sobre la “promoción del desarrollo sustentable” a través del Modelo de Integración Comercial Directa (MICD), término creado para “vender” al modelo de compra basado en plataformas de proximidad. Queda claro que existe una falta de convicción y cierta dosis de oportunismo comercial al hacer pasar el proyecto como un modelo que nace con ese objetivo social.

Una ruta para resolver el problema de la pérdida de valor del negocio sin asumir el riesgo de la inclusión podría ser re-enmarcar la relación con los pequeños productores como “inversión social” y regresar al modelo de intermediarios que ha funcionado durante el pasado. Otra ruta más arriesgada es comprometerse con los lineamientos de la política corporativa y perfeccionar el modelo ya desarrollado pero hacerlo con la convicción que este requiere para convertirlo en inclusivo, rentable y sustentable en el largo plazo.

Los autores de la presente investigación plantean que esta última ruta es la correcta pero, para poder implementarla adecuadamente, no solo debe haber un compromiso real sino una

ejecución impecable a partir de un modelo que sirva de guía, tomando como referencia los benchmarks de la industria.

Durante el proceso de investigación del presente trabajo se evaluó la metodología Link, un kit de herramientas preparado en su primera versión por Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski y Alexandra Amrein (2014), y complementado con los comentarios de Don Seville del Sustainable Food Lab; Shaun Ferris, de Catholic Relief Services (CRS); Abbi Buxton y Bill Vorley, del International Institute of Environment and Development (IIED); y Will Crosse, de Rainforest Alliance.

Esta metodología se gestó como parte del proyecto de nuevos modelos empresariales para las relaciones de comercio sostenible, dirigido por el Sustainable Food Lab, en colaboración con CRS, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el IIED y Rainforest Alliance. Dicho proyecto fue apoyado por una subvención de la Fundación Bill y Melinda Gates.

Tomando como guía esta metodología, los autores de la presente investigación han desarrollado una propuesta de solución del caso, convencidos –además– que sí es viable equilibrar las necesidades de rentabilidad y eficiencia con la inclusión para hacer sustentable el negocio en el largo plazo.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. El sector agrícola en Ecuador

Si bien el caso describe la problemática de una empresa retail, los autores de la presente investigación han analizado algunos aspectos del sector agrícola con el objetivo de identificar oportunidades o amenazas para Supercompra. La información se obtuvo de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2014 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] s.f.).

Los aspectos más relevantes que se han encontrado son:

- **Tenencia de la tierra y condición jurídica.** Existe una gran cantidad de propietarios con título. Adicionalmente, se observa que la mayoría de propietarios de tierras no cuenta con un registro societario, lo cual representa un área clave a desarrollar por Supercompra con el apoyo de asesoría jurídica.
- **Distancia de recorrido en kilómetros desde la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) a la carretera y principal medio de transporte para sacar la producción.** Más del 70% de la producción se encuentra a menos de un kilómetro de recorrido entre la UPA y la carretera permanente más cercana, lo que sería una oportunidad para Supercompra si optara por brindar asistencia en el transporte de la producción desde la UPA hacia sus centros de distribución, costo que actualmente es asumido por el productor.
- **Sexo de la persona productora, nivel de instrucción y origen principal de sus ingresos.** Casi el 75% de los productores son hombres y el nivel de instrucción en general se encuentra entre primaria y ninguno, los siguen secundaria y superior. El origen principal de sus ingresos son las actividades agropecuarias con más de un 65% sobre otras actividades. Es importante para Supercompra entender el nivel de educación de sus interlocutores para implementar de mejor manera las acciones y comunicaciones.
- **Fuente y destino principal del crédito.** Las fuentes del crédito son diversas; están bancos, cooperativas, prestamistas, intermediarios, organismos no gubernamentales (ONG), etcétera. Entre los bancos y los prestamistas se encuentra la mayor proporción de créditos a los productores quienes destinan este dinero a inversiones en productos de cultivo. Esto permite entender la estructura de costos del productor y, eventualmente, trasladarlos al sistema bancario más formal y bajar los costos de financiamiento a través del respaldo de Supercompra.

- **Procedencia de la asistencia técnica.** Proviene, en su mayoría, de ONG y personas naturales. Existe una oportunidad para trabajar de la mano con ONG que brinden asesoría jurídica y técnica a los pequeños productores para que se formalicen y puedan convertirse en sociedades legalmente constituidas; también con organizaciones que brinden asistencia técnica a los agricultores para que tengan una buena cosecha, previniendo plagas y sequías con tecnología avanzada.

## 2. Mapeo de las influencias del entorno

### 2.1 Entorno político

La democracia en Ecuador se reinstauró en 1979; sin embargo, la institucionalidad es débil, a pesar de la nueva Constitución promulgada en el año 2008, dado que el actual gobernante que se encuentra en el poder desde el año 2007 representa un gobierno de izquierda con tendencia proteccionista e interventora.

**Tabla 1. Variables del entorno político**

VARIABLES	TENDENCIA	EFECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Organización del Estado	Democracia reinstaurada en el año 1979. Actual presidente (Correa) en el cargo desde 2007 - Nueva Constitución promulgada en el año 2008.	Debilidad de la institucionalidad del Estado, cambios imprevistos - inestabilidad.	Amenaza
Políticas de Estado	Gobierno de izquierda con tendencia a participación intervencionista del Estado.	Sobre regulación del sector privado puede impactar en costos.	Amenaza
Regulación gubernamental	Proteccionismo a economía ecuatoriana (industria nacional) y promoción de beneficios para minorías en sectores productivos primarios.	Abastecimiento local - incentivo en el modelo de venta "Ecuador compra a Ecuador".	Oportunidad
Política fiscal	Cambios frecuentes en la política de impuestos y aranceles de importación (barreras arancelarias) - protección a la industria local.	Elevación de costos de recursos y desincentivo a la formalidad.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis realizado, los autores consideran que el entorno político representa una amenaza debido a que Ecuador es un país con tendencias nacionalistas que dificultan la operación del sector privado, reflejándose en la sobre regulación e impactando directamente en el alza de los costos promoviendo, muchas veces, la informalidad. En este entorno en particular, el Gobierno es un actor con bastante poder y Supercompra deberá acogerse a las leyes establecidas. Las amenazas identificadas relacionadas a costos pueden ser mitigadas apoyándose en sus economías de escala; sin embargo, ese mismo proteccionismo podría generar barreras de entrada a jugadores internacionales que podrían eventualmente competir con Supercompra.



## 2.2 Entorno económico

De acuerdo al Consumer Goods and Retail Report 2016 de The Economist, Intelligence Unit (2016~~08~~), la economía en Ecuador atraviesa una contracción desde el año 2015; sin embargo, se prevé una recuperación en los próximos años.

La exportación de productos alimenticios representa un tercio del valor exportado por Ecuador, predominando la exportación de banano.

**Tabla 2. Variables del entorno económico**

VARIABLES	TENDENCIA	EFECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Evolución del PBI	Contracción en período 2015-2016 y tendencia a la recuperación en el período 2017-2020.	El crecimiento del PBI afecta el consumo interno; sin embargo, la demanda de sector alimentos no se contrae proporcionalmente.	Oportunidad
Estabilidad fiscal	La contracción impacta en la recaudación fiscal la cual sería compensada por deuda externa.	Posibilidad de mayor presión tributaria.	Amenaza
Consumo interno	Se evidencia decrecimiento en los volúmenes de "ventas por menor" con proyección de recuperación a partir del 2017.	En este concepto se incluye la venta de alimentos por menor; por lo que la proyección de recuperación permitiría mayores ventas.	Oportunidad
Ingresos per cápita	Por debajo de estándares internacionales	El gasto en los hogares relacionados al concepto "alimentos, bebidas y tabaco" representa un 26% de los ingresos familiares.	Oportunidad
Empleo	La agricultura representa menos del 10% del PBI; sin embargo, este sector emplea alrededor de un 25% de la fuerza laboral de Ecuador.	La línea frutas y verduras se abastece del mercado local.	Oportunidad
Fijación de precios	El sector alimentos representa una cuarta parte de la composición de la inflación de precios al consumidor y es sensible a factores relacionados al clima y precios de productos externos.	La sensibilidad a los precios afecta el abastecimiento del negocio en la línea de frutas y verduras.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis realizado los autores consideran que el entorno económico representa una oportunidad debido a que la tendencia del consumo interno de las ventas por menor y el grado de empleabilidad se presenta con proyección creciente; asimismo, se puede observar que a pesar que el Producto Bruto Interno (PBI) se encuentra por debajo de los estándares internacionales, su principal fuente de gasto siguen siendo los productos de venta por menor, representando un 25% de los ingresos familiares.

## 2.3 Entorno social

En cuanto al entorno social, los autores identifican que existe concentración de la riqueza; sin perjuicio de ello, el nivel de alfabetización bordea el 91% de la población adulta y existe una tasa de crecimiento demográfico anual promedio de 1,6%.

**Tabla 3. Variables del entorno social**

VARIABLES	TENDENCIA	EFEECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Distribución de la riqueza.	El sector más rico (20% de la población) posee el 55% de la riqueza, mientras que el sector más pobre (20% de la población) solo accede al 4% de la riqueza.	El consumo de alimentos es considerado en la canasta básica. La distribución de la riqueza permitiría desarrollar segmentación de mercado.	Oportunidad
Niveles de educación.	Tasa de alfabetización en adultos: 91%.	Fuerza laboral con posibilidad de capacitación.	Oportunidad
Concentración urbano - rural.	68% de la población se encuentra en zonas urbanas (2012) con una tasa anual de crecimiento de 1,9%	Concentración de la población en zonas urbanas, potencial crecimiento de la demanda.	Oportunidad
Crecimiento demográfico.	Tasa de crecimiento demográfico promedio anual: 1,6% (2010-2015)	Crecimiento del consumo.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis realizado los autores consideran que el entorno social representa una oportunidad debido a que Ecuador posee una tasa intermedia de crecimiento demográfico a nivel de América Latina, donde la distribución de la riqueza es un factor que no afecta directamente el negocio retail sino que permite su clasificación por segmentos, los cuales tienden a concentrarse en mayor proporción en las zonas urbanas. Supercompra tiene aquí la gran oportunidad de armar una estrategia que le permita penetrar mejor este creciente 68% de población demandante.

## 2.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Variables del entorno tecnológico**

VARIABLES	TENDENCIA	EFEECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Acceso a Internet.	El 21,6% de la población tiene acceso a internet (2014) - Estrategia del Gobierno. El 83% que accede a Internet lo hace a través del teléfono.	Posibilidad de expandir canales de comercialización on line.	Oportunidad
Internet móvil.	El 33% de la población tiene acceso a Internet móvil y el 24,3% tiene acceso a teléfonos inteligentes.	Posibilidad de expandir canales de comercialización on line.	Oportunidad
Redes sociales.	El 41,4% de la población mayor a 14 años posee una cuenta en redes sociales.	Posibilidad de expandir canales de comercialización on line.	Oportunidad
Dinero electrónico.	Iniciativa del Estado en promover el uso de dinero electrónico dirigido al 60% de la población (acceso restringido a servicios financieros).	Posibilidad de expandir canales de comercialización on line.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis realizado los autores consideran que el entorno tecnológico representa una gran oportunidad para Supercompra, específicamente por la iniciativa inclusiva del Estado en promover el uso de dinero electrónico, lo cual permitirá que puedan comprar las personas que no tienen facilidad de acceso al crédito.

## 2.5 Entorno ecológico

Del análisis realizado los autores consideran que el entorno ecológico representa una oportunidad ya que el sector agrícola es una de las principales fuentes de ingreso del país y esto se plasma en la superficie destinada al cultivo. Para que Supercompra aproveche esta oportunidad se recomienda que brinde un soporte en la mitigación del problema de acceso al riego que tienen actualmente los productores.

**Tabla 5. Variables del entorno ecológico**

VARIABLES	TENDENCIA	EFECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Superficie agropecuaria.	En el 2015 se registraron 5.414.388 ha agropecuarias, el 50% fue destinada al cultivo de productos permanentes y transitorios; el otro 50% corresponde a pastos cultivados.	Hay potencialidad en la expansión de cultivos agrícolas.	Oportunidad
Superficie perdida.	En el 2015 se registraron 178.245 ha perdidas por factores externos. El principal factor fue la sequía.	Limitación de acceso al riego afecta la producción.	Oportunidad
Uso de agroquímicos.	Solo dos de cada 10 personas que utilizan agroquímicos ha sido capacitada con el uso de estos productos.	La mala utilización de estos elementos puede afectar las tierras y las cosechas.	Amenaza
Acceso al riego.	El 20% de la superficie agropecuaria cuenta con acceso al riego. Representa la tercera parte de superficie con potencial de riego.	Expansión de zonas de riego mejoraría la condición de abastecimiento.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2.6 Entorno legal

Del análisis realizado los autores consideran que el entorno legal representa una oportunidad ya que los intereses de Supercompra, como negocio inclusivo sostenible, están alineados al marco legal, enfocándose directamente en la cadena de abastecimiento. La actual amenaza relacionada a la legislación laboral deberá ser trabajada para que el nuevo modelo inclusivo planteado en el presente trabajo la convierta en una oportunidad y sea atractiva para los pequeños productores.

**Tabla 6. Variables del entorno legal**

VARIABLES	TENDENCIA	EFECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Marco constitucional.	La Constitución del 2008 recoge el principio de "Sumak Kawsay" - El buen vivir - por lo que la regulación económica, política y social se orientan a la realización del ser humano en base a este principio.	La industria del consumo se orienta a la satisfacción de necesidades de consumo directo, el modelo de negocio puede contribuir con la realización del principio Sumak Kawsay.	Oportunidad
Legislación laboral.	Proteccionismo al sector laboral (trabajadores) cargas económicas a los empleadores.	La rigidez eleva los costos del mercado laboral formal y dificulta implementar incentivos de competitividad.	Amenaza
Legislación sobre economía popular y solidaria.	Existe regulación orientada a promover el desarrollo asociativo de personas naturales que desempeñan actividades económicas productivas.	La normativa se alinea a intereses del negocio de desarrollar la cadena de abastecimiento.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 6. Variables del entorno legal** (continúa de la página anterior)

VARIABLES	TENDENCIA	EFECTO EN EL NEGOCIO	ESTADO
Manual de buenas prácticas para supermercados.	En concordancia con el ordenamiento legal ecuatoriano, el sector se autorreguló con un manual de buenas prácticas.	La participación de los diversos actores otorga legitimidad a la norma y se tiene conocimiento del alcance.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Análisis del microentorno

#### 3.1 Análisis de la industria

Según el informe de Consumer Goods and Retail Report 2016 de The Economist, Intelligence Unit (2016~~08~~) sobre el sector minorista en Ecuador, el aumento de los ingresos y la caída del desempleo como resultado de aumentos salariales impuestos por el gobierno y el alto gasto público, han sostenido el crecimiento en ventas al por menor nominal en los últimos años. Estos factores han apoyado la demanda del consumidor de alto poder adquisitivo y artículos de lujo, así como el consumo en restaurantes y locales de comida rápida.

Dado el pronóstico de crecimiento más lento del PBI entre los años 2016-2020, se estima que se moderará el ritmo de crecimiento de las ventas al por menor nominal promedio en alrededor de 4,4% en términos de valor.

**Tabla 7. Ventas por menor en Ecuador**

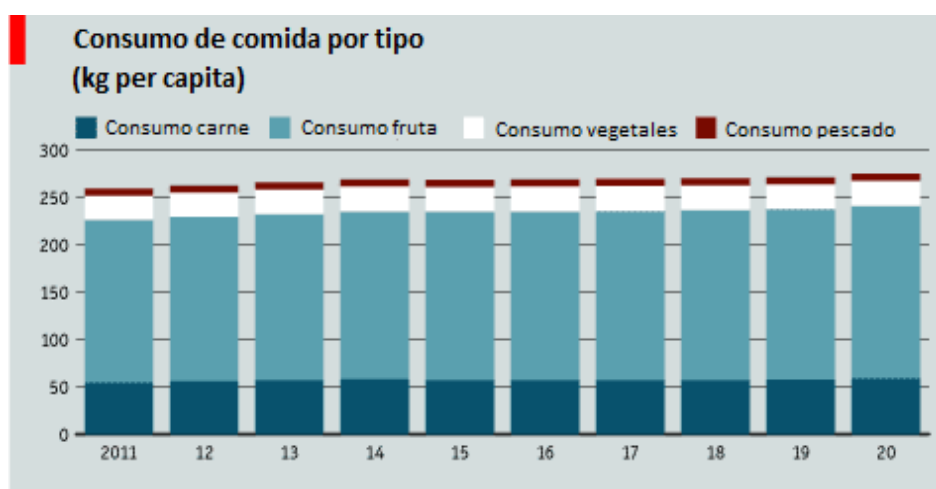
	2011 <sup>un</sup>	2012 <sup>un</sup>	2013 <sup>un</sup>	2014 <sup>un</sup>	2015 <sup>un</sup>	2016 <sup>b</sup>	2017 <sup>b</sup>	2018 <sup>b</sup>	2019 <sup>b</sup>	2020 <sup>b</sup>
Ventas por menor (US\$ billones)	31,2	33,5	35,6	37,8	38,4	39,4	41,2	43,3	45,0	47,7
Aumento del volumen de ventas por menor (%)	5,8	2,1	3,5	2,5	-2,2	-0,5	1,0	1,6	1,3	3,0
Crecimiento ventas por menor (valor %)	10,5	7,3	6,3	6,2	1,7	2,6	4,5	5,1	4,1	6,1
Ventas de no alimentos por menor (US\$ billones)	11,4	12,5	13,2	14,1	14,2	14,5	15,2	16,1	16,9	17,9
Ventas de alimentos por menor (US\$ billones)	19,8	20,9	22,3	23,7	24,2	25,0	26,0	27,2	28,1	29,9
Inflación de precios consumidor (%)	4,5	5,1	2,7	3,6	4,0	3,2 <sup>c</sup>	3,5	3,4	2,7	2,9

<sup>un</sup> Rea; <sup>b</sup> previsiones de The Economist, Intelligence Unit, ~~2008~~2016; <sup>c</sup> estimaciones de The Economist, Intelligence Unit, ~~2008~~2016

Fuentes: The Economist, Intelligence Unit, [20082016](#).

