



**“TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. SUPERCOMPRA: PLAN  
ESTRATÉGICO 2016 A 2020”**

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

**Presentado por**

**Sr. Luis Alberto Andrade Villafuerte**

**Sr. José Luis Ballesteros Cadillo**

**Sr. Javier Hernández Bazán**

**Asesor: Profesor Oscar de Azambuja Donayre**

**2017**

A mi amada esposa Ana y a mis apreciadas hijas Grecia y Alessia, por haberme apoyado en todo momento.

A mi madre por sus consejos y valores, que me convirtió en una persona de bien.

**José Luis Ballesteros Cadillo**

A Julia, mi esposa y compañera de toda la vida, y gran apoyo para salir adelante todos juntos como familia. A mis hijas Mónica y María Cristina: dos luces que iluminan nuestras vidas.

A Dios, quien nos ha guiado por el buen camino durante todos los años de vida.

**Luis Andrade Villafuerte**

A mi esposa Mila, a mis padres y a mi tía Aida por su apoyo incondicional, gracias a ellos sigo creciendo profesionalmente.

A mi estrella de cinco puntas por darme la fuerza para continuar en esta nueva aventura.

**Javier Hernández Bazán**

Nuestro agradecimiento a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, a todos nuestros Profesores por su invaluable aporte en nuestra formación, y en especial a nuestro asesor, el profesor Oscar de Azambuja, por su orientación, asesoramiento y dedicación en el desarrollo de este trabajo.

## **Resumen ejecutivo**

Supercompra es la cadena de supermercados de Ecuador líder del sector con una participación del mercado del 49,1% al 2015 y cuenta con dos formatos: SUPERMAXI dirigido a los NSE A y B, y AKI dirigido a los NSE B y C+.

Durante los últimos cinco años las ventas del sector supermercados han mostrado un crecimiento anual promedio del 6,5%. Considerando que el crecimiento poblacional en promedio es 1,5% año sobre año, queda claro que el canal moderno está ganando terreno sobre el canal tradicional.

De acuerdo a la consultora internacional Nielsen, al 2015 el sector supermercados de Ecuador representa el 25% de total del mercado. Este valor es bajo comparado con otros países de la región, lo cual representa una oportunidad de crecimiento sobre el canal tradicional.

En el último año, Supercompra ha presentado una desaceleración en su participación de mercado, ocasionado, principalmente, por problemas macroeconómicos y crecimiento de los competidores. La empresa ha mantenido un crecimiento promedio de tres nuevas tiendas por año. Esto no es suficiente para continuar con el crecimiento, en un mercado donde el canal moderno sigue ganando participación.

Se estima que el mercado total crecerá 7,5% hasta el 2020, mientras que el canal moderno crecerá en 37%. Por lo tanto, el canal moderno tendrá una participación de mercado del 32% al final del 2020.

Se propone un plan estratégico 2016 – 2020 que permitirá el crecimiento sostenible de la empresa, con un objetivo de aumentar la participación de mercado en 1% anual, buscando llegar al 54% para finales del 2020. Esto se logrará a través dos iniciativas: una de mayor penetración en el mercado actual soportados por una estrategia de diferenciación, y la otra con una estrategia de liderazgo en costos mediante un nuevo modelo de negocio en tiendas de menor tamaño orientados al NSE C, con presencia en más ciudades del interior; todo esto complementado con la repotenciación de la logística a través de un tercer centro de distribución.

Adicionalmente, se propone la optimización de costos mediante la racionalización de recursos y mejora de los indicadores financieros que permitirán incrementar la rentabilidad de la empresa, en beneficio de los accionistas.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>1</b>
1. Evaluación externa .....	1
1.1 Fuerzas económicas .....	1
1.2 Fuerzas ambientales, sociales, culturales y demográficas .....	3
1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	5
1.4 Fuerzas tecnológicas .....	6
1.5 Fuerzas competitivas.....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución de la industria .....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.3 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	13
<b>Capítulo II. Análisis interno de la organización</b> .....	<b>15</b>
1. Análisis de la cadena de valor (CV).....	15
1.1 Eslabones primarios controlables .....	16
1.2 Eslabones primarios no controlables .....	16
1.3 Eslabones de apoyo.....	17
1.4 Conclusiones a la cadena de valor .....	18
2. Análisis de la matriz VRIO .....	18
3. Estructura organizacional.....	20
4. Marketing.....	21
5. Operaciones.....	22
6. Resultados contables y financieros .....	23
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	25
<b>Capítulo III. Estimación de la demanda y el mercado</b> .....	<b>26</b>
1. Estimación del mercado de supermercados .....	26

2.	Estimación del mercado total .....	26
3.	Selección de mercados y perfil del consumidor .....	27
4.	Conclusiones .....	28
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>		<b>30</b>
1.	Visión .....	30
2.	Misión .....	30
3.	Valores .....	30
4.	Objetivo general .....	31
5.	Objetivos estratégicos .....	31
6.	Conclusiones .....	32
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>		<b>33</b>
1.	FODA Cruzado .....	33
2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	34
3.	Matriz de la estrategia principal .....	35
4.	Matriz de Ansoff .....	35
5.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) .....	36
6.	Alineamiento de iniciativas estrategias con los objetivos estratégicos .....	37
7.	Selección de tipo de estrategias.....	37
8.	Conclusiones .....	38
<b>Capítulo VI. Plan de marketing .....</b>		<b>39</b>
1.	Introducción .....	39
2.	Objetivos del plan de marketing .....	39
3.	Estrategia de crecimiento .....	40
4.	Estrategia de segmentación demográfica .....	40
5.	Segmentación geográfica .....	41
6.	Estrategia de posicionamiento.....	42
7.	Marketing mix .....	42
8.	Presupuestos.....	45
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>		<b>47</b>
1.	Objetivos y estrategia de operaciones .....	47
2.	Acciones estratégicas de operaciones .....	47
3.	Presupuesto de operaciones.....	48
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....</b>		<b>50</b>
1.	Objetivos y estrategias de crecimiento.....	50

2. Acciones estratégicas de recursos humanos.....	50
3. Presupuesto de recursos humanos .....	51
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) .....</b>	<b>52</b>
1. Grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ).....	52
2. Dimensiones de la RSE.....	53
3. Objetivos y estrategia de responsabilidad social.....	53
4. Acciones estratégicas de responsabilidad social .....	54
5. Presupuesto .....	54
6. Conclusiones .....	55
<b>Capítulo X. Plan financiero.....</b>	<b>56</b>
1. Objetivos financieros .....	56
2. Flujo económico sin plan estratégico .....	56
3. Flujo económico con plan estratégico.....	57
4. Flujo de caja incremental del proyecto .....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	59
Bibliografía .....	<b>60</b>
Anexos .....	<b>63</b>
Nota biográfica.....	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Variaciones macroeconómicas de Ecuador 2012 - 2015 .....	2
Tabla 2: Valores riesgo-país de países latinoamericanos 2015 .....	10
Tabla 3: Principales cadenas de supermercados 2015 .....	13
Tabla 4: Matriz EFE.....	14
Tabla 5: Matriz VRIO - recursos .....	19
Tabla 6: Matriz VRIO - capacidades .....	19
Tabla 7: Relación de tiendas Supercompra.....	23
Tabla 8: Matriz EFI – Supercompra.....	25
Tabla 9: Ventas de supermercados 2011 - 2015 .....	26
Tabla 10: Estimación de ventas supermercados 2016 - 2020 .....	26
Tabla 11: Proyección del crecimiento del mercado 2016 - 2020 .....	27
Tabla 12: FODA Cruzado (generación de estrategias) .....	33
Tabla 13: Matriz de la estrategia principal.....	35
Tabla 14: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	36
Tabla 15: Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	37
Tabla 16: Tipo de Estrategias seleccionadas.....	37
Tabla 17: Objetivos de marketing para Supercompra.....	39
Tabla 18: Presupuesto de marketing y promoción .....	45
Tabla 19: Presupuesto de ventas .....	46
Tabla 20: Objetivos operacionales para Supercompra.....	47
Tabla 21: Presupuesto de operaciones (en miles de USD).....	49
Tabla 22: Objetivos de recursos humanos .....	50
Tabla 23: Presupuesto de RR.HH. (en miles de USD).....	51
Tabla 24: Grupos de interés .....	52
Tabla 25: Objetivos de RSE de Supercompra.....	53
Tabla 26: Presupuesto de RSE para Supercompra (en miles de USD) .....	54
Tabla 27: Flujo Económico sin plan (en miles de USD).....	56
Tabla 28: Flujo económico con plan (en miles de USD) .....	57
Tabla 29: Flujo de caja incremental (en miles de USD) .....	58