A pesar de los avances de la economía, los ingresos siguen siendo bajos según los estándares internacionales. El bajo ingreso per cápita significa que los consumidores dedican un alto porcentaje de sus recursos a las compras de alimentos, aproximadamente un 26%. Por el lado de la relevancia de los alimentos dentro del total de las ventas en Ecuador, esta representó aproximadamente el 63% de venta total en el año 2015. Esto es alto a comparación de los países desarrollados, donde la relación suele ser inferior al 50%, y también es superior a otros países de América Latina.

**Gráfico 4. Consumo de alimentos por tipo**



Fuentes: The Economist, Intelligence Unit, [20082016](#).

### 3.1.1 Fijación de precios en Ecuador

Una característica importante del sector es su influencia sobre la inflación, ya que representa una cuarta parte de la inflación en los precios del consumidor y es sensible a los efectos relacionados con el clima y el incremento de los precios de los commodities.

En un intento por frenar el aumento de los precios, el Gobierno ha fijado los precios de varios alimentos básicos y ha impuesto algunos controles de exportación. La dolarización ha aliviado problemas de inflación anteriores y se espera que la inflación anual fluctúe alrededor de un 3% entre los años 2016-2020.

### 3.1.2 Servicios de restaurantes y comida rápida

Se espera que el gasto aumente en promedio un 3,4% anual durante el período 2016-2020. Para atender esta demanda creciente, los centros comerciales están rediseñando sus áreas de restaurantes, en donde están presentes las grandes cadenas de comida rápida como McDonald's, KFC, Pizza Hut y Taco Bell, además de otras cadenas locales.

Los centros comerciales son lugares de destino que atraen a personas de radios urbanos amplios, y requieren de negocios ancla para ser más atractivos. Dado el posicionamiento de la marca y la frecuencia de compra de los productos de consumo, Supercompra puede ser un socio muy atractivo para los centros comerciales, además que también puede beneficiarse del tráfico que se genera en ellos.

### **3.1.3 Bebidas**

En un intento de aumentar el consumo de café, las empresas nacionales han llevado a cabo campañas de marketing agresivo, dirigidas a segmentos entre los 18 a 25 años, así como a segmentos de consumidores de altos y medianos ingresos. El gobierno también tiene programas para promover la producción de café en las zonas rurales como herramienta de desarrollo.

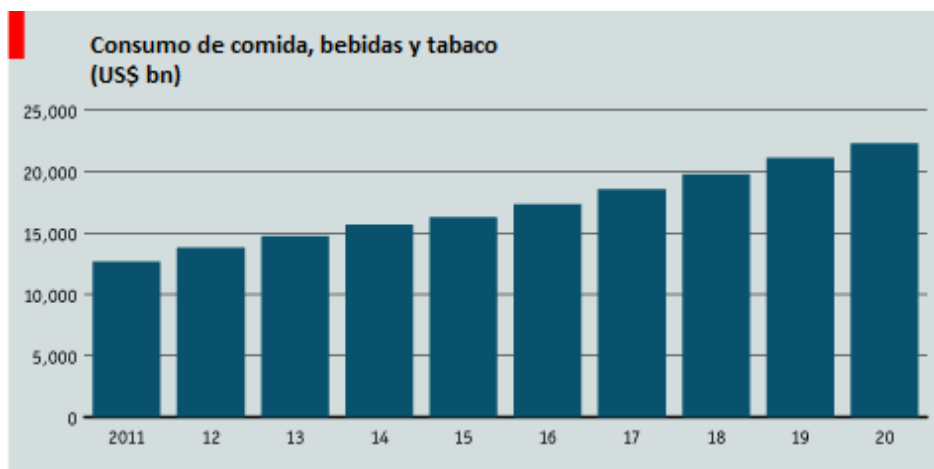
Dentro de la industria de bebidas alcohólicas, el vino ha sido la categoría de más rápido crecimiento en la última década, aunque crece desde una base muy baja. El consumo de vino no se limita solo a segmentos socioeconómicos más altos, también incluye a los consumidores de ingresos medios. Casi todo el vino se importa principalmente de Chile y Argentina, así como de Estados Unidos, Europa y Australia.

A partir de enero de 2014, la publicidad de cerveza está restringida a lugares no frecuentados por menores y no se puede utilizar el Internet para promocionarla. Adicionalmente, las horas de venta también se reducirán en 2016; sin embargo, si la estabilidad económica se mantiene, se espera que las ventas de cerveza aumenten.

Altos impuestos desde 2012 han impulsado la demanda de bebidas alcohólicas más baratas de producción local. La Corporación Azende tiene alrededor de una quinta parte de la cuota de mercado con su marca líder, Zhumir.

Supercompra debe tener en cuenta estas tendencias para ir adaptando su mix de productos en la categoría de bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas. Sobre todo, estar atento a los cambios de tendencia de consumo hacia productos más saludables que pueden abrir oportunidades de desarrollo de nuevos productos o apertura de líneas con estas características.

**Gráfico 5. Consumo de alimentos, bebidas y tabaco**



Fuentes: The Economist, Intelligence Unit, [20082016](#).

### 3.1.4 Supermercados

Ecuador ha experimentado un desarrollo constante de centros comerciales. En 2011 había 77 centros comerciales en el país y 269.000 puntos de venta (Latin American Retail Connection s.f.).

El comercio minorista está dominado por La Favorita con una participación de mercado de 47,17%. Este posicionamiento responde a que es uno de los grupos más poderosos del Ecuador, lo que le ha permitido contar con una cobertura nacional, representada a través de sus distintas marcas enfocadas a distintos segmentos del mercado (Oficina Comercial de Chile en Ecuador – ProChile 2015).

Corporación Favorita cuenta con varias filiales. Dentro del grupo de supermercados e hipermercados se enfoca especialmente en dos estratos económicos y sociales diferentes. Las cadenas Supermaxi y Megamaxi están enfocadas a un estrato medio y alto, representando un 25,9% de la población ecuatoriana. Por su parte, las cadenas Aki, Gran Aki y Super Aki están enfocadas a un estrato medio bajo y bajo, representando un 74,1% de la población. Supermaxi y Megamaxi están ubicados en zonas urbanas y Aki, Gran Aki y Super Aki en zonas urbanas y también rurales.

La Corporación Favorita y el gobierno han puesto en marcha el programa de "Ecuador compra Ecuador" cuyo objetivo es restringir las importaciones y ayudar a la industria local garantizando la compra de unos US\$ 200 millones de bienes locales cada año.

**Tabla 8. Participación de mercado de supermercados en Ecuador**

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
SUPERMERCADO	INGRESOS (US\$)	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
CORPORACIÓN FAVORITA C.A.	1.925.644.051,00	47,17%
CORPORACIÓN EL ROSADO S.A.	1.076.724.757,00	26,37%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TÍA S.A.	559.814.935,00	13,71%
MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A.	73.427.668,00	1,80%
DÁVILA CORRAL CLAYSBERT & ASOCIADOS DACORCLAY CIA. LTDA.	60.108.909,00	1,47%
REPARTOS ALIMENTOS REPARTI S.A.	46.604.297,00	1,14%
CORPORACIÓN DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. CORDIALSA	35.338.595,00	0,87%
DISOR DISTRIBUIDORES DEL ORIENTE CIA. LTDA.	30.011.888,00	0,74%
MAGDA ESPINOSA S.A.	19.406.484,00	0,48%
DISMERO S.A.	17.401.282,00	0,43%
Los demás supermercados	238.160.650,00	5,83%
<b>TOTAL</b>	<b>4.082.643.516,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Oficina Comercial de Chile en Ecuador – ProChile, (2015).

Las otras cadenas importantes son de propiedad de El Rosado, que opera las cadenas Hiper Market, Mi Comisariato, Ferrisariato, Mi Juguetería, y Supercines, ubicadas en Guayaquil, con un 28% de participación de mercado. Adicionalmente, Tía opera tiendas de descuento más pequeñas con una participación de mercado de 14%.

**Gráfico 6. Ventas al por menor de alimentos y no alimentos**



Fuentes: The Economist, Intelligence Unit, 2016-2020.

Más del 70% de los grupos de ingreso medio y alto ya compran alimentos en supermercados; por lo tanto, el siguiente paso será llegar a consumidores de medianos y bajos ingresos a través de la expansión hacia ciudades más pequeñas, donde aún el comercio es más informal.

### 3.1.5 Ventas on line

La estrategia digital oficial del gobierno, lanzada en 2011, tenía como objetivo que por lo menos el 50% de los hogares tengan acceso a Internet antes de 2015 pero el avance ha sido lento. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC s.f.), solo el 21,6% de los hogares



tenía acceso en 2014 (frente al 2,5% de 2006). Por el contrario, al mes de septiembre de 2015, la tasa de penetración de Internet móvil fue de 33%, con una tenencia de 24,3% de teléfonos inteligentes.

Un nuevo dólar electrónico fue introducido en diciembre de 2014. Los dólares electrónicos, que son totalmente convertibles, están diseñados para permitir a segmentos de menores ingresos, sobre todo a los que aún no tienen acceso a los servicios bancarios, a realizar transacciones a través de teléfonos móviles. Las tres empresas principales de telefonía móvil en el país, Movistar (España), Claro (México) y la CNT, han firmado acuerdos con el Banco Central del Ecuador para ofrecer sistemas de pagos móviles. El Gobierno ha prohibido todas las demás monedas digitales en Ecuador, incluyendo Bitcoin.

### 3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación se presentará el análisis de las cinco fuerzas de Porter utilizando el modelo de Hax y Majluf (2004), el cual permite evaluar los diferentes elementos determinantes dentro de cada fuerza en una escala del 1 al 5 con el objetivo de calificar el atractivo de la industria en cada componente. Al final se plantea un análisis general con el promedio total de todas las fuerzas como un calificativo general de la industria. Esta metodología busca cuantificar en cierta manera los criterios cualitativos incorporando un criterio objetivo al análisis.

#### 3.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

En la tabla 17 se analizan los factores más relevantes para cuantificar la rivalidad entre empresas competidoras (Hax y Majluf 2008) para la industria.

**Tabla 9. Análisis de la rivalidad entre competidores**

Rivalidad entre competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Crecimiento de la industria.	Bajo	x	x	x			Alto	3
Costos fijos (de almacenamiento) / Valor agregado.	Bajo	x	x	x			Alto	3
Diferencias de producto.	Bajo	x	x	x			Alto	3
Identidad de marca.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Concentración y balance.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Diversidad de competidores.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
Barreras de salida.	Alto	x	x	x	x		Bajo	4
<b>Promedio</b>								<b>4,0</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

En relación a la competencia en la industria se puede indicar que ésta se encuentra concentrada en pocos jugadores con altas participaciones de mercado, en donde hay un nivel de competencia

basado en precio dada la similitud de los productos que se ofrecen pero donde existen oportunidades de diferenciación a través de la calidad del servicio y la percepción de la marca. Si bien es cierto la industria crece a un ritmo moderado, la expansión en el sector se condiciona a la cobertura y tamaño de la cadena de tiendas, por lo que la capacidad instalada (número de locales) y el plan de expansión, determinan una barrera alta. En este sentido, los autores creen que el atractivo de la industria es alto.

### 3.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

En la tabla 10 se analizan los factores más relevantes para cuantificar la amenaza de nuevos competidores para la industria.

**Tabla 10. Análisis de la amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Economías de escala - Oferta.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Economías de escala - Demanda.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Costos intercambiables.	Bajo	x	x	x			Alto	3
Requerimientos de capital.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Acceso a la distribución.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Políticas gubernamentales.	Bajo	x	x	x			Alto	3
<b>Promedio</b>								<b>4,3</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

En relación a la amenaza de nuevos competidores los autores indican que si bien no existen barreras de entrada legales, al ser un negocio que requiere de economías de escala, el monto de inversión y los altos requerimientos de capital tanto para la instalación de la red de tiendas y canales de distribución como para el posicionamiento de una nueva marca, determinan una barrera alta al ingreso de nuevos competidores.

Adicionalmente, se aprecia que hay pocos jugadores con relaciones estables con sus proveedores basadas en contratos de largo plazo y marcas adecuadamente posicionadas en el mercado que han ganado la fidelidad de sus clientes; así, los jugadores actuales se encuentran relativamente protegidos ante potenciales competidores, los cuales requerirían de grandes esfuerzos para ingresar a competir. En este sentido, los autores consideran que la industria resulta de atractivo alto.

### 3.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

En la tabla 11 se analizan los factores más relevantes para cuantificar la amenaza de sustitutos para el sector.

**Tabla 11. Análisis de la amenaza de sustitutos**

Amenaza de sustitutos	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Disponibilidad de sustitutos.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
Costos intercambiables del usuario.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
Propensión del comprador a sustituir.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
Precio / Valor del sustituto.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
<b>Promedio</b>								<b>5,0</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

En relación a la entrada de sustitutos, los autores consideran que no es probable la aparición de sustitutos relevantes; éstos serían modelos de venta directa de productor a consumidor o desarrollo de propuestas de autoproducción. En ese sentido, consideran que esta amenaza se encuentra mitigada, por lo tanto el atractivo es alto en este componente.

### 3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

En la tabla 12 se analizan los factores más relevantes para cuantificar el poder de negociación de los proveedores para la industria.

**Tabla 12. Análisis del poder de los proveedores**

Poder de negociación de proveedores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Diferenciación de insumos.	Alto	x	x	x	x		Bajo	4
Costos intercambiables del proveedor.	Alto	x	x	x	x		Bajo	4
Presencia de insumos sustitutos.	Bajo	x	x	x	x		Alto	4
Concentración de proveedores.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
Importancia del volumen para el proveedor.	Alto	x	x	x			Bajo	3
Amenaza de integración hacia adelante.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
<b>Promedio</b>								<b>4,2</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

Debido a los volúmenes de negociación de las grandes cadenas, el poder de negociación del proveedor se ve mitigado. La necesidad de vender en la cadena del negocio establece un escenario favorable para el supermercado (condiciona la venta y términos de pago). En ese sentido, considerando que hay diversidad de proveedores y que no hay una alta amenaza de integración hacia adelante los autores consideran que esta amenaza se encuentra mitigada y, por lo tanto, la industria es de atractivo alto.

### 3.2.5 Poder de negociación de los consumidores

En la tabla 13 se analizan los factores más relevantes para cuantificar el poder de negociación de los consumidores para la industria.

**Tabla 13. Análisis del poder de los consumidores**

Poder del consumidor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
Concentración de compradores.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
Volumen de compra.	Alto	x	x	x			Bajo	3
Información del comprador.	Alto	x	x	x	x		Bajo	4
Capacidad de integrarse hacia atrás.	Alto	x	x	x	x	x	Bajo	5
Diferencias de productos.	Bajo	x	x	x			Alto	3
Identidad de marca.	Bajo	x	x	x	x	x	Alto	5
<b>Promedio</b>								<b>4,2</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

Una característica de la industria es la comercialización al por menor; en ese sentido, los compradores individualmente no representan una fuerza significativa de negociación. Sin embargo, el colectivo de éstos sí puede condicionar preferencias en la compra y, eventualmente, condicionar los precios. Por ello, el posicionamiento de la marca y la segmentación de clientes resultan necesarios para establecer la relación de consumo. Sin perjuicio de ello, los autores consideran que el poder de negociación de los clientes no resulta significativamente amenazante, por lo tanto la industria es de atractivo alto.

### 3.2.6 Evaluación general

En la tabla 14 se consolida el análisis realizado para medir el grado de atracción de la industria, basado en las cinco fuerzas de Porter.

**Tabla 14. Análisis general de la industria**

Evaluación general	Total
Barreras de entrada.	4,3
Poder del proveedor.	4,2
Amenaza de sustitutos.	5,0
Poder del consumidor.	4,2
Rivalidad entre competidores.	4,0
<b>Promedio</b>	<b>4,3</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

En términos generales, se puede señalar que el atractivo de la industria es alto por lo que la participación como líder en el mercado, a una distancia importante de los siguientes

competidores, facilita a Supercompra el establecimiento de estrategias para consolidar y proteger su liderazgo a través de la mejora de su propuesta de valor.

#### 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A través de la matriz EFE se puede evidenciar que Supercompra muestra buenas capacidades para capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas por lo que la organización reacciona adecuadamente ante los factores externos.

**Tabla 15. Matriz EFE**

Oportunidades		Peso	Puntaje	Ponderado
1	Crecimiento de las ventas al por menor	10	4	40
2	Alta participación de venta de alimentos dentro de la venta total en Ecuador	7	4	28
3	Crecimiento de 5% anual promedio del consumo en alimentos, bebidas y tabaco.	7	4	28
4	El tamaño del sector es pequeño para estándares regionales (oportunidad de crecer en términos relativos)	8	4	32
5	Controles a la exportación de parte del gobierno	3	2	6
6	Programa “Ecuador compra a Ecuador” que garantiza compras locales por US\$ 200 millones al año y restringe las importaciones	10	3	30
7	El desarrollo de Internet como canal de venta minorista	2	1	2
8	Aumento de ingresos y una disminución de los índices de desempleo	15	4	60
9	La tasa de penetración de Internet móvil fue de 33% en septiembre de 2015	1	1	1
10	El 21.6% de los hogares tenía acceso a Internet en 2014 (frente al 2,5% en 2006)	1	1	1
Amenazas		Peso	Puntaje	Ponderado
1	Reducción en el crecimiento del PBI a ritmos de 2,5% versus 4,4% en la década pasada	5	2	10
2	Bajos niveles de ingresos per cápita	7	3	21
3	Caída de 26,1% a 25,7% en la participación del consumo de alimentos, bebidas y tabaco del presupuesto de consumo de las familias, aunque seguirá alto en niveles más bajos.	5	3	15
4	Sensibilidad de los precios a temas de clima y precios de productos externos.	2	1	2
5	Ingreso de nuevos competidores	1	4	4
6	Endurecimiento de la normativa laboral, 15% de ganancias deben ser repartidas entre empleados	4	1	4
7	Normas de protección al consumidor que podrían complicar el desarrollo de promociones y publicidad	5	2	10
8	Creación de aranceles y control de precio a productos básicos de parte del gobierno	2	2	4
9	Fragilidad de las instituciones y la fragmentación del sistema político, genera inestabilidad política	4	1	4
10	Dependencia del dólar al ser una economía dolarizada	1	3	3
<b>Total Puntaje EFE</b>		<b>100</b>		<b>305</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

## Capítulo III. Análisis interno

### 1. Mapeo de los actores y sus relaciones

#### 1.1 Actores directos

Los actores directos de la cadena son aquellos que se encuentran directamente involucrados en el proceso productivo, en el presente caso se abarcará la siembra, el cultivo, la cosecha, el procesamiento y la comercialización del producto agrícola. La descripción de la cadena de valor relacionada a los actores directos sería la siguiente:

#### Gráfico 7. Cadena de valor agropecuaria



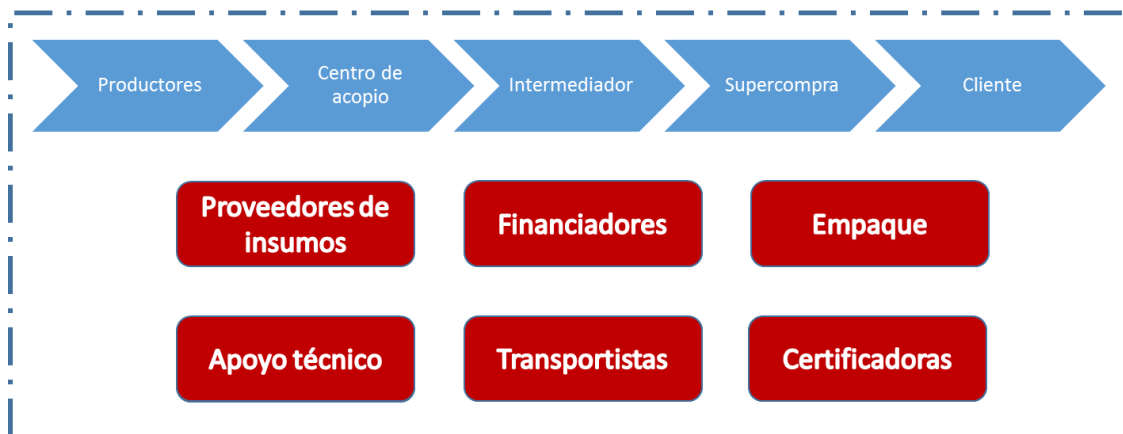
Fuente: Lundy *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia, 2017.

- **Productores.** Agricultores dueños de los campos de cultivo (pequeñas dimensiones y volúmenes). Arraigo familiar y cultural con el terreno, actividad comercial familiar transmitida de generación en generación.
- **Centros de acopio.** Asociaciones o cooperativas de apoyo constituidas entre los productores. Sirven de espacio para la comercialización de la mercadería producida.
- **Intermediadores.** Comerciantes que adquieren los bienes de los productores y/o cooperativas y colocan la venta de los mismos a los actores de los canales tradicionales y no tradicionales.
- **Retail / Mayorista.** Empresa que adquiere los productos para el abastecimiento de sus tiendas (retail) ofreciendo una cartera de productos a sus clientes mediante la modalidad de autoservicio (Supercompra).
- **Clientes.** Personas naturales (en su mayoría) que requieren adquirir productos agrícolas (fruver).

## 1.2 Actores indirectos

Los actores indirectos son aquellos que participan en la cadena de valor; sin embargo, no interactúan directamente con el proceso y/o destino de la mercadería-actividad.

**Gráfico 8. Actores externos**



Fuente: Lundy *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia, 2017.

- **Proveedores de insumos.** Intervienen como proveedores de los productores, facilitan las semillas, fertilizantes, tecnología de siembra, pesticidas, entre otros. Se constituyen como un proveedor estratégico en la medida en que promueven la producción en la etapa inicial.
- **Financiadores.** El financiamiento es necesario en varias etapas de la cadena de valor; en ese sentido, la participación de estos actores se vincula con la adquisición de los insumos para la producción, el capital de trabajo para el proceso de cultivo y cosecha. Asimismo, en el caso de los intermediadores, el financiamiento es necesario para la adquisición de los bienes que serán comercializados.
- **Apoyo técnico.** Este actor participa en la etapa de producción y comercialización inicial. El fomento de la agricultura por parte del Estado promueve la adquisición de tecnología que permita incrementar o hacer más eficiente la productividad agrícola.
- **Transportistas.** Los volúmenes considerados en la comercialización de esta cadena hacen que el transporte sea un actor que cobra importancia en ella. La relevancia de tiempos y eficiencia la distribución se hace evidente al tratarse de productos perecibles.
- **Empaque y procesamiento.** El caso hace referencia al tipo de producto agrícola que no cuenta con un procesamiento especial (fruver); sin embargo, existe un proceso de acondicionamiento de la mercadería antes de su distribución: envasado en unidad de transporte (sacos-cajas) y selección.

- **Certificadoras.** Dependiendo de los estándares requeridos para la adquisición del producto, cobrará relevancia la inspección y certificación de los procesos de producción y comercialización de los productos.

## 2. Las plantillas del modelo de negocio

Los autores han elaborado las plantillas de negocio tanto de Supercompra como de los productores con el objetivo de entender adecuadamente los modelos de negocio y las brechas existentes entre los mismos. De acuerdo a la metodología Link, las estrategias planteadas deben cerrar las brechas que permitan integrar mejor la cadena de valor de los productores con la de Supercompra para avanzar hacia modelos más inclusivos de negocio.

Asimismo, la metodología Link establece que la propuesta de valor del comprador (Supercompra) debe mantener un propósito de doble vía, de forma que se oriente a satisfacer las necesidades de sus clientes pero que también satisfaga la necesidad de sus proveedores (agricultores).

### 2.1 Modelo de negocio de Supercompra

Gráfico 9. Modelo de negocio de Supercompra

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipios</li> <li>• Productores</li> <li>• Intermediarios</li> <li>• Asociaciones</li> <li>• Matriz</li> <li>• Bancos</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Certificadora</li> <li>• Arrendadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento (cadena de suministro)</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Logística</li> <li>• Marketing</li> <li>• Fidelización</li> <li>• Desarrollo del proveedor</li> <li>• Negociación de alquileres</li> </ul>	Proveer productos de consumo masivo de buena calidad y fresca con conveniencia para <b>personas naturales de los segmentos A, B y C de zonas urbanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promoción</li> <li>• Programa de fidelidad</li> </ul>	Personas naturales de segmentos A, B, C de zonas urbanas.
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma</li> <li>• Tiendas</li> <li>• Flota de distribución</li> <li>• Marca</li> <li>• CRM y TI</li> <li>• Respaldo financiero</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas propias</li> <li>• Internet</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Logística</li> <li>• Abastecimiento</li> <li>• Costo de capital</li> <li>• Alquiler</li> </ul>			<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Publicidad y ubicación estratégica de productos</li> <li>• Ingresos por financiamiento de proveedores</li> <li>• Alquiler de espacio a terceros</li> </ul>	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.



El modelo de negocio de Supercompra permite identificar los elementos clave de cara a la sostenibilidad de su propuesta de valor como lo son la cadena de abastecimiento, los productores, la red de tiendas y las plataformas de abastecimiento. Se observa que Supercompra busca desarrollar a sus proveedores como actividad clave en la relación con sus socios estratégicos. En ese sentido, si bien existe una intención de acercamiento de intereses a través del modelo de abastecimiento, la implementación de dicho esfuerzo no necesariamente responde a un esquema inclusivo.

## 2.2 Modelo de negocio de productores

**Gráfico 10. Modelo de negocio de productores**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor insumos</li> <li>• Financiadores</li> <li>• Organizaciones estatales (agua)</li> <li>• Apoyo técnico (universidades)</li> <li>• Transportistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de siembra: pronóstico de venta, preparación de la tierra, siembra, abastecimiento de insumos, contratación de recursos humanos</li> <li>• Monitoreo de cultivo</li> <li>• Cosecha</li> <li>• Despacho</li> </ul>	<b>Producir y proveer</b> hortalizas frescas <b>de Ecuador</b> de tipo estándar, orgánico, planificado, empaquetado, certificado y semiprocésado con buen sabor y valor nutricional <b>para mayoristas y supermercados del sector nacional y exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa personal</li> <li>• A través de la cooperativa-asociaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediario (mayorista)</li> <li>• Retail</li> <li>• Exportadores</li> </ul>
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierra, insumos (semillas, fertilizantes, agua, clima, control de plagas)</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Tractores</li> <li>• Capital humano</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de acopio</li> <li>• Entrega directa</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos (semillas, insecticidas, etcétera)</li> <li>• Merma</li> <li>• Costos financieros (capital de trabajo)</li> </ul>			<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos</li> <li>• Margen entre costos de producción y precio de venta</li> </ul>	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo con la metodología Link se ha diseñado el modelo de negocio del productor con la finalidad de integrarlo posteriormente al modelo de negocio de doble vía para así poder identificar las brechas existentes.

En este modelo se puede apreciar que el elemento importante para desarrollar un esquema de negocio inclusivo radica, desde este extremo, en las relaciones que efectúa el agricultor con sus clientes (compradores).

### 3. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)

**Tabla 16. Análisis VRIO**

Recursos y/o capacidades	V ¿es valioso?	R ¿es raro?	I ¿difícil de imitar?	O ¿se realiza en torno a la organización?	VC Ventaja competitiva
1 Imagen y posicionamiento de la marca Supercompra	Si	Si	Si	Si	VC sostenible
2 Cultura de servicio	Si	Si	Si	No	VC aún por explotar
3 Economías de escala por el tamaño de la cadena	Si	Si	Si	Si	VC sostenible
4 Respaldo del Grupo Mazaplan	Si	Si	Si	Si	VC sostenible
5 Plataforma de proximidad	Si	Si	No	No	VC temporal
6 Nivel de la gerencia	Si	No	No	No	VC en paridad
7 Recursos tecnológicos	Si	No	No	No	VC en paridad
8 Solidez financiera	Si	Si	No	No	VC temporal
9 Cobertura geográfica	Si	Si	Si	Si	VC sostenible
10 Capacidad de negociación con sus proveedores	Si	Si	No	No	VC temporal
11 Relación con sus proveedores	Si	No	No	No	VC en paridad
12 Políticas de gobierno corporativo	Si	Si	Si	Si	VC sostenible
13 Cadena de suministro	Si	Si	Si	No	VC aún por explotar
14 Requerimientos de capital para mantener la escala	Si	No	No	No	VC en paridad
15 Automatización de procesos	Si	No	No	No	VC en paridad
16 Capacidad de reclutamiento en zonas alejadas	Si	No	No	No	VC en paridad
17 Experiencia en negocios inclusivos	No	No	No	No	Desventaja competitiva
18 Internalización de la RSE	Si	No	No	No	VC en paridad

Fuente: Barney, 1991: 99-120.

Elaboración: Propia, 2017.

Supercompra tiene cinco ventajas competitivas claramente sostenibles relacionadas al grupo Mazaplan, las cuales son imagen y posicionamiento de la marca, economías de escala, respaldo del Grupo Mazaplan, la cobertura geográfica y sus políticas de gobierno corporativo. Por otro lado, cuenta con una desventaja competitiva muy importante a desarrollar la cual es materia del presente trabajo, enfocada en negocios inclusivos para la cadena de abastecimiento.

### 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación se muestra la matriz EFI, la cual permitirá elaborar estrategias basadas en las brechas que tiene Supercompra con respecto a los factores que pueden ser importantes para el éxito de los negocios de cara a aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades.

**Tabla 17. Matriz EFI**

Fortalezas		Peso	Puntaje	Ponderado
1	Economías de escala por el tamaño de la cadena	5	4	20
2	Cobertura geográfica	8	4	32
3	Respaldo del grupo Mazaplan	7	4	28
4	Imagen y posicionamiento de la marca Supercompra	8	3	24
5	Capacidad de negociación	5	3	15
6	Plataformas de proximidad	5	4	20
7	Solidez financiera	5	4	20
8	Políticas de gobierno corporativo	3	3	8
9	Nivel de la gerencia	2	3	6
10	Cadena de suministro	2	3	6
Debilidades		Peso	Puntaje	Ponderado
1	Dependencia de intermediarios para abastecimiento de fruver	5	1	5
2	Percepción de pequeños productores	5	1	5
3	Requerimientos de capital para mantener la escala	5	2	10
4	Uso de tecnología	5	2	10
5	Automatización de procesos	5	1	5
6	Capacidad de reclutamiento en zonas alejadas	5	1	5
7	Experiencia en negocios inclusivos	5	1	5
8	Internalización de la RSE	5	2	10
9	Cultura de servicio	5	2	10
10	Relación con sus proveedores	5	2	10
<b>Total puntaje EFI</b>		<b>100</b>		<b>254</b>

Fuente: David, 2013.

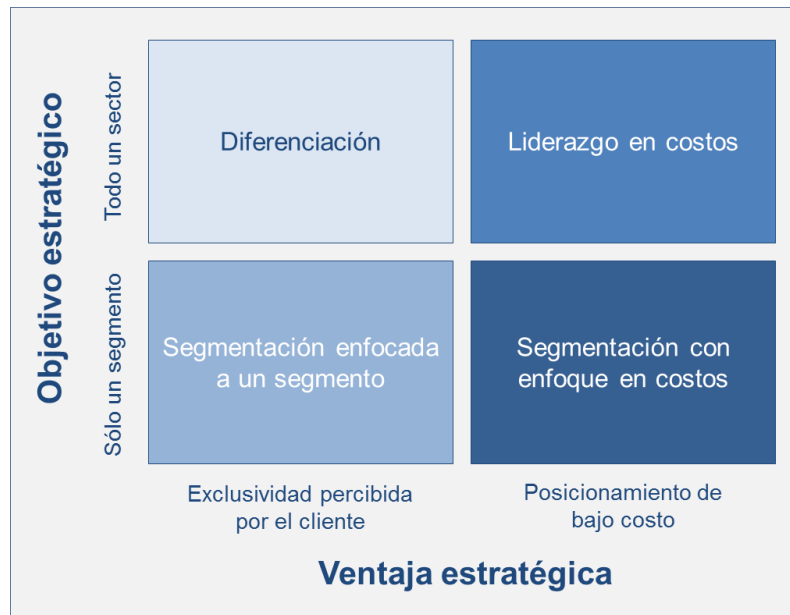
Elaboración: Propia, 2017.

Como se aprecia a continuación, Supercompra tiene buena performance en los factores que son importantes de cara a lograr la competitividad como es el posicionamiento de marca, la cobertura geográfica, el respaldo del grupo y las economías de escala, indispensables para competir por costos, las cuales se generan por el tamaño del negocio.

## 5. Matriz de estrategia genérica

De acuerdo a Michael Porter (1980), las estrategias genéricas pueden ser de diferenciación y liderazgo en costos si el objetivo estratégico es atacar todo un sector, y de enfoque, si el objetivo estratégico es atacar un segmento de mercado. Esta última, a su vez, puede dividirse en enfoque en diferenciación para un segmento o enfoque en costos dirigido a un segmento. Este es el primer nivel de la estrategia y determina cómo se quiere competir; por lo tanto, también se le denomina la estrategia competitiva.

**Gráfico 11. Matriz de estrategias genéricas**



Fuente: Porter, 1980.  
Elaboración: Propia, 2017.

Supercompra está orientado a una amplio sector del comercio minorista y no necesariamente a segmentos específicos de mercado y, dada la necesidad de llegar con una oferta competitiva en una industria que depende de las economías de escala para ser eficiente, los autores consideran que la estrategia competitiva de Supercompra es de liderazgo en costos. Por otro lado, se sabe que el reto del retail es implementar un negocio inclusivo integrando a los pequeños productores a su cadena de valor con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de su cadena de abastecimiento a un costo más bajo lo que, a su vez, le permitirá ofrecer a sus clientes los precios más competitivos del mercado.

## **Capítulo IV. Los principios para modelos de negocios incluyentes**

### **Definición del modelo de negocio inclusivo**

Un modelo de negocio describe como una organización realiza negocios comercializando sus productos o servicios en una comunidad, cada organización tiene su propio y único modelo de negocio.

Un modelo de negocio inclusivo se enfoca en la vinculación efectiva, de los pequeños agricultores y pequeños actores de la cadena de valor, hacia el mercado; a través del estímulo de alianzas de modelos comerciales locales en la cual se incluyen beneficios para los pequeños agricultores y pequeños actores de la cadena. Para que un modelo de negocio se considere inclusivo, uno de los objetivos principales es sacar a los pequeños agricultores de la pobreza mejorando su condición de vida, en términos de seguridad, alimentación, y otros aspectos.

### **Beneficios de la inclusión**

El principio fundamental de todo negocio es ser rentable; en el caso de los modelos de negocio inclusivos es ser rentable para todas las partes interesadas, tales como, vendedores, compradores y comunidad en general, de una manera sostenible.

### **Los principios para modelos de negocio incluyentes**

Entre los desafíos que enfrentan los pequeños productores se encuentran los volúmenes de producción bajos e inconsistentes; las limitadas habilidades y oportunidades; la producción dispersa; la reciente creación y puesta en marcha del negocio; la capacidad de mejora limitada; las dificultades para satisfacer las demandas del mercado; el poco acceso a información, tecnología y financiación, y los altos costos de transacción.

Los principios para modelos de negocio incluyentes tienen el propósito de ayudar tanto a compradores como a vendedores a evaluar el estado de su relación comercial bajo los criterios de la inclusión. A su vez, estos principios subrayan un rango crítico de factores de éxito para mejorar la inclusión, justicia, durabilidad y estabilidad financiera de las relaciones comerciales entre productores de pequeña escala y compradores formales.

Los autores de la presente investigación utilizarán dichos principios para analizar el nivel de inclusión de los productores de parte de Supercompra a través de las plataformas de proximidad. Éstos permitirán identificar las oportunidades de mejora y proponer objetivos y estrategias para transformar el modelo actual en uno realmente inclusivo.

Por otro lado, estos principios tienen relación con algunos conceptos teóricos como el de Comercio Justo, Negocios Inclusivos, Teoría de Agencia, Gobierno Corporativo y Teoría del Valor (Valor Compartido), con los cuales serán relacionados, de cara a darles un soporte teórico más sólido en su aplicación.

### **1. Colaboración entre actores**

«La resolución de problemas en el área comercial y social de los modelos de negocio incluyentes requiere que todos o la mayoría de los actores de la cadena establezcan metas comunes para la colaboración. El desarrollo de una mirada sistemática de la relación comercial reconoce el valor de la interdependencia de los actores, pero lograr acuerdos entre ellos, a menudo implica la identificación de uno o más ‘Campeones’ o líderes involucrados en el modelo de negocios» (Lundy *et al.* 2014:88).

Los autores vinculan este principio con la teoría de agencia dado que los costos de transacción pueden depender de los niveles de colaboración entre los diferentes actores que participan de la cadena de valor. Por lo tanto, para minimizar los costos de transacción, se debe generar confianza en la relación entre los actores y cada uno debe estar seguro que está maximizando el valor por el rol que cumple dentro de la cadena y el trabajo que realiza en ella.