## Índice de gráficos

Gráfico 1: PBI promedio y variaciones (2008 - 2015).....	1
Gráfico 2: Variación del índice de confianza empresarial .....	4
Gráfico 3: Índice de confianza del consumidor (2008 - 2015) .....	4
Gráfico 4: Participación del mercado al 2015.....	7
Gráfico 5: Riesgo país de Ecuador (promedio anual) .....	10
Gráfico 6: Modelo de cadena de valor de servicios .....	15
Gráfico 7: Organigrama de Supercompra .....	20
Gráfico 8: Hábitos de Consumo NSE C- .....	28
Gráfico 9: Matriz PEYEA.....	34
Gráfico 10: Matriz de Ansoff de Supercompra.....	35

## Índice de anexos

Anexo 1. Distribución de la Pobreza, Vulnerabilidad y Clase Media 2014 en Ecuador.....	64
Anexo 2. Volumen de ventas – sector comercio al por menor en Ecuador.....	64
Anexo 3. Penetración del canal moderno: comercio al por menor en países de la región.....	65
Anexo 4. Variables del macroentorno.....	65
Anexo 5. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	66
Anexo 6. Índice de Herfindahl & Hirschmann (IHH).....	67
Anexo 7. Las cinco fuerzas de Porter.....	68
Anexo 8. Niveles socioeconómicos de Ecuador.....	68
Anexo 9. Poblaciones mayores a 30 mil habitantes y tiendas Supercompra (2015).....	69
Anexo 10. Razones financieras.....	71
Anexo 11. Estados Financiero TIA (2012 - 2015).....	72
Anexo 12. Resumen de objetivos estratégicos de Supercompra.....	73
Anexo 13. Matriz PEYEA de Supercompra.....	74
Anexo 14. Balance General y Estado de Resultados Periodo 2011 al 2015.....	75
Anexo 15. Determinación del WACC y COK.....	76

## Introducción

El presente trabajo de investigación, se concentra en la empresa ecuatoriana de *retail* Supercompra, subsidiaria del Grupo Mazaplan, multinacional mexicana de la misma industria, con más de treinta años de experiencia en el ramo. Mazaplan tiene la mayoría accionaria con el 50,1%, lo complementan Almacenes Populares (corporación ecuatoriana) con 28,6% y un grupo de inversionistas ecuatorianos individuales con el 21,3%.

Para efectos de continuar con el desarrollo del plan estratégico de la empresa Supercompra y al ser esta una empresa ficticia, se considera necesario utilizar datos reales de la empresa Corporación La Favorita C.A., líder en el mercado ecuatoriano, como la que personifica a la empresa Supercompra.

Supercompra es líder en Ecuador en la categoría de supermercados e hipermercados, con ventas anuales de más de 2.363 millones de dólares al 2015. Cuenta con más de nueve mil empleados, 76 supermercados, 29 hipermercados y 5 tiendas de descuento, distribuidas en 18 ciudades a nivel nacional. Mazaplan es líder en ventas de *retail* en su país de origen, México.

Durante el 2014 y 2015, Supercompra saltó al tercer puesto de los principales contribuyentes a las arcas fiscales ecuatorianas por pago de impuesto a la renta, solo antecedido del principal banco nacional y la principal empresa petrolera local.

Esta posición demuestra el buen desarrollo que ha tenido la empresa los últimos años, manteniéndose como líder indiscutible de la industria, con una participación del mercado entre el 44 y 49% durante los últimos 5 años.