### **2. Vinculación efectiva al mercado**

«Para los agricultores y sus organizaciones, es importante vincularse con un mercado estable, con una señalización clara de los estándares de calidad, de precio y volúmenes, pero que también les provea acceso a servicios clave (Principio 4). Estos vínculos deben contribuir a mejorar la calidad de vida de los productores» (Lundy *et al.* 2014:88).

«Para los compradores, estos vínculos deben proveer un suministro consistente de productos seguros, de calidad, a precios competitivos y con bajos costos de transacción. En la práctica, la integración de las metas de los productores y de los compradores requiere la creación y distribución de valor a lo largo de la cadena» (Lundy *et al.* 2014:88).

Se ha vinculado este principio a la teoría de comercio justo y valor compartido dado que implica pensar en las necesidades de los agentes dentro de la cadena de valor y no solo en las

necesidades de Supercompra. Los autores creen que es clave evitar que el margen adicional ya generado se redistribuya entre más actores; por el contrario, se debe lograr que ese margen se incremente y sobre ese nuevo valor generado, por ejemplo logrando que los productores sean más productivos y eficientes, se distribuya de manera más equitativa entre los actores, generando valor compartido.

### **3. Gobernanza transparente y consistente**

«Se refiere a la creación y aplicación de estándares claros y sólidos de calidad y compromiso al comprar y vender volúmenes en determinados momentos. También se relaciona con los procesos equitativos de manejo de riesgo. Es clave que se reconozca la interdependencia mutua entre los actores del modelo de negocio incluyente. El riesgo comercial compartido y los seguros contra cualquier eventualidad, son aspectos básicos en la consolidación de relaciones comerciales exitosas» (Lundy *et al.* 2014:88).

Se vincula la teoría de gobierno corporativo a este principio, dada la relación que tiene con la necesidad de transparencia de información y cumplimiento con la regulación y políticas corporativas de responsabilidad social del Grupo Mazaplan.

### **4. Acceso equitativo a servicios**

«Uno de los retos para los pequeños productores es el acceso a servicios financieros, a información de mercado, a Buenas Prácticas Agrícolas que podrían mejorar la calidad y cantidad de la cosecha, la seguridad alimentaria y la huella medio ambiental. Soluciones exitosas permiten que los pequeños productores accedan a crédito, conocimiento, tecnología, e incentivos que los impulsen a invertir en su propia producción con base en las necesidades del mercado» (Lundy *et al.* 2014:88).

Como se mencionó anteriormente, si Supercompra logra elevar la productividad y consistencia de los productores, ese margen adicional generado puede ser distribuido de manera más equitativa, creando valor compartido.

## **5. Innovación incluyente**

«Los modelos de negocio incluyentes promueven la innovación en productos, servicios y procesos por parte de varios actores de la cadena. Las innovaciones deben ser desarrolladas ‘con’ los productores, en vez de ‘para’ ellos. El desarrollo inclusivo de innovaciones provee medios para permanecer competitivos en los mercados dinámicos, construir el valor comercial de los bienes y servicios y compartir ganancias entre los socios. Todo esto influye de forma positiva en la sostenibilidad del negocio» (Lundy *et al.* 2014:88).

Se sabe que la innovación requiere de un cambio cultural y probablemente este aspecto no pueda ser desarrollado tan fácilmente en el corto plazo; por lo tanto, los autores piensan que es un objetivo a ser atacado en un más largo plazo, esperando a que las otras acciones, más prioritarias, surtan los efectos deseados previamente.

## **6. Medición de resultados**

«El axioma empresarial plantea que no se puede gestionar lo que no se mide. Nuestro sexto principio para modelos de negocio incluyentes consiste en incorporar indicadores y planes de monitoreo a la medida, para evaluar el estado de salud de las relaciones comerciales de una empresa con ánimo de lucro, así como su efectividad como impulsora de desarrollo. El monitoreo del estado de la relación comercial reduce el riesgo de que otros problemas menores destruyan el negocio» (Lundy *et al.* 2014:88).

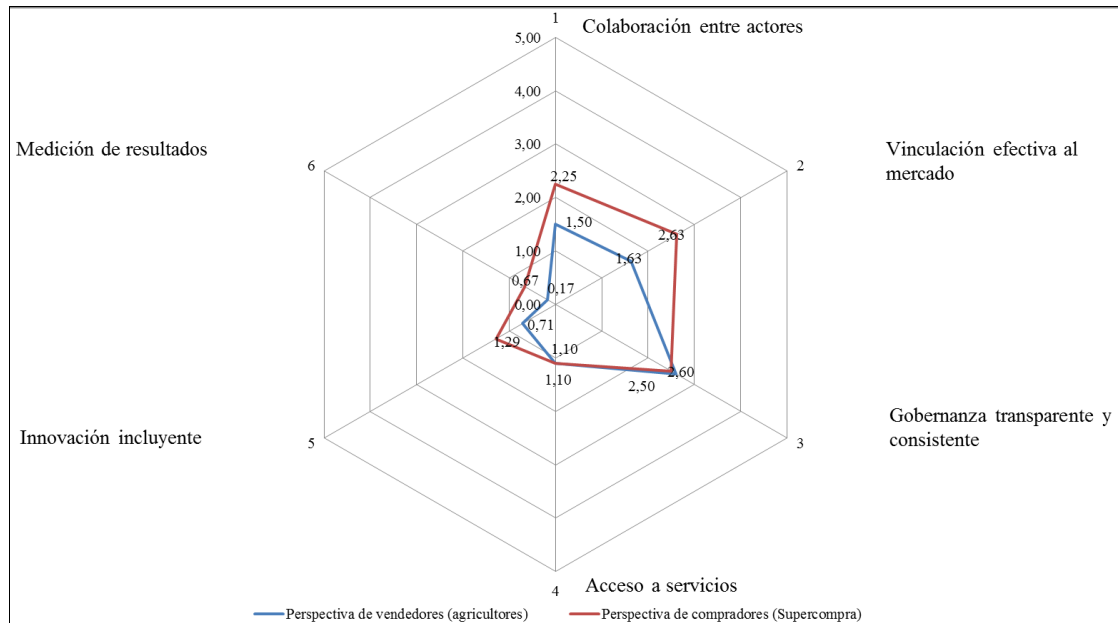
Se ha vinculado este principio a la teoría de valor, dada la relación que la medición de resultados debe considerar para la generación de valor para los diferentes integrantes de la cadena, no solo en el aspecto económico sino también en el social.

## **7. Evaluación de los principios en los actores: Supercompra – proveedores**

De acuerdo a la metodología Link, se han utilizado las fichas de puntuación para evaluar la aplicación de los principios necesarios para establecer una relación comercial inclusiva. En el gráfico 12 se presentan los resultados desde la perspectiva de Supercompra y de los productores. Con este análisis se determinaron las brechas que existen para implementar un modelo inclusivo en Supercompra.



**Gráfico 12. Brechas entre Supercompra y productores**



Puntaje principios versus ficha de puntuación	Principios					
	1. Colaboración entre actores	2. Vinculación efectiva al mercado	3. Gobernanza transparente y consistente	4. Acceso a servicios	5. Innovación incluyente	6. Medición de resultados
Perspectiva de vendedores (agricultores)	1,50	1,63	2,60	1,10	0,71	0,17
Perspectiva de compradores (Supercompra)	2,25	2,63	2,50	1,10	1,29	0,67

Fuente: Lundy et al., 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo a los resultados generales obtenidos se puede observar que las perspectivas del comprador son mayores que las perspectivas del vendedor; sin embargo, todavía hay niveles muy bajos de ambos que necesitan ser mejorados. El análisis FODA es una herramienta que ayudará, junto a la evaluación de los principios, a definir las estrategias de cara a crear un modelo de negocio inclusivo y sostenible.

### 7.1 Principio 1: Colaboración entre actores

Actualmente Supercompra y los productores no comparten los mismos objetivos. Supercompra está enfocado en generar más utilidad aprovechando el retiro del intermediario; a su vez, esto tiende a cumplir con el modelo de negocio inclusivo incorporando al agricultor a la cadena de valor pero no de manera sostenible. El agricultor, basado en el modelo de negocio actual, está enfocado en la búsqueda de precio; es decir, se va donde le pagan más, por otro lado, Supercompra no ha sido capaz de fidelizar al agricultor y esto se evidencia en la asimetría de información, la falta de liderazgo para el proceso colaborativo o resolución de problemas y, sobre todo, en la falta de interdependencia que hay entre uno y otro, generando desconfianza y, por lo tanto, costos de transacción más elevados.

## **7.2 Principio 2: Vinculación efectiva al mercado**

Como se mencionó en el punto anterior, las relaciones comerciales basadas en el modelo de negocio actual no son estables. Los productores son buscadores de precio dado que perciben que esto les ofrece más rentabilidad, tanto Supercompra como los agricultores aprovechan las oportunidades que se les presentan pero de manera independiente. Aquí se tiene la oportunidad de ser mucho más claros con los requerimientos y demandas, pero también de flexibilizar las condiciones exigidas a los proveedores; por ejemplo, en el plan de cosecha, la ficha técnica o la política de pedido perfecto, con el objetivo de facilitarles el acceso a la cadena de abastecimiento, generando incentivos para que puedan convertirse en proveedores más estables a través de una visión de más largo plazo.

## **7.3 Principio 3: Gobernanza transparente y consistente**

En este principio se concluye que la brecha entre el productor y Supercompra es casi nula, ya que existen estándares de calidad claros y consistentes, así como volúmenes de compra y venta claramente comunicados. Por último, la relación comercial está basada en contratos formales, en algunos casos en acuerdos claros informales. Sin embargo, existe la oportunidad que ambos alcancen niveles más altos en la escala mejorando los mecanismos de comunicación y transferencia de información, tanto formal como informal, elevando los niveles de transparencia en la relación y, por lo tanto, los niveles de confianza. Esta fluidez en la información favorecerá a que Supercompra pueda informar de manera más clara y objetiva al mercado sobre sus avances en el frente de la inclusión, mejorando su percepción y cumplimiento de las políticas de gobierno corporativo.

## **7.4 Principio 4: Acceso equitativo a servicios**

El caso menciona que Supercompra proporciona cierta asistencia técnica a los agricultores pero no la suficiente; por otro lado, los agricultores no pueden acceder a información de mercado actualizada brindada por Supercompra y, en cuanto a los servicios financieros, los agricultores no tienen la facilidad de acceder a ellos.

### **7.5 Principio 5: Innovación incluyente**

La plataforma de proximidad ha sido una innovación pensada con un fin de eficiencia operativa que no cumple precisamente con el desarrollo social, sostenible e inclusivo; está orientada en una sola vía, la del comprador; por lo tanto, el agricultor queda desamparado.

### **7.6 Principio 6: Medición de resultados**

Los autores han identificado que existe una medición de cumplimiento de niveles de servicio y calidad de parte de los productores; sin embargo, no ocurre lo mismo de parte del productor hacia Supercompra. En general, ambos están bastante bajos en este principio por lo que se propone trabajar fuertemente en las estrategias para lograr una mejora.

## Capítulo V. Plan estratégico

En este capítulo se plantea el plan estratégico a partir del diagnóstico previamente realizado.

### 1. Misión y visión

La visión no ha sido alterada y ha sido tomada de manera directa del caso; sin embargo, los autores han adaptado la misión de la empresa de cara a incorporar el componente de inclusión, el cual no solo es relevante para alinearlo a los lineamientos de gobierno corporativo del grupo sino también para que permitan tener un foco más claro para la implementación de las estrategias de cara a cerrar las brechas en el modelo de negocio de Supercompra.

- **Visión.** «Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio Retail» (Bruni y Plaza 2008).
- **Misión.** “Facilitar el acceso al consumo a través de la innovación y promoción de la libre y sana competencia, promoviendo el desarrollo de un modelo inclusivo que genere valor compartido”<sup>2</sup>.

### 2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definidos consideran los diferentes frentes hacia los cuales se deben orientar las estrategias y acciones. Abarcan aspectos vitales de cara a la sostenibilidad de un negocio cuya estrategia competitiva se basa en el liderazgo de costos, como es la sostenibilidad de su cadena de abastecimiento, la continuidad de un crecimiento rentable que se apalanca en la escala y el liderazgo ya ganado en el mercado, el posicionamiento de su marca y el desarrollo de una nueva cultura que incorpore la innovación y la tecnología como habilitadores de eficiencias y generación de ventajas competitivas, que impacten no solo en sus clientes sino también en sus proveedores a partir de la perspectiva de doble vía.

- **OE1.** Implementar un modelo inclusivo que permita bajar los costos de abastecimiento en un 4% para lograr un crecimiento sostenible y rentable en cinco años.
- **OE2.** Desarrollar una cultura Supercompra que incorpore la tecnología y la innovación como base para alcanzar la eficiencia operativa, implementando el área de innovación a partir del primer año.

---

<sup>2</sup> Elaboración propia basada en la misión del Caso Supercompra-Agricultores Andinos (Bruni y Plaza, 2008).

- **OE3.** Fortalecer el posicionamiento de marca Supercompra como socio estratégico socialmente responsable a partir de las evidencias que muestre el modelo inclusivo para los próximos dos años.

### 3. Formulación de estrategias

Las principales estrategias se desprenderán del análisis del FODA cruzado, ejercicio que garantiza que se están considerando todos los temas relevantes que permitirán aprovechar las oportunidades, capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas de manera adecuada.

#### 3.1 Matriz FODA cruzado

##### 3.1.1 Fortalezas, oportunidades y estrategias FO

**Tabla 18. Estrategias FO**

<b>Analisis FODA Cruzado Supercompra</b>		<b>Fortalezas</b>	
		F1	Economías de escala por el tamaño de la cadena.
		F2	Cobertura geográfica.
		F3	Respaldo del grupo Mazaplan.
		F4	Imagen y posicionamiento de la marca Supercompra.
		F5	Capacidad de negociación.
		F6	Plataformas de proximidad.
		F7	Solidez financiera.
		F8	Políticas de gobierno corporativo.
		F9	Nivel de la gerencia.
		F10	Cadena de suministro.
<b>Oportunidades</b>		<b>F + O (estrategias ofensivas)</b>	
O1	Crecimiento de las ventas al por menor.		
O2	Alta participación de venta de alimentos dentro de la venta total en Ecuador.	F1, F2, F7, O1, O2, O3, O4, O8	Expansión de tiendas a nuevas localidades o reconvertir formatos según segmento de mercado para hacerlos más eficientes para aprovechar el crecimiento del sector.
O3	Crecimiento de 5% anual promedio del consumo en alimentos, bebidas y tabaco.	O7, O9, O10, O3, F4	Potenciar las ventas on line.
O4	El tamaño del sector es pequeño para estándares regionales (oportunidad de crecer en términos relativos).	O1, O2, O3, O6, F4, F6	Desarrollo de líneas de productos semiprocados y orgánicos.
O5	Controles a la exportación de parte del gobierno.		
O6	Programa "Ecuador compra a Ecuador" que garantiza compras locales por US\$ 200 millones al año y restringe las importaciones.		
O7	El desarrollo de internet como canal de venta minorista.		
O8	Aumento de ingresos y una disminución de los índices de desempleo.		
O9	La tasa de penetración de Internet móvil fue de 33% en septiembre de 2015.		
O10	El 21,6% de los hogares tenía acceso a Internet en 2014 (frente al 2,5% en 2006).		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.1.2 Debilidades, oportunidades y estrategias DO

**Tabla 19. Estrategias DO**

<b>Analisis FODA Cruzado Supercompra</b>		<b>Debilidades</b>	
		D1	Dependencia de intermediarios para abastecimiento de fruiter.
		D2	Percepción de pequeños productores.
		D3	Requerimientos de capital para mantener la escala.
		D4	Uso de tecnología.
		D5	Automatización de procesos.
		D6	Capacidad de reclutamiento en zonas alejadas.
		D7	Experiencia en negocios inclusivos.
		D8	Internalización de la responsabilidad social empresarial.
		D9	Cultura de servicio.
		D10	Relación con sus proveedores.
<b>Oportunidades</b>		<b>D + O (estrategias adaptativas)</b>	
O1	Crecimiento de las ventas al por menor.		
O2	Alta participación de venta de alimentos dentro de la venta total en Ecuador.	D1, D2, D5, D8, O2, O5, O6	Fomentar la colaboración entre los diferentes actores de la cadena de valor para alinear objetivos, incorporar las perspectivas de los integrantes e identificar posibles sinergias a capitalizar vía el trabajo conjunto.
O3	Crecimiento de 5% anual promedio del consumo en alimentos, bebidas y tabaco.	D1, D2, D7, D8, D10, O2, O6	Definir mecanismos para que nuestros proveedores se puedan vincular y acceder de manera efectiva al mercado.
O4	El tamaño del sector es pequeño para estándares regionales (oportunidad de crecer en términos relativos).	D2, D3, D4, D10, O2, O5, O6	Definir mecanismos de gobierno a través de contratos claros y transparentes que regulen adecuadamente la relación entre los actores de la cadena, que retroalimente a los productores para mejorar el conocimiento y aprendizaje, creando canales de comunicación de doble vía.
O5	Controles a la exportación de parte del gobierno.	D2, D5, D9, O2, O5, O6	Facilitar el acceso equitativo a servicios de financiamiento, asesoría técnica, información de mercado y aseguramiento de manera directa o indirecta.
O6	Programa "Ecuador compra a Ecuador" que garantiza compras locales por US\$ 200 millones al año y restringe las importaciones.	D3, O1, O2, O3, O4, O6, O9	Diseñar una estructura de financiamiento óptima que permita elaborar y administrar un plan de desarrollo inmobiliario con el mix correcto de alquiler / compra.
O7	El desarrollo de internet como canal de venta minorista.	D1, D2, D4, D7, D8, O5, O6, O7, O9, O10	Crear el área de Innovación para implementar una metodología de desarrollo conjunto entre Supercompra y sus proveedores.
O8	Aumento de ingresos y una disminución de los índices de desempleo.	D1, D2, D6, D7, D8, D10, O2, O6	Incorporar entidades gubernamentales y ONG para el desarrollo de proveedores.
O9	La tasa de penetración de Internet móvil fue de 33% en septiembre de 2015.		
O10	El 21,6% de los hogares tenía acceso a Internet en 2014 (frente al 2,5% en 2006).		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.1.3 Fortalezas, amenazas y estrategias FA

**Tabla 20. Estrategias FA**

<b>Analisis FODA Cruzado Supercompra</b>		<b>Fortalezas</b>	
		F1	Economías de escala por el tamaño de la cadena.
		F2	Cobertura geográfica.
		F3	Respaldo del grupo Mazaplan.
		F4	Imagen y posicionamiento de la marca Supercompra.
		F5	Capacidad denegociación.
		F6	Plataformas de proximidad.
		F7	Solidez financiera.
		F8	Políticas de gobierno corporativo.
		F9	Nivel de la gerencia.
		F10	Cadena de suministro.
<b>Amenazas</b>		<b>F + A (estrategias reactivas)</b>	
A1	Reducción en el crecimiento del PBI.		
A2	Bajos niveles de ingresos per cápita.		
A3	Caída de 26,1% a 25,7% en la participación del consumo de alimentos, bebidas y tabaco del presupuesto de consumo de las familias, aunque seguirá alto en niveles más bajos.	F4, F6, A5	Establecer un sistema de medición y control de gestión económico que permita generar indicadores transparentes, evaluación de resultados conjunta e identificación de oportunidades de mejora para encaminar proyectos que consoliden una relación rentable y sostenible.
A4	Sensibilidad de los precios a temas de clima y precios de productos externos.		
A5	Ingreso de nuevos competidores.		
A6	Endurecimiento de la normativa laboral, 15% de ganancias deben ser repartidas entre empleados.		
A7	Normas de protección al consumidor que podrían complicar el desarrollo de promociones y publicidad.		
A8	Creación de aranceles y control de precio a productos básicos de parte del gobierno.		
A9	Fragilidad de las instituciones y la fragmentación del sistema político, genera inestabilidad política.		
A10	Dependencia del dólar al ser una economía dolarizada.		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.1.4 Debilidades, amenazas y estrategias DA

**Tabla 21. Estrategias DA**

<b>Analisis FODA Cruzado Supercompra</b>		<b>Debilidades</b>	
		D1	Dependencia de intermediarios para abastecimiento de fruiter.
		D2	Percepción de pequeños productores.
		D3	Requerimientos de capital para mantener la escala.
		D4	Uso de tecnología.
		D5	Automatización de procesos.
		D6	Capacidad de reclutamiento en zonas alejadas.
		D7	Experiencia en negocios inclusivos.
		D8	Internalización de la responsabilidad social empresarial.
		D9	Cultura de servicio.
		D10	Relación con sus proveedores.
<b>Amenazas</b>		<b>D + A (estrategias defensivas)</b>	
A1	Reducción en el crecimiento del PBI.		
A2	Bajos niveles de ingresos per cápita.		
A3	Caída de 26,1% a 25,7% en la participación del consumo de alimentos, bebidas y tabaco del presupuesto de consumo de las familias, aunque seguirá alto en niveles más bajos.	D6, D9, A5, A6, A7	Desarrollar un plan de cultura Supercompra para garantizar excelencia en SAC alineado con la matriz.
A4	Sensibilidad de los precios a temas de clima y precios de productos externos.		
A5	Ingreso de nuevos competidores.		
A6	Endurecimiento de la normativa laboral, 15% de ganancias deben ser repartidas entre empleados.		
A7	Normas de protección al consumidor que podrían complicar el desarrollo de promociones y publicidad.		
A8	Creación de aranceles y control de precio a productos básicos de parte del gobierno.		
A9	Fragilidad de las instituciones y la fragmentación del sistema político, genera inestabilidad política.		
A10	Dependencia del dólar al ser una economía dolarizada.		

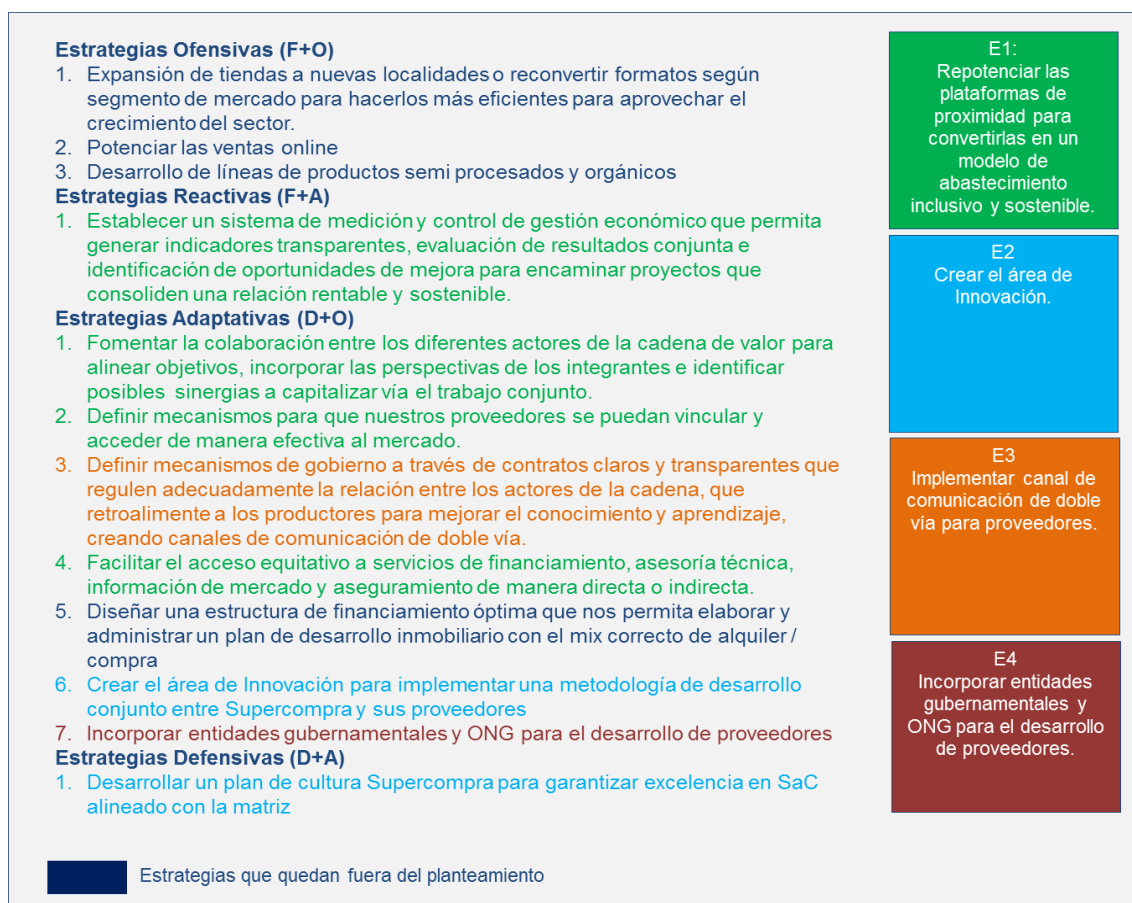
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis del FODA cruzado se desprenden 12 estrategias; sin embargo, si se considera el análisis de las brechas a partir de la metodología Link, las estrategias más relevantes son las que permitirán construir un modelo de abastecimiento inclusivo. A su vez, estas estrategias serán las que permitirán a Supercompra mantener el liderazgo del que hoy goza de manera sostenible.

En este sentido, los autores de la presente investigación decidieron, por un lado, enfocarse en las estrategias que serán claves para construir un modelo inclusivo y agruparlas para simplificarlas y consolidarlas; y por otro, dejar fuera del planteamiento las estrategias ofensivas y de expansión.

En el siguiente gráfico se muestra el ejercicio de simplificación de las estrategias:

**Gráfico 13. Consolidación de las estrategias**



Fuente: Elaboración propia, 2017.



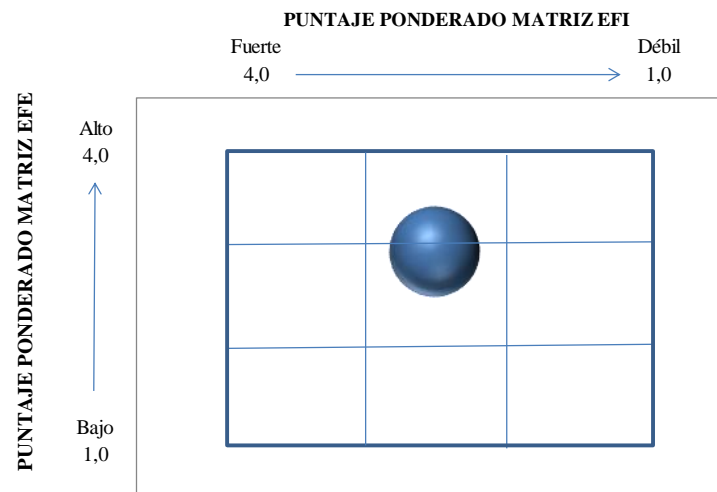
Los autores consideran que esta distribución tiene mucho sentido dado el posicionamiento y liderazgo que ya tiene Supercompra en el mercado. Sus esfuerzos deben concentrarse en hacerse más eficientes y proteger los aspectos de su negocio que los harán diferentes.

En este sentido, la empresa debe crear mecanismos de protección de su canal de abastecimiento a través de la innovación y fomentando una cultura que interiorice la colaboración de cara a la inclusión. El foco está en transformar su modelo de negocio en uno inclusivo, cerrando las brechas entre los modelos de negocio de los productores y Supercompra, creando -a partir de ello- no solo barreras de entrada a nuevos competidores sino también una ventaja diferencial difícil de imitar y que es sostenible en el tiempo al apuntalar su liderazgo en costos.

### 3.2 Matriz Interna-Externa (IE)

Para efectos de comprobar si es que el planteamiento es consecuente con el caso se ha elaborado la Matriz IE cuyos resultados sitúan al retail entre los cuadrantes II y V, lo que significa que las estrategias deben tener un balance entre el conservar y mantener pero con tendencia hacia crecer y construir.

**Gráfico 14. Matriz IE**



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 4. Definición del prototipo

A continuación se presenta el modelo de negocio en el que se deberían aplicar las estrategias definidas. En este modelo se incorpora el concepto de doble vía y se considera a los proveedores y a los clientes en el centro del mismo.

Posteriormente, en los planes operativos se podrán apreciar las acciones a realizar dentro de cada una de las estrategias para alcanzar este estado ideal en el futuro, lo que implica que se habrán cerrado las brechas entre los modelos del productor y Supercompra.

**Gráfico 15. Modelo de negocio prototipo**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Supercompra</li> <li>• Actores indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento (cadena de suministro)</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	Garantizar la compra de hortalizas <b>frescas y de buena calidad producidas en Ecuador</b> a precio estable <b>para personas naturales del segmento A, B y C</b> con soporte y asesoría técnica <b>brindada a nuestros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa personal</li> <li>• Directa cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores/intermediarios dispuestos a alinearse con los parámetros de abastecimiento de Supercompra.</li> </ul>
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de proximidad</li> <li>• Capital humano</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de proximidad</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuente de ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en capacitación</li> <li>• Mantenimiento de la plataforma MASC</li> <li>• Contratación de personal clave para el proyecto (innovación)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por la redistribución de los márgenes entre el productor (70) e intermediario (30)</li> <li>• Ingresos por reducción de costos del productor, lo que recae en un menor precio de compra.</li> </ul>	

Fuente: Lundy *et al.*, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

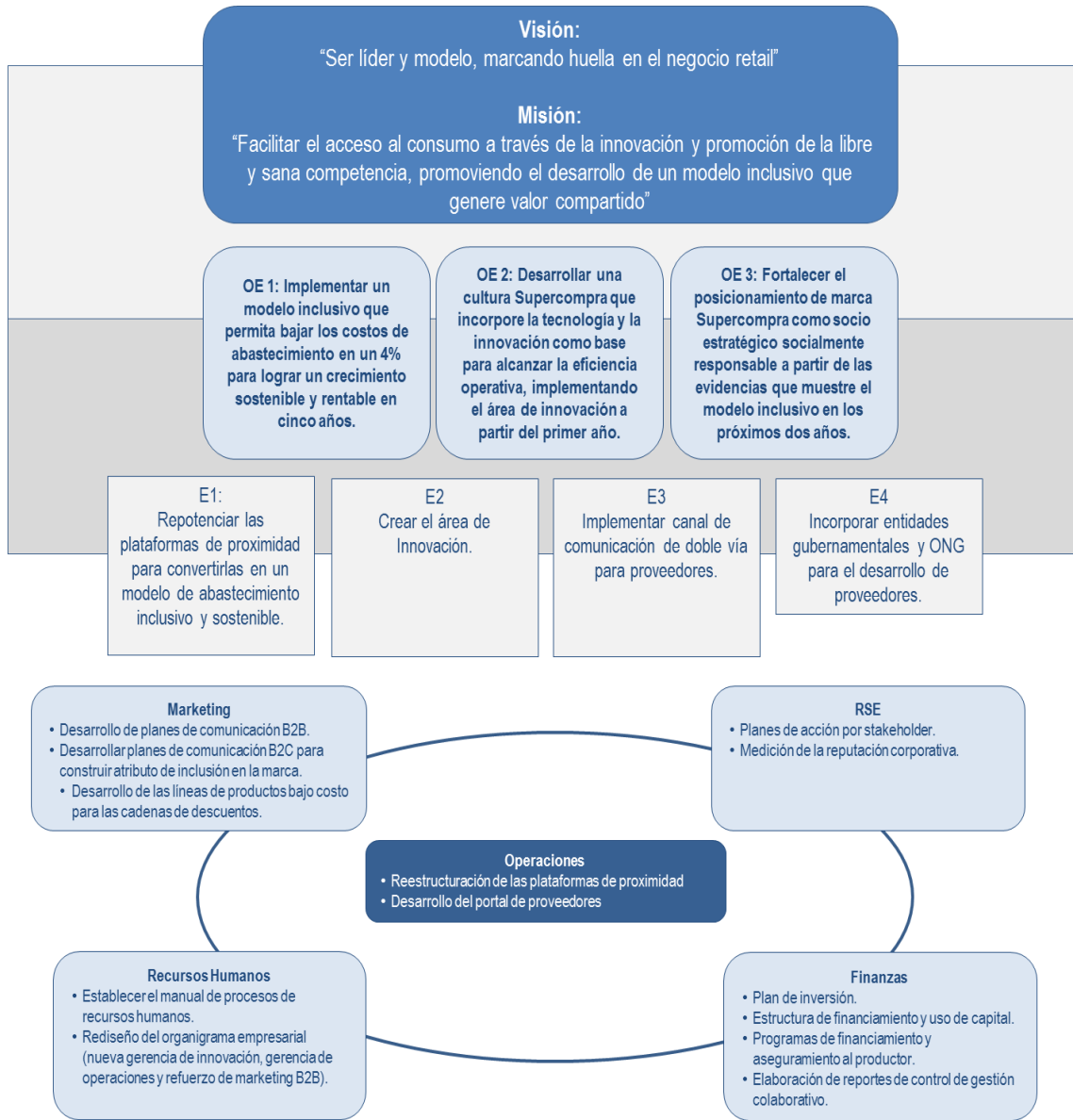
En este caso, el modelo de negocio prototipo está orientado a integrar al productor con Supercompra, basado en los modelos desarrollados para cada uno de ellos en el capítulo III, ítem 2.1 Modelo de negocio de Supercompra.

## 5. Definición de planes operativos

Luego del FODA cruzado y del ejercicio de consolidación de estrategias, los autores se quedan con cuatro estrategias representativas de cara a construir el modelo de cadena de abastecimiento inclusiva.

1.

**Gráfico 16. Objetivos estratégicos, estrategias y lineamientos de planes operativos**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo VI. Desarrollo de los planes funcionales**

### **1. Plan funcional de operaciones**

En relación al desarrollo de los planes funcionales que soporten el despliegue de la estrategia, los autores de la presente investigación consideran que el plan de operaciones adquiere principal relevancia. En su opinión, la problemática del caso se centra en el funcionamiento de las plataformas de proximidad como un esfuerzo de garantizar el abastecimiento de la línea fruver en el negocio atendiendo a factores de responsabilidad social frente a los proveedores.

Conforme se describe en el caso, uno de los objetivos estratégicos del presente capítulo es implementar un modelo de abastecimiento inclusivo y sostenible. En ese sentido, se ha desarrollado el plan operacional en dos grandes aspectos: la reestructuración del modelo de plataformas de proximidad y el establecimiento del portal de proveedores como canal de comunicación e inclusión.

Asimismo, los autores consideran que el plan de operaciones es el de mayor relevancia en el planteamiento estratégico, por lo que los otros planes funcionales (sin perder importancia) se desarrollan como soporte de la estrategia principal.

#### **1.1 Objetivos**

- **Objetivos de corto plazo**

- Rediseñar e implementar el nuevo modelo de abastecimiento de fruver para Supercompra – modelo de abastecimiento Supercompra (MASC) durante el primer año del proyecto.
- Mejorar la eficiencia de los procesos productivos procurando reducir los costos de los proveedores en un 2% anual a partir del primer año.

- **Objetivo mediano plazo**

- Replicar el modelo en otras líneas de abastecimiento de Supercompra luego de finalizar el proyecto.

## 1.2 Actividades

### 1.2.1 Reestructuración de las plataformas de proximidad (MASC)

- **Análisis de la experiencia pasada.** Identificar los beneficios y debilidades del modelo actual.
- **Definir y desplegar el proyecto de segmentación de proveedores**
  - Mapeo de los actores directos e indirectos en la cadena de abastecimiento. Identificar la cartera de proveedores conociendo sus capacidades, e identificar a nuevos actores que pueden contribuir con el desarrollo de la cadena.
  - Definir la oferta de valor por segmento. Desarrollar a los proveedores de acuerdo a sus capacidades. Esta propuesta de valor debe incluir conceptos como asistencia técnica, acceso al financiamiento y seguros, capacitación en temas no técnicos, plan de incentivos y fidelización, certificación, manejo de conflictos y talleres de co-creación (comité de resultados); así como programa de negociación colectiva con proveedores de insumos, lo que permitirá tener ventajas de negociación en volumen y abaratamiento de costos. Esta etapa debe concluir con la elaboración del Manual de Socio Supercompra que contenga procesos definidos para la interacción con el retail.
  - Incorporación de los actores indirectos. Establecer planes de cooperación con entidades externas que contribuyan con el desarrollo de los proveedores tales como ONG, organismos del Estado ecuatoriano, financiadores (banca local y banca de fomento), certificadores (establecimiento de estándares de producción).
  - Establecer plan de abastecimiento. Este plan supone definir la demanda que genera Supercompra respecto al abastecimiento de fruver; en ese sentido, se deben establecer los siguientes conceptos: ficha técnica (características de los productos requeridos por Supercompra); plan de siembra (en atención a la demanda proyectada, se debe establecer la cantidad de fruver cuya producción debe asegurarse); y banda de precios (se debe establecer los precios proyectados para la adquisición de las fruver que demanda Supercompra).
  - Programa de eficiencias. Identificar las oportunidades de sinergia entre los proveedores y Supercompra, aprovechando los volúmenes globales, procurando el abaratamiento del proceso productivo (negociación colectiva, compra de insumos, contratación de transporte).

- Suscripción de contratos marco. De acuerdo a los pasos establecidos se debe concluir con la suscripción de acuerdos que permitan establecer la responsabilidad de los proveedores para atender la demanda de Supercompra.

Esta labor será desarrollada por el nuevo Promotor MASC, puesto incluido en el presupuesto de Recursos Humanos.

### 1.2.2 Desarrollo del portal de proveedores “Portal Socios Supercompra”

El portal de abastecimiento se plantea como un canal de comunicación entre Supercompra y sus proveedores. Éste se implementaría en una plataforma web y debe contener como mínimo la siguiente información:

- **Información de mercado.** Precios, oferta, demanda, tendencias, etcétera.
- **Información de producto.** Especificaciones, ficha técnica.
- **Información técnica.** Riego, semilla, fertilizantes, pesticidas, acceso a asesores, plan de siembra.
- **Información sobre financiamiento y gestión del riesgo.** Ranking de proveedores.
- **Ambiente de transacciones.** Órdenes de compra, programación de pagos, cumplimiento de metas, calificación, publicidad de incentivos, campañas, programa de capacitación, etcétera.

El portal será diseñado por el equipo de marketing y será administrado y mantenido por el área de Operaciones.

#### Mapeo de indicadores

ACTIVIDAD	INDICADOR	META
Plan de abastecimiento (abastecimiento de puntos de venta)	Incremento anual de compra directa vs compra indirecta	+5% compra directa -5% compra indirecta
Plan de abastecimiento (abastecimiento de puntos de venta)	Incremento anual margen productor	1%
Plan de abastecimiento (abastecimiento de puntos de venta)	Pedidos atendidos dentro de plazo / Total de pedidos atendidos	$\geq 95\%$
Plan de Abastecimiento (Cumplimiento de Ficha Técnica)	Órdenes de compra rechazadas / Total de órdenes de compra	$\leq 5\%$
Portal de Proveedores - Capacitaciones	Número de proveedores	$\geq 95\%$

Externas	capacitados/Número de proveedores	
Portal de Proveedores – Nivel de Adopción	Proveedores suscritos / Total de proveedores	>= 80%
Portal de Proveedores – Nivel de Uso	Proveedores que utilizan el portal / proveedores suscritos	>= 95%
Portal de Proveedores – Nivel de Uso	Incremento anual número de transacciones por proveedor	10%

### 1.3 Presupuesto

**Tabla 22. Presupuesto del plan de operaciones**

**Presupuesto del plan de operaciones**

gastos incrementales en US\$

			2016	2017	2018	2019	2020
Actividad	Concepto	Rubro	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$
Administración portal	Mantenimiento	Fee agencia	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
		Licencias software	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Conectividad	Smartphones	Tarifa corporativa	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
<b>Total</b>			<b>38.000</b>	<b>39.900</b>	<b>41.895</b>	<b>43.990</b>	<b>46.189</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Plan funcional de marketing

En el plan de marketing se revisan las acciones que desarrollará la empresa para el posicionamiento de la marca y la promoción de la venta. Sin perjuicio de ello, considerando los lineamientos establecidos en la metodología Link, el modelo de negocio de Supercompra tiene una propuesta de valor de doble vía: frente a sus clientes y frente a sus proveedores. En ese sentido, en el desarrollo del presente plan se está considerando a los proveedores como clientes; por lo tanto, se desarrollarán las 7 P del servicio para esta audiencia.

Asimismo, en concordancia con el plan de operaciones, la implementación del portal de abastecimiento requiere esfuerzos de marketing para su activación, difusión y adopción.

## 1.1 Objetivos

- **Objetivo de cara a los proveedores.** Posicionar a Supercompra como socio estratégico de los proveedores bajo un nuevo modelo de abastecimiento.
- **Objetivo de cara al cliente.** Fortalecer el posicionamiento de la marca Supercompra a través de la incorporación del atributo de inclusión y responsabilidad social.

## 1.2 Actividades

### 1.2.1 De cara al proveedor (B2B)

- **Desarrollar las 7 P del servicio**
  - Producto. Nuevo modelo de abastecimiento.
  - Precio. Beneficios del uso, mejora de la rentabilidad.
  - Plaza. Portal de abastecimiento.
  - Promoción. Planes de comunicación, incentivos, fidelización.
  - Personas (people). Identificación de líderes que permitan el desarrollo del modelo. Considerar a los campeones de Supercompra, personal encargado de evaluar el abastecimiento.
  - Procesos (process). Mejora de los procesos productivos a través del modelo de abastecimiento.
  - Evidencia física (physical evidence). Usuario (login), comunicaciones e interacciones en el portal de abastecimiento. Certificado de proveedor acreditado.
- **Implementación del portal MASC**
  - Diseño del portal. Diagnóstico de necesidades del MASC. Responder a las preguntas ¿qué busca el proveedor?, ¿qué busca Supercompra?
  - Definir funcionalidades. El área de TI define el tipo de tecnología que se implementará en el portal.
  - Experiencia de usuario (user experience – UX/UI). Armar el prototipo; comité de co creación donde intervienen los usuarios para complementar el diseño del portal; pruebas de navegación; ajustes y apariencia (look & feel).
  - Programación del sistema.
  - Pruebas de aceptación de usuario (user acceptance test [UAT]).
  - Entrega final.
  - Mantenimiento. Incorporar mejoras a partir del aprendizaje.



- **Diseño de herramientas de soporte de comunicación**
  - Manual de uso del portal.
  - Video tutorial.
  - Folletos.
  - Presentación del portal en power point.
  - Merchandising.
- **Diseño de plan de fidelización.**
  - Acceso a programas de educación, salud y entretenimiento para mejorar calidad de vida de los proveedores.
- **Lanzamiento**
  - Fase 1 – Piloto. Identificar el grupo de usuarios que evaluará el piloto del portal, orientar los esfuerzos con los proveedores actuales del portal (se cuenta con acceso y ellos tienen experiencia en el abastecimiento a Supercompra); evento de lanzamiento; seguimiento a los niveles de suscripción; ajustes a la comunicación.
  - Fase 2 – Despliegue. Cronograma de eventos; despliegue progresivo; foros de soporte mensuales.
  - Fase 3 – Mantenimiento. Monitoreo de actividad de adopción y uso; respuesta de los promotores MASC, brindándoles soporte a su cartera; foros y soporte y mejora continua (co creación).

### 1.2.2 De cara al cliente (B2C)

- Mantener el plan de inversión actual de marketing para los clientes incorporando el atributo de inclusión dentro de las piezas de comunicación.
- Desarrollar una campaña al año de “Ecuador compra a Ecuador”.

### Mapeo de indicadores

ACTIVIDAD	INDICADOR	META
Plan de fidelización	Retención de usuarios Portal de Proveedores (% anual)	95%
Plan de fidelización	Indicador de satisfacción de Proveedores (% anual)	98%

### 1.3 Presupuesto

**Tabla 23. Presupuesto del plan de marketing**

**Presupuesto del plan operativo de marketing**

Gastos incrementales en US\$

			2016	2017	2018	2019	2020
Actividad	Concepto	Rubro	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$
Diseño del portal	Diseño	Consultoría	35.000	-	-	-	-
MASC		Testing	10.000	-	-	-	-
	Desarrollo	Programación	20.000	-	-	-	-
		Pruebas	10.000	-	-	-	-
		Producción	10.000	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>			<b>85.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Material de comunicación	Manual de uso del portal	Diseño	2.500	-	-	-	-
		Impresión	2.000	500	500	500	500
		Distribución	-	-	-	-	-
	Videos tutoriales	Diseño	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
		Producción	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
		Edición	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
		Musicalización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Folletos	Diseño	500	-	-	-	-
		Impresión	1.000	250	250	250	250
		Distribución	-	-	-	-	-
	Presentación power point	Diseño	-	-	-	-	-
		Actualización	-	-	-	-	-
	Merchandising	Producción	20.000	10.000	5.000	5.000	5.000
<b>Subtotal</b>			<b>33.500</b>	<b>18.250</b>	<b>13.250</b>	<b>13.250</b>	<b>13.250</b>
Plan de fidelización	Plan de fidelización	Administración	50.000	25.000	15.000	10.000	10.000
<b>Subtotal</b>			<b>50.000</b>	<b>25.000</b>	<b>15.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
Eventos	Lanzamiento		5.000	-	-	-	-
	Mantenimiento			4.000	3.000	3.000	3.000
<b>Subtotal</b>			<b>5.000</b>	<b>4.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
Campaña	Ecuador compra Ecuador	Display en tiendas	50.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Subtotal</b>			<b>50.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Total</b>			<b>223.500</b>	<b>77.250</b>	<b>61.250</b>	<b>56.250</b>	<b>56.250</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Plan funcional de recursos humanos

De acuerdo a lo expuesto en líneas previas, los autores consideran que el plan de recursos humanos será complementario a los otros planes funcionales.

El caso no proporciona información respecto a la estructura organizacional de Supercompra y a las políticas de gestión del talento humano. En ese sentido, se ha asumido que las mismas se centran en el Manual de procesos de Recursos Humanos que incluye los siguientes procesos:

- **Selección.** Establecer políticas abiertas y convocatorias dirigidas para captar el talento. Dependiendo el nivel de responsabilidad del puesto, se deben establecer asesores o encargar el proceso de selección a empresas especializadas.
- **Gestión de desempeño.** La descripción y el diseño de los puestos debe contener los objetivos esperados en cada posición y los niveles esperados de cumplimiento de competencias.
- **Aprendizaje.** Los objetivos trazados para la empresa requieren que los talentos captados en el equipo de Supercompra mantengan actualizados los conocimientos requeridos para el desempeño de sus funciones. Asimismo, mediante procesos de inducción, se debe procurar difundir el conocimiento en la organización de forma transversal.
- **Compensación.** El factor compensativo no solo radica en la remuneración económica, la misma que se establecerá con criterios fijos y mixtos dependiendo de la posición ocupada. Como política empresarial se debe trabajar en el salario emocional como concepto que permita a los colaboradores de Supercompra reconocer la compensación no dineraria que la organización ofrece.
- **Comunicación interna.** La comunicación es indispensable para el desarrollo de las políticas empresariales y la obtención de los resultados esperados. La política de gestión del recurso humano procura establecer canales y medios de comunicación efectiva que permitan la interacción entre las diversas áreas de la organización.
- **Administración de personal.** Toda organización requiere el funcionamiento operativo de la gestión del recurso humano: administración de planillas, contratación laboral, vacaciones, etcétera. Es importante que el área de soporte mantenga procesos ágiles y eficientes que permitan mantener un adecuado nivel de operación a las demás áreas de la organización.

### 3.1 Objetivo

Establecer nueva cultura empresarial – cultura Supercompra – que incorpore la innovación y la tecnología en el desarrollo del modelo de negocio inclusivo (alineamiento a la misión de la empresa).

### 3.2 Actividades

#### 3.2.1 Implementación del puesto promotor Supercompra

- **Descripción del puesto.** Se elaborará la ficha descriptiva del puesto de acuerdo a la metodología utilizada por Supercompra.

- **Proceso de selección.** En el proceso de selección se debe prestar atención al reclutamiento interno entre los actuales colaboradores de Supercompra. Asimismo, los autores consideran importante mapear la captación de talento proveniente de los actores actualmente presentes en la cadena de abastecimiento (agricultores e intermediarios). En un horizonte a mediano plazo se puede establecer un plan de practicantes o de pasantías que incorpore a jóvenes talentos de las comunidades vinculadas a la producción.
- **Gestión de desempeño.** El resultado del puesto debe medirse constantemente. Se enfoca la evaluación en lo siguiente:
  - Establecer programa de medición alineado al éxito del MASC y a los indicadores corporativos.
  - Evaluación de cumplimiento de objetivos y competencias.
  - Establecer un Personal Business Plan (PBP).
- **Aprendizaje.** La capacitación es importante para el desarrollo del colaborador por lo que el plan se basará en los siguientes factores:
  - Plan de capacitación técnica.
  - Plan de capacitación operativa.
  - Desarrollo de habilidades y competencias.
- **Compensación.** Definir el plan de compensación
  - Estructura de compensación mixta: fija y variable.
  - Incentivos vinculados a la evaluación del desempeño.
- **Comunicación interna**
  - Programa de incentivos.
  - Concurso “Promotor MASC a la calidad del servicio”.
  - Concurso de innovación.

### 3.2.2 Implementación del área de desarrollo técnico e innovación

- **Descripción del puesto.** Se elaborará la ficha descriptiva del puesto.
- **Proceso de selección.** En el proceso de selección se debe buscar el talento de fuentes externas. Considerando el nivel del puesto, se utilizarían los servicios de una consultora o empresa de reclutamiento. Se debe establecer un plan de inducción que permita al gerente entender los procesos del negocio y su problemática. Asimismo, los autores consideran conveniente que en los primeros proyectos de innovación el nuevo personal se encuentre asesorado por una consultora especialista en metodologías de innovación. Todo este esfuerzo puede apalancarse en recursos y soporte que la casa matriz podría proporcionar a Supercompra, poniendo a disposición, no sólo experiencia sino también el personal que

podría reducir la curva de aprendizaje en la creación de esta unidad. Inclusive, esta experiencia luego podría ser trasladada a otras operaciones del grupo en la región, generando aprendizajes que se conviertan en capacidades corporativas que estén a disposición de la corporación.

- **Gestión de desempeño.** El resultado del puesto debe medirse constantemente. Se enfoca la evaluación en función a los proyectos de innovación:
  - Diseñar el área y la estrategia de innovación.
  - Establecer un número de proyectos esperados y medir su implementación.
  - Los resultados obtenidos en cada proyecto serán medidos como indicadores de gestión.
  - Debe recalcar la tolerancia al error en el establecimiento de una política de innovación; se debe reaccionar rápido ante el error y ser consciente de su eventual ocurrencia.
- **Aprendizaje.** La capacitación es importante para el desarrollo del colaborador y de su equipo, por lo que el plan se basará en los siguientes factores:
  - Plan de capacitación técnica y operativa.
  - Plan de viajes de inmersión en innovación.
  - Visitas a empresas innovadoras del rubro.
- **Compensación.** Definir el plan de compensación.
  - Etapas inicial: Implementación y diseño del área. La estructura de compensación es principalmente ingreso fijo.
  - Etapas post implementación. La estructura sería mixta (fija o variable) con base en los resultados obtenidos en los proyectos implementados.
- **Comunicación interna**
  - Intranet, canal de innovación. Compartir oportunidades de mejora y comunicar los resultados.
  - Concurso de innovación.
  - Campaña de rotación de puestos. Hacer inmersión en la gestión de la innovación en puestos claves en la organización.

### Mapeo de indicadores

ACTIVIDAD	INDICADOR	META
Capacitación	Cumplimiento del plan de capacitación	100%
Compensación	Incremento anual proveedores captados año a año por el comprador supercompra	5%

### 3.3 Presupuesto

**Tabla 24. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Presupuesto del plan de recursos humanos		2016	2017	2018	2019	2020
Gastos en US\$		Monto	Monto	Monto	Monto	Monto
Actividad	Concepto	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Mudanza		2.000	-	2.000	-	-
Alquiler departamento		12.000	12.600	6.615	-	-
Viajes anuales (trimestrales)		400	400	200	-	-
Honorario comprador actual	Fijo	18.000	18.900	9.923	-	-
	V. directo	8.100	14.280	10.320	-	-
	V. indirecto	-	-	3.440	4.525	5.645
<b>Total anual honorario comprador actual</b>		<b>26.100</b>	<b>33.180</b>	<b>23.683</b>	<b>4.525</b>	<b>5.645</b>
Honorario de nuevo comprador	Fijo	-	-	9.000	9.450	9.923
	Variable	-	-	6.880	9.050	11.290
<b>Total anual honorario de nuevo comprador</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15.880</b>	<b>18.500</b>	<b>21.213</b>
Honorario de Área de Desarrollo	Asistente	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Tecnificado e Innovación	Coordinador	23.400	24.570	25.799	27.088	28.443
<b>Total anual Área Desarrollo e Innovación</b>		<b>41.400</b>	<b>43.470</b>	<b>45.644</b>	<b>47.926</b>	<b>50.322</b>
<b>Total</b>		<b>81.900</b>	<b>89.650</b>	<b>94.021</b>	<b>70.951</b>	<b>77.179</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

Dado que el objetivo principal es la implementación de un modelo de abastecimiento inclusivo para Supercompra (MASC), el plan de responsabilidad social debe facilitar esto: por lo tanto, no solo debe recoger las acciones específicas que desde la perspectiva de RSE son necesarias para complementar el plan de operaciones, sino que debe evaluar la priorización de los grupos de interés, además de monitorear la evolución de este modelo inclusivo validando año a año si se están atendiendo adecuadamente las demandas de cada uno de ellos.

Por otro lado, la decisión de elaborar un reporte de sostenibilidad, además de estar alineado a las políticas de gobierno corporativo, también es un mecanismo que presiona a la empresa a lograr resultados en sus acciones de RSE, dado el compromiso público que este genera al tener que reportar los avances de manera anual al mercado y la comunidad.

## 4.1 Objetivo

Facilitar la implementación del modelo de negocio inclusivo Supercompra (MASC) e implementar mecanismos de medición y control de la evolución de los grupos de interés.

## 4.2 Actividades

### 4.2.1 Diagnóstico de los grupos de interés

A partir de los actores, tanto directos como indirectos, se identifica a los grupos de interés más relevantes para Supercompra. Se realizó un análisis simple para determinar su prioridad de acuerdo a los criterios de poder, legitimidad y urgencia, además de identificar la relevancia de estos grupos para la cadena de valor y dentro del contexto competitivo. Bajo este análisis se validó que los pequeños agricultores, los intermediarios y los colaboradores serían los grupos de interés más importantes, justamente en los que se enfocan las acciones para implementar el modelo de negocio inclusivo de acuerdo a la metodología Link.

Sin embargo, también se aprecia que en los diferentes planes funcionales se tomaron en cuenta las necesidades de otras audiencias relevantes como accionistas, gobierno, clientes, comunidad, ONG y asesores técnicos, gremios y financiadores.

A continuación se muestra la tabla de dicho análisis:

**Tabla 25. Priorización de los grupos de interés**

Análisis de los grupos de interés	Priorización de los grupos de interés				Negocio	Entorno	Resultado	Prioridad
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipología	Relevancia en la cadena de valor	Relevancia en contexto competitivo		
Pequeños agricultores		x	x	Dependiente	x	x	4	1
Intermediarios	x			Inactivo	x	x	3	2
Colaboradores	x	x		Dominante	x		3	2
Accionistas	x	x		Dominante			2	3
Gobierno	x			Inactivo	x		2	3
Clientes		x		Discrecional			1	4
Comunidad		x		Discrecional			1	4
ONG y asesores técnicos		x		Discrecional			1	4
Gremios		x		Discrecional			1	4
Financiadores		x		Discrecional			1	4

Fuente: Mitchell *et al.*, 1997: 853-886.

Elaboración: Propia, 2017.

#### 4.2.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad

Los autores consideran que al implementar el MASC están atendiendo las demandas de los diferentes stakeholders; por lo tanto, solo quedaría implementar un esquema de medición que permita monitorear la evolución de cada uno de ellos. En este sentido, la elaboración del reporte de sostenibilidad sería el principal mecanismo de medición y control.

#### Mapeo de indicadores

ACTIVIDAD	INDICADOR	META
Inclusión	Incremento anual margen productor	1%
Inclusión	% de empleabilidad comunidad en Supercompra	10%
Sostenibilidad	Incremento anual de socios Supercompra (productores) registrados en las cooperativas/asociaciones	5%
Sostenibilidad	% cumplimiento políticas corporativas de RSE del Grupo Mazaplan	100%

#### 4.3 Presupuesto

**Tabla 26. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial**

**Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial**

Gastos en US\$

Actividad	Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
		Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$
Consultora informe modelo sostenibilidad	Diseño	5.000	-	5.000	-	5.000
	Desarrollo	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	Implementación	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Programa desarrollo agricultor	Becas hijos productores	10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
	Capacitación productores	20.000	20.400	20.808	21.224	21.649
Seguridad y salud	Prevención accidentes de trabajo productor	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>Total</b>		<b>65.000</b>	<b>60.900</b>	<b>66.833</b>	<b>62.800</b>	<b>68.804</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.



## 5. Plan funcional de finanzas e inversiones

El área de finanzas debe velar por el aprovisionamiento de los fondos que la empresa requiere para su funcionamiento. Asimismo, debe administrar adecuadamente los proyectos de inversión y gestionar los riesgos que pudieran afectar los resultados esperados.

No se cuenta con información suficiente para analizar la situación financiera de la empresa; sin embargo, a través de los datos proporcionados en el caso y a la información adicional que se ha podido obtener de fuentes públicas, los autores han determinado los flujos que generaría el desarrollo del proyecto. En ese sentido, el análisis financiero se centrará en la evaluación de la rentabilidad del proyecto y su sensibilidad.

### 5.1 Objetivos

- Determinar la rentabilidad del proyecto.
- Analizar la sensibilidad de los resultados proyectados.

### 5.2 Actividades

#### 5.2.1 Determinar los flujos de ahorro que generaría el proyecto

Para la determinación de los ahorros estimados del proyecto se ha utilizado la información proporcionada por el caso en el anexo 6. Al respecto, se proyectó la demanda de aprovisionamiento que la empresa tendrá en los siguientes años, estimando una tasa de crecimiento anual de 1,5%, la misma que es conservadora en relación al crecimiento de la industria (5% anual, aproximadamente).

**Tabla 27. Proyección de la demanda de FRUVER**

	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Total Proyectada (kilos)	48,056,434.72	48,777,281.24	49,508,940.46	50,251,574.57	51,005,348.18

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, el caso determina el diferencial entre el abastecimiento directo (compra al agricultor) y el indirecto (compra al intermediario), e indica que el precio por kilo de fruver adquiridas al intermediario asciende a US\$ 0,50 y respecto del agricultor asciende a US\$ 0,42.

Por otro lado, el caso indica el porcentaje que representa el abastecimiento directo en relación al total demandado por la empresa; al respecto, considerando los efectos del proyecto, se ha estimado un crecimiento en el porcentaje de abastecimiento directo, llegando a 70% al quinto año.

**Tabla 28. Proyección del abastecimiento directo**

	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Total Proyectada (kilos)	48,056,434.72	48,777,281.24	49,508,940.46	50,251,574.57	51,005,348.18
Porcentaje de abastecimiento directo	50%	55%	60%	65%	70%
Abastecimiento directo (kilos)	24,028,217.36	26,827,504.68	29,705,364.28	32,663,523.47	35,703,743.73

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con el objetivo de determinar los costos de los agricultores, se consultaron los boletines situacionales de cultivos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (s.f.), dentro de su portal de Coordinación General del Sistema de Información Nacional. Se calculó un costo promedio por hectárea para cada componente y así se determinó la proporción de ese componente en el costo total (ver anexo 3). A su vez, se asume que estas eficiencias representarán una reducción anual de 2% en los costos totales (ver anexo 4).

**Tabla 29. Estructura de costos de producción**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Preparación de terreno	3.00%	2.94%	2.88%	2.82%	2.77%	2.71%
Siembra	6.60%	6.47%	6.34%	6.21%	6.09%	5.97%
Fertilización	13.80%	13.52%	13.25%	12.99%	12.73%	12.47%
Labores Culturales	14.40%	14.11%	13.83%	13.55%	13.28%	13.02%
Control Fitosanitario	11.40%	11.17%	10.95%	10.73%	10.51%	10.30%
Cosecha	10.20%	10.00%	9.80%	9.60%	9.41%	9.22%
Arriendo de terreno	0.60%	0.59%	0.58%	0.56%	0.55%	0.54%
Total Componentes agrícolas	60%	59%	58%	56%	55%	54%
Costo administrativo	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costo financiero	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Total costos	70%	69%	68%	66%	65%	64%
<b>Margen (productor)</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En ese sentido, adicionalmente al diferencial que se genera por el incremento el porcentaje de compra directa a los agricultores con respecto a los intermediarios, se ha considerado un diferencial adicional que se obtiene gracias a la reducción en los precios de compra por el traslado de eficiencias que mejorarán la productividad de los agricultores y que redundarán en un menor costo de producción, por lo tanto, en un menor precio por kilo.

Finalmente, también se ha considerado que el ahorro generado por las mayores eficiencias que se trasladan al productor no solo benefician a Supercompra, sino que se comparten con los agricultores, los cuales incrementan su margen de 30% a 36% en cinco años, generando valor compartido (ver anexo 4).

**Tabla 30. Nueva escala de precios por kilo**

Abastecimiento Directo (por kilo)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Precio Inicial	\$0.4195	\$0.4195	\$0.4195	\$0.4195	\$0.4195	\$0.4195
Costo de Producción	\$0.2937	\$0.2878	\$0.2820	\$0.2764	\$0.2709	\$0.2655
Margen productor	0.12585	\$0.1317	\$0.1375	\$0.1431	\$0.1486	\$0.1541
Valor generado por el modelo de abastecimiento		\$0.0058	\$0.0058	\$0.0056	\$0.0055	\$0.0055
Distribución del valor generado (50/50)		\$0.0029	\$0.0029	\$0.0028	\$0.0028	\$0.0027
Nuevo Margen productor		\$0.1288	\$0.1346	\$0.1403	\$0.1459	\$0.1513
<b>Nuevo precio para SUPERCOMPRA</b>		<b>\$0.4166</b>	<b>\$0.4166</b>	<b>\$0.4167</b>	<b>\$0.4168</b>	<b>\$0.4168</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con estos supuestos se determinaron los siguientes flujos de ahorros que generaría el proyecto:

**Tabla 31. Flujos de ahorro del proyecto**

Sin proyecto	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Total Proyectada (kilos)	48,056,434.72	48,777,281.24	49,508,940.46	50,251,574.57	51,005,348.18
Abastecimiento directo (kilos)	24,028,217.36	24,388,640.62	24,754,470.23	25,125,787.28	25,502,674.09
Abastecimiento indirecto (kilos)	24,028,217.36	24,388,640.62	24,754,470.23	25,125,787.28	25,502,674.09
Costo abastecimiento directo (US\$ 0.4195 x kg)	\$10,080,675.10	\$10,231,885.23	\$10,385,363.50	\$10,541,143.96	\$10,699,261.12
Costo abastecimiento indirecto (US\$ 0.50 x kg)	\$12,014,108.68	\$12,194,320.31	\$12,377,235.11	\$12,562,893.64	\$12,751,337.05
<b>Costo Total sin proyecto</b>	<b>\$22,094,783.78</b>	<b>\$22,426,205.54</b>	<b>\$22,762,598.61</b>	<b>\$23,104,037.60</b>	<b>\$23,450,598.17</b>
Con Proyecto	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Total Proyectada (kilos)	48,056,434.72	48,777,281.24	49,508,940.46	50,251,574.57	51,005,348.18
Abastecimiento directo (kilos)	24,028,217.36	26,827,504.68	29,705,364.28	32,663,523.47	35,703,743.73
Abastecimiento indirecto (kilos)	24,028,217.36	21,949,776.56	19,803,576.18	17,588,051.10	15,301,604.46
Nuevo Precio SUPERCOMPRA	\$0.4166	\$0.4166	\$0.4167	\$0.4167	\$0.4168
Costo abastecimiento directo	\$10,010,110.37	\$11,177,863.94	\$12,378,653.74	\$13,613,203.86	\$14,882,252.72
Costo abastecimiento indirecto (US\$ 0.50 x kg)	\$12,014,108.68	\$10,974,888.28	\$9,901,788.09	\$8,794,025.55	\$7,650,802.23
<b>Costo Total con proyecto</b>	<b>\$22,024,219.05</b>	<b>\$22,152,752.22</b>	<b>\$22,280,441.83</b>	<b>\$22,407,229.41</b>	<b>\$22,533,054.95</b>
<b>TOTAL DE AHORROS GENERADOS</b>	<b>\$70,564.73</b>	<b>\$273,453.32</b>	<b>\$482,156.78</b>	<b>\$696,808.19</b>	<b>\$917,543.22</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 5.2.2 Determinar la tasa de descuento para el análisis del proyecto

Considerando las características del proyecto y su financiamiento, se utilizará la metodología del WACC para determinar la tasa de descuento a utilizar en la evaluación. Al respecto, los datos para determinar la tasa de descuento se han obtenido a través de la consulta al portal WACC Expert, con las variables del país y de la industria. Considerando los siguientes componentes:

**Tabla 32. Cálculo de la tasa de descuento**

Componente	Tasa	Fuente de consulta
Proporción de la deuda	6.6%	WACC Expert - Utilizando el promedio de apalancamiento del sector.
Proporción del capital	93.4%	
<b>Costo de la deuda</b>	<b>7.6%</b>	
Tasa corporativa de impuestos	22.0%	WACC Expert - tasa impositiva del país.
Costo de la deuda	9.7%	WACC Expert - el costo de la deuda refleja i) la tasa libre de riesgo, ii) la prima de riesgo del país y iii) el costo de endeudamiento específico del sector
<b>Costo del capital</b>	<b>18.6%</b>	
Tasa libre de riesgo ajustada	12.4%	WACC Expert - comprende la suma de la inflación anual + prima riesgo país + tasa libre de riesgo
Inflación Anual	2.7%	WACC Expert - Inflación anual
Prima riesgo país	7.2%	WACC Expert - prima de riesgo país basada en su calificación crediticia y observaciones disponibles en el mercado
Tasa libre de riesgo	2.5%	WACC Expert - Bono de los Estados Unidos de Norteamérica
Beta desapalancado	89.0%	WACC Expert - índice de empresas.
Retorno del mercado	6.6%	WACC Expert - índice de empresas.
<b>WACC</b>	<b>17.92%</b>	<b>= (6.6 * 7.6) + (93.4 * 18.6)</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 5.2.3 Determinar la rentabilidad del proyecto

Con los datos obtenidos previamente se efectuó la medición de la rentabilidad del proyecto, obteniendo una tasa interna de retorno (TIR) de 35%, mientras que el valor presente neto del proyecto asciende a US\$ 452,263.62. En ese sentido, se observa que el proyecto es rentable considerando que la tasa obtenida es mayor al costo de oportunidad y que los flujos generados por el ahorro cubren la inversión y generan un ahorro adicional mayor a US\$ 450.000.

**Tabla 33. Flujo de caja**

	2016	2017	2018	2019	2020
	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$	Monto US\$
Total ahorros proyecto	70,565	273,463	482,157	696,808	917,543
Presupuestos					
Operaciones	38,000	39,900	41,895	43,990	46,189
Marketing	223,500	77,250	61,250	56,250	56,250
Recursos Humanos	81,900	89,650	94,021	70,951	77,179
Responsabilidad Social Empresarial	65,000	60,900	66,833	62,800	68,804
Total gastos presupuestos	408,400	267,700	263,999	233,991	248,422
Gastos (Valor Presente)	-1,096,461.31				
<b>Flujo Caja</b>	<b>-1,025,896.58</b>	<b>273,463.32</b>	<b>482,156.78</b>	<b>696,808.19</b>	<b>917,543.22</b>
Tasa de descuento	17.92%				
<b>TIR</b>	<b>35%</b>				
<b>VAN</b>	<b>452,263.62</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Mediante el desarrollo de la investigación se ha podido confirmar que el modelo de abastecimiento que Supercompra implementó, si bien generaba relaciones con los proveedores de fruver, no representa por sí mismo un modelo de negocio inclusivo. A través de la metodología Link se han evidenciado las brechas que existen de cara a la inclusión.
- A través del desarrollo del caso se ha evidenciado que la propuesta de valor del comprador de Supercompra no observa el propósito de doble vía (clientes y agricultores); por lo que, de acuerdo a la metodología Link, la empresa no puede ser considerada como un modelo inclusivo. En ese sentido, se concluye que el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de los proveedores a desarrollar (agricultores) constituye la base para desarrollar un modelo inclusivo.
- En concordancia con lo anterior, se concluye que el proyecto del nuevo modelo de abastecimiento es rentable y genera valor. Es decir, la inversión que implica la implementación de la nueva plataforma (estimada aproximadamente en US\$ 1,24 millones) se encuentra cubierta por los ahorros que ésta generará en el futuro (estimados en aproximadamente US\$ 1,86 millones). Asimismo, se ha evidenciado que la eficiencia generada en los procesos productivos de los proveedores reditúa en menores costos de abastecimiento para Supercompra y en el incremento del margen de ganancia respecto a los proveedores, por lo que se evidencia la generación del valor compartido.
- A través del desarrollo del caso se ha podido advertir que la confianza es un factor fundamental para establecer una adecuada colaboración entre los diversos actores que participan en la cadena. La generación y mantenimiento de relaciones que refuercen la confianza entre los actores permitirá la implementación exitosa de proyectos inclusivos. En ese sentido, es importante identificar y trabajar espacios para la interrelación entre actores (doble vía), establecer parámetros claros en la negociación, fijar modalidades de solución de inconvenientes y reclamos, entre otros. Asimismo, se advierte que los factores culturales deben ser considerados al momento de seleccionar al interlocutor que represente a la empresa en las relaciones con los proveedores.

## **2. Recomendaciones**

- La metodología Link supone el seguimiento cercano a los resultados obtenidos en la implementación del modelo de negocio toda vez que se busca corregir y/o ajustar los parámetros del modelo con base a los resultados en curso. En ese sentido, los autores de la presente investigación recomiendan monitorear los indicadores y resultados del modelo de abastecimiento para efectuar los ajustes correspondientes.
- Con base a los resultados obtenidos, se recomienda replicar el modelo de abastecimiento Supercompra (MASC) de fruver en otras regiones y en otras líneas de negocio.
- Finalmente, se recomienda mantener la ejecución de planes de carácter expansivo para consolidar el crecimiento de la empresa.

## Bibliografía

- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". En: *Journal of Management*. 17(1).
- Bruni, J. y Plaza, M. (2008). "Caso Supercompra - Agricultores Andinos". Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Colaboradores de Wikipedia (2017). "Cativen". En: *Wikipedia.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2016. Disponible en: <<https://es.wikipedia.org/wiki/Cativen>>.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación,
- Grupo Casino. (s.f.). *Annual and Corporate Social Responsibility Performance Report 2015*. París: Corporate Communications Department. [En línea]. Fecha de consulta: 31/05/2016. Disponible en: <<https://www.groupe-casino.fr/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/05/RA-2015-GB-bassedef.pdf>>.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (s.f.). "Encuesta de Superficie y Producción-Agropecuaria- Continua (BBD)". En: *ecuadorencifras.gob.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2016. Disponible en: <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-superficie-y-produccion-agropecuaria-continua-bbd/>>.
- Investopedia. (s.f.). "Corporate Governance". En: *investopedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/05/2016. Disponible en: <<http://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp#ixzz4QPcDSu1T>>.
- Latin American Retail Connection. (s.f.). "Ecuador Retail Market". En: *laretco.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2016. Disponible en: <<http://laretco.com/south-america/ecuador/>>.
- Lundy, M.; Amrein, A.; Becx, G.; Zamierowski, N.; Hurtado, J.; Mosquera, E.; Rodríguez, F. (2014). *Metodología Link, una guía participativa para modelos empresariales incluyendo con pequeños agricultores*. Segunda edición. Cali: International Center for Tropical Agriculture (CIAT). En: *fao.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/06/2016. Disponible en: <<http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/292450/>>.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (s.f.). “Boletines agroeconómicos”. En: *sinagap.agricultura.gob.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/01/2017. Disponible en: <<http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-de-cultivo-2015>>.

Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. En: *The Academy of Management Review*. Vol. 22, N°4. Octubre de 1997.

Oficina Comercial de Chile en Ecuador - ProChile. (2015). “Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Ecuador/2015: duraznos en conserva, nueces, pasas y uvas”. En: *prochile.gob.cl*. [PDF]. Fecha de consulta: ~~2300/0900/20160000~~. Disponible en: <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/06/Canal\\_Ecuador\\_Supermercados\\_2015.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/06/Canal_Ecuador_Supermercados_2015.pdf)>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010~~1~~). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U., Grupo Planeta.

Pacalá, A. (2012). “Some considerations on the merits and limits of corporate governance models”. En: *Journal of Electrical & Electronics Engineering*. Volume 5, Number 1, May 2012.

Perea, L. (2011). “Capítulo XV Gobierno Corporativo”. En: Vives, A. y Peinado, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: First Free Press Edition.

The Economist, Intelligence Unit. (201~~6~~08). *Consumer Goods and Retail Report 2016*. Documento privado.

The Economist, Intelligence Unit. (s.f.). “Ecuador”. En: *country.eiu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/05/2016. Disponible en: <<http://store.eiu.com/product.aspx?pid=1987096798&gid=1790000179&pubid=77113807>>.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (editores). (2011). *Metodología Link y La Responsabilidad Social en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



## **Anexos**

**Anexo 1. Ficha del vendedor**

	<b>Principio 1: Colaboración entre actores</b>	Escala de evaluación						N/A
		5	4	3	2	1	0	
1	Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestros clientes.					1		
2	Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestros clientes.			1				
3	Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestros clientes.					1		
4	Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestros clientes.					1		
5	Nuestros objetivos sociales* coinciden con los de nuestros clientes.				1			
6	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestros clientes.							1
7	Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro cliente.					1		
8	Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con los clientes.					1		
9	Reconocemos y valoramos la interdependencia* con nuestro cliente.					1		
10	Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades de nuestro cliente.				1			
11	Existen incentivos* (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro cliente.				1			
12	Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro comprador.			1				
13	Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro cliente.							
Puntaje por escala		0	0	6	6	6	0	1
Puntaje total		18						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>1,50</b>						

	<b>Principio 2: Vinculación efectiva al mercado</b>	Escala de evaluación						N/A
		5	4	3	2	1	0	
1	La oferta de productos hacia nuestro cliente es estable.			1				
2	La relación con nuestro cliente es rentable.				1			
3	Nuestro cliente nos entrega un valor social*.				1			
4	Nuestro cliente nos ayuda a conservar los recursos ambientales.							1
5	Obtenemos ingresos estables con la venta del producto a nuestro cliente.				1			
6	Tenemos capacidad de identificar oportunidades y tendencias en el mercado.					1		
7	Revisamos frecuentemente con el cliente nuestra posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.						1	
8	Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente.						1	
9	Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción.			1				
Puntaje por escala		0	0	6	6	1	0	1
Puntaje total		13						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>1,63</b>						

	<b>Principio 3: Gobernanza transparente y consistente</b>	Escala de evaluación						N/A
		5	4	3	2	1	0	
1	Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro cliente.	1						
2	Los estándares de calidad que debo cumplir con mi cliente son estables.		1					
3	Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto.				1			
4	Conocemos las condiciones de compra y venta * de nuestro cliente.		1					
5	Tenemos contratos formales con nuestro comprador.					1		
6	Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro comprador.							1
7	Tenemos acuerdos informales con nuestro comprador.		1					
8	Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro comprador.			1				
9	Compartimos nuestro riesgo productivo* con nuestro comprador.						1	
10	Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro comprador.			1				
11	Tenemos seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado.						1	
12	Aplicamos la trazabilidad* de los productos que vendemos a nuestro cliente.							1
Puntaje por escala		5	12	6	2	1	0	2
Puntaje total		26						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>2,60</b>						

	<b>Principio 4: Acceso equitativo a servicios</b>	Escala de evaluación						N/A
		5	4	3	2	1	0	
1	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción.			1				
2	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada.					1		
3	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de post cosecha adecuada.					1		
4	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de transporte adecuados.						1	
5	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a los insumos requeridos para la producción y post cosecha.						1	
6	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios financieros*.					1		
7	Los servicios financieros tienen un costo asequible para nosotros.					1		
8	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada.					1		
9	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados.				1			
10	Los servicios que nos brinda nuestro cliente, satisfacen directamente nuestras necesidades.					1		
Puntaje por escala		0	0	3	2	6	0	0
Puntaje total		11						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>1,10</b>						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 1. Ficha del vendedor** (continúa de la página anterior)

	<b>Principio 5: Innovación inclusiva</b>	Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador.					1		
2	La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro comprador.						1	
3	Nuestras perspectivas y necesidades son incorporadas en el proceso de desarrollo de innovación de nuestro comprador.					1		
4	Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador.					1		
5	Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.					1		
6	Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.					1		
7	Nuestra participación en procesos de innovación es motivado con incentivo*.						1	
Puntaje por escala		0	0	0	0	5	0	0
Puntaje total		5						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>0,71</b>						

	<b>Principio 6: Medición de resultados</b>	Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro cliente.						1	
2	Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro cliente.						1	
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.						1	
4	Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro cliente.						1	
5	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro cliente.					1		
6	La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.						1	
7	Las desiciones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.					1		
8	La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.						1	
9	Tenemos claro el propósito de la medición y/o retroalimentación.						1	
10	Tenemos un role activo al elegir la información que se va a recoger.						1	
11	Intercambiamosla información generada con nuestro cliente.						1	
12	Discutimos la información generada con nuestro cliente.						1	
13	Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.							1
Puntaje por escala		0	0	0	0	2	0	1
Puntaje total		2						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>0,17</b>						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 2. Ficha del comprador

Principio 1: Colaboración entre actores		Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Frecuentemente intercambiamos información de manera formal* con nuestro proveedor.			1				
2	Frecuentemente intercambiamos información de manera informal* con nuestro proveedor.		1					
3	Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestro proveedor.		1					
4	Los objetivos comerciales* que implementamos están articulados con los de nuestro proveedor.				1			
5	Nuestros objetivos sociales* coinciden con los de nuestro proveedor.					1		
6	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestro proveedor.							1
7	Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro proveedor.					1		
8	Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar con nuestro proveedor.					1		
9	Reconocemos y valoramos la interdependencia* con nuestro proveedor.					1		
10	Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades de nuestro proveedor.			1				
11	Existen incentivos* (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro proveedor.			1				
12	Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro proveedor.			1				
13	Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro proveedor.					1		
Puntaje por escala		0	8	12	2	5	0	1
Puntaje total		27						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		2,25						

Principio 2: Vinculación efectiva al mercado		Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	La oferta de productos hacia nuestro proveedor es estable.			1				
2	La relación con nuestro proveedor es rentable.	1						
3	Entregamos un valor social* a nuestro proveedor.				1			
4	Ayudamos a nuestros proveedores a conservar recursos ambientales.							1
5	Los proveedores obtienen ingresos estables por nuestra compra de sus productos.		1					
6	Estamos promoviendo la creación de nuevos negocios con nuestro proveedor.			1				
7	Revisamos frecuentemente con nuestro proveedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.					1		
8	Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro proveedor.						1	
9	Estamos familiarizados con el sistema de producción de nuestros proveedores.			1				
Puntaje por escala		5	4	9	2	1	0	1
Puntaje total		21						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		2,63						

Principio 3: Gobernanza transparente y consistente		Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Comunicamos claramente los estándares de calidad a nuestro proveedor.	1						
2	Los estándares de calidad que exigo a mi proveedor son estables.		1					
3	Ayudamos a entender a nuestro proveedor cómo se forma el precio.					1		
4	Comunicamos claramente las condiciones de compra y venta* a nuestro proveedor.		1					
5	Tenemos contratos formales con nuestro proveedor.					1		
6	Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro proveedor.							1
7	Tenemos acuerdos informales con nuestro proveedor.		1					
8	Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro proveedor.			1				
9	Compartimos nuestro riesgo productivo* con nuestro proveedor.						1	
10	Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro proveedor.			1				
11	Apoyamos el acceso a seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado.						1	
12	Apoyamos a nuestros proveedores con la aplicación de la trazabilidad de sus productos.							1
Puntaje por escala		5	12	6	0	2	0	2
Puntaje total		25						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		2,50						

Principio 4: Acceso equitativo a servicios		Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una asistencia técnica adecuada en sus procesos de producción.			1				
2	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de producción adecuada.					1		
3	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de post cosecha adecuada.					1		
4	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de transporte adecuados.						1	
5	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a insumos para la producción y post cosecha.					1		
6	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios financieros.					1		
7	Los servicios financieros que brindamos directamente a nuestros proveedores tienen un costo asequible para ellos.						1	
8	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a información de mercado actualizada.						1	
9	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados.				1			
10	Logramos satisfacer directamente las necesidades de nuestros proveedores con los servicios que les brindamos.				1			
Puntaje por escala		0	0	3	4	4	0	0
Puntaje total		11						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		1,10						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 2. Ficha del comprador** (continúa de la página anterior)

<b>Principio 5: Innovación inclusiva</b>		Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro proveedor.					1		
2	La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro proveedor.						1	
3	Incorporamos las perspectivas y necesidades de nuestro proveedor en el proceso de desarrollo de innovación.						1	
4	Apoyamos a nuestro proveedor en el desarrollo de innovaciones que responden claramente a nuestras necesidades.				1			
5	Compartimos con nuestro proveedor parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.					1		
6	Las innovaciones que fomentaremos con nuestro proveedor nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.			1				
7	Motivamos la participación de nuestro proveedor en procesos de innovación con incentivos.				1			
Puntaje por escala		0	0	3	4	2	0	0
Puntaje total		9						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>1,29</b>						

<b>Principio 6: Medición de resultados</b>		Escala de evaluación						
		5	4	3	2	1	0	N/A
1	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro proveedor.				1			
2	Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro proveedor.				1			
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.					1		
3	Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro proveedor.						1	
5	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro proveedor.					1		
6	La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.					1		
7	Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.					1		
8	La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.						1	
9	Aclaremos a nuestro proveedor el propósito de la medición y/o retroalimentación.						1	
10	Permitimos a nuestro proveedor un rol activo al elegir la información que se va a recoger.						1	
11	Intercambiamosla con nuestro proveedor información generada.						1	
12	Discutimos la información generada con nuestro proveedor.						1	
13	Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.							1
Puntaje por escala		0	0	0	4	4	0	1
Puntaje total		8						
Promedio (Puntaje total / # Criterios - Criterios N/A)		<b>0,67</b>						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 3. Composición de costos de productores agrícolas

#### Composición general

Componentes agrícolas	60%
Costo administrativo	5%
Costo financiero	5%
Margen (productor)	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Los componentes agrícolas representan el 60% del costo total.  
Se asume un 10% de costos administrativos y financieros, 5% cada uno, y un 30% de margen para el productor.

#### Descomposición del 60% - componentes agrícolas

Producto/Componente	Papa		Cebolla		Brócoli		Arroz riego		Arroz secano		Frejol		Banano		Piña		Promedio		Prom
	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	US\$/Ha	%	
Preparación del terreno	341,80	6,9%	157,50	4,4%	120,00	5,7%	371,00	25,7%	160,00	15,2%	99,00	4,7%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	156,16	4,3%	5%
Siembra	691,00	13,9%	1.268,00	35,4%	588,00	27,9%	293,00	20,3%	151,00	14,3%	245,00	11,7%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	404,50	11,0%	11%
Fertilización	1.028,00	20,6%	1.075,00	30,0%	631,00	29,9%	209,00	14,5%	209,00	19,8%	188,20	9,0%	803,60	9,1%	2.568,99	48,2%	839,10	22,8%	23%
Labores culturales	416,00	8,3%	360,00	10,1%	120,00	5,7%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	1.061,40	50,8%	4.407,51	50,2%	825,00	15,5%	898,74	24,5%	24%
Control fitosanitario	784,77	15,7%	255,80	7,1%	70,00	3,3%	308,00	21,3%	358,00	34,0%	361,88	17,3%	2.218,82	25,3%	1.039,00	19,5%	674,53	18,4%	19%
Cosecha	1.275,00	25,6%	462,00	12,9%	580,00	27,5%	263,00	18,2%	175,00	16,6%	132,00	6,3%	1.356,92	15,4%	900,00	16,9%	642,99	17,5%	17%
Arriendo terreno	450,00	9,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	56,25	1,5%	1%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>4.986,57</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.578,30</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.109,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.444,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.053,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.087,48</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.786,85</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.332,99</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.672,27</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>

#### Composición de costos con suma 100%

Componentes agrícolas	60%
Preparación de terreno	3,0%
Siembra	6,6%
Fertilización	13,8%
Labores culturales	14,4%
Control fitosanitario	11,4%
Cosecha	10,2%
Arriendo de terreno	0,6%
Costo administrativo	5%
Costo financiero	5%
Margen (productor)	30%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Anexo 4. Cálculo de costos, ajustes de precios y márgenes para el flujo de caja

##### Cálculo de costos y ajuste de precios

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Kilos anuales comprados directamente (dato caso anexo 6)</b>	<b>23.957.198,00</b>	<b>24.028.217,36</b>	<b>26.827.504,68</b>	<b>29.705.364,28</b>	<b>32.663.523,47</b>	<b>35.703.743,73</b>
Valor total de compra directa a productores en US\$ (dato caso anexo 6)	10.050.880	10.080.675	11.255.074	12.462.436	13.703.487	14.978.966
Precio por kilo (cálculo valor compra/kilos anuales)	0,42					

##### Composición de costos

Componentes agrícolas	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Costo (% costo*valor total)	Costo/kg	Costo (% costo*valor total)	Costo/kg	Costo (% costo*valor total)	Costo/kg	Costo (% costo*valor total)	Costo/kg	Costo (% costo*valor total)	Costo/kg	Costo (% costo*valor total)	Costo/kg
Preparación de terreno	301.526,40	0,0126	296.371,85	0,0123	324.281,18	0,0121	351.886,36	0,0118	379.189,81	0,0116	406.193,95	0,01138
Siembra	663.358,08	0,0277	652.018,07	0,0271	713.418,61	0,0266	774.149,99	0,0261	834.217,57	0,0255	893.626,70	0,02503
Fertilización	1.387.021,44	0,0579	1.363.310,50	0,0567	1.491.693,45	0,0556	1.618.677,25	0,0545	1.744.273,11	0,0534	1.868.492,19	0,05233
Labores culturales	1.447.326,72	0,0604	1.422.584,87	0,0592	1.556.549,69	0,0580	1.689.054,52	0,0569	1.820.111,07	0,0557	1.949.730,98	0,05461
Control fitosanitario	1.145.800,32	0,0478	1.126.213,02	0,0469	1.232.268,50	0,0459	1.337.168,16	0,0450	1.440.921,27	0,0441	1.543.537,03	0,04323
Cosecha	1.025.189,76	0,0428	1.007.664,28	0,0419	1.102.556,03	0,0411	1.196.413,62	0,0403	1.289.245,34	0,0395	1.381.059,45	0,03868
Arriendo de terreno	60.305,28	0,0025	59.274,37	0,0025	64.856,24	0,0024	70.377,27	0,0024	75.837,96	0,0023	81.238,79	0,00228
Costo administrativo	502.544,00	0,0210	493.953,08	0,0206	540.468,64	0,0201	586.477,26	0,0197	631.983,01	0,0193	676.989,92	0,01896
Costo financiero	502.544,00	0,0210	493.953,08	0,0206	540.468,64	0,0201	586.477,26	0,0197	631.983,01	0,0193	676.989,92	0,01896
Margen (productor)	3.015.264,00	0,1259	3.165.331,98	0,1317	3.688.512,77	0,1375	4.251.754,53	0,1431	4.855.724,99	0,1487	5.501.106,62	0,1541
<b>total</b>	<b>10.050.880,00</b>	<b>0,4195</b>	<b>10.080.675,10</b>	<b>0,4195</b>	<b>11.255.073,75</b>	<b>0,4195</b>	<b>12.462.436,20</b>	<b>0,4195</b>	<b>13.703.487,14</b>	<b>0,4195</b>	<b>14.978.965,56</b>	<b>0,41953</b>

Margen productor por kg	0,12586046	0,13173395	0,137489968	0,143130866	0,148658946	0,154076465
Diferencia por ahorro de costos		0,005873488	0,005756018	0,005640898	0,00552808	0,005417519
Diferencia en US\$		0,314	0,32772	0,3411656	0,354342288	0,367255442
Si repartimos 50/50 (costo por kg)		0,002936744	0,002878009	0,002820449	0,00276404	0,002708759
Nuevo margen productor por kg		0,128797206	0,134611959	0,140310417	0,145894906	0,151367706
Nuevo margen productor en %	30%	31%	32%	34%	35%	36%
Margen productor en US\$		3.094.767	3.611.303	4.167.972	4.765.442	5.404.394
Nuevo precio Supercompra		0,416598128	0,416656863	0,416714423	0,416770832	0,416826113
Costo Supercompra		10.010.110	11.177.864	12.378.654	13.613.204	14.882.253
Margen de ganancia por kg		0,002936744	0,002878009	0,002820449	0,00276404	0,002708759
Margen de ganancia en US\$ para Supercompra		70.565	77.210	83.782	90.283	96.713
Margen en US\$ acumulado			147.775	231.557	321.840	418.553

A partir del 2006 se aplica un ajuste de -2% en el precio por el traslado de eficiencias de comprador a productor

El ahorro generado en el precio se distribuye y el 50% va para el margen del productor, pasando de 30% a 36% en cinco años

Supercompra logra un ahorro de 10% sobre el valor pre distribución al año a pesar de ceder parte del ahorro al productor.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Carlo Angello Dorador Li**

Nació en Lima. Tiene estudios superiores de Derecho y Ciencia Política por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, egresado de la maestría de Derecho de la Empresa en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Su experiencia laboral abarca labores en diversas empresas como Banco Wiese Sudameris y Scotiabank. Actualmente labora en Depósitos S.A (DEPSA), empresa que forma parte de Ransa Comercial.

### **Ricardo Raúl Mulanovich Barrios**

Nació en Lima. Tiene estudios superiores de Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, con especialización en Diseño Gráfico en Platt College de San Diego, California. Su experiencia laboral la ha desarrollado en diversas empresas como Pragma Publicidad, Studio A Consultores, Korn Ferry International, NBK Bank, Banco Wiese Sudameris y Scotiabank. Actualmente labora en Pacífico Seguros como gerente de la División de Servicios Comerciales.

### **Ronald Wilder Torres Cortez**

Nació en el Callao. Tiene estudios superiores de Ingeniería de Sistemas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con especialización en Gestión de Proyectos en Cibertec. Su experiencia laboral la ha realizado en diversas empresas como Cerámicos Peruanos S.A., Editora Diario El Comercio, y Volvo Perú S.A. Actualmente labora en Volvo Perú como jefe de IT.