El año 2014, Supercompra logró incrementar la participación del mercado en 6%, sin embargo, para 2015 logró un 1% adicional alcanzando el 49,1%. El crecimiento del 2014 se debió al buen resultado económico del país, logrando incrementos del PBI de 7,8% (2013) y 6,5% (2014). Pero el 2015 el crecimiento del PBI fue 0% proyectándose problemas macroeconómicos por la baja en los precios del petróleo, para los próximos años.

El presente trabajo desarrolla un plan estratégico de 5 años, evaluando la situación actual de Supercompra y proponiendo estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa, incrementando su posicionamiento en el mercado interno, y todo esto con rentabilidad, sostenibilidad y responsabilidad social

## Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Evaluación externa

Para este trabajo se desarrollan las fuerzas externas clave (David, 2013) las cuales se clasifican en cinco categorías: (a) económicas, (b) ambientales, sociales, culturales y demográficas, (c) políticas, gubernamentales y legales, (d) tecnológicas y (e) competitivas.

El análisis de estas fuerzas externas permitirá construir algunos escenarios y entornos en los cuales la empresa deberá desenvolverse, y ayudará a desarrollar estrategias que permitan alcanzar y superar los objetivos trazados.

Los cambios que ocurran en estas fuerzas pueden provocar modificaciones en la demanda, cambios en los hábitos de consumo, variaciones en los índices de desempleo y del poder adquisitivo de los proveedores y consumidores, bonanzas o crisis, y modificar la naturaleza de las estrategias y el posicionamiento en el mercado.

#### 1.1 Fuerzas económicas

Entre el periodo 2008 y 2014, el PBI promedio fue de 4,81% generado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Sin embargo, a fines del periodo 2014, Ecuador experimentó una contracción económica como consecuencia de la caída del petróleo y la apreciación del dólar (Banco Mundial, 2016). El PBI del periodo 2015 presentó un crecimiento del 0,2% en relación al 2014 (gráfico 1).

**Gráfico 1: PBI promedio y variaciones (2008 - 2015)**



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Por otro lado, durante 2015, la contribución de la oferta y utilización final de bienes y servicios al PBI fue de 0,2%. El gasto de consumo final hogares registró una contracción, contribuyendo negativamente en -0,09%. Este decrecimiento entre el año 2014 y 2015 refleja un menor poder adquisitivo en la población. La inflación ha presentado un incremento los últimos años, pasando de 2,70% (2013) a 3,67% (2015) ubicándose muy por debajo del promedio (4,36%) entre un grupo de 16 países analizados de América Latina (BCE, 2016). La balanza comercial es negativa durante todos los años, y sus reservas representan apenas el 3,9% del PBI (tabla 1).

**Tabla 1: Variaciones macroeconómicas de Ecuador 2012 - 2015**

Variables Macroeconómicas	2012	2013	2014	2015
<b>Producto bruto Interno (PBI)</b>				
PBI Corriente (USD MM)	87,924	94,776	100,917	100,872
Crecimiento YoY (%)	10.9%	7.8%	6.5%	0.0%
PBI per cápita (USD)	5,702	6,052	6,346	6,248
<b>Inflación (anual %)</b>	4.16%	2.70%	3.67%	3.38%
<b>Balanza Comercial (USD MM)</b>	(441)	(1,075)	(723)	(2,130)
Exportaciones (US\$ MM)	23,765	24,751	25,724	18,331
Importaciones (US\$ MM)	24,205.40	25,825.90	26,447.60	20,460.20
Export. Barriles de petróleo	141,158	148,168	157,915	158,875
<b>Reservas Internacionales (USD MM)</b>	3,738	4,088	5,011	3,767
<b>Gastos Militares (USD MM)</b>	2,589	2,803	2,922	2,697
<b>Tasa de empleo (%)</b>	95.10%	95.40%	94%	95%
Tasa de Desempleo (%)	4.90%	4.60%	5.60%	4.80%
<b>Inversión Extranjera (USD Millones)</b>	567.0	726.8	772.9	1,060.1
Agricultura, silvicultura, pesca	17.9	20.8	38.9	64.6
Comercio	83.3	110.2	148.4	158
<b>Población (habitantes)</b>	15,419,493	15,661,312	15,902,916	16,144,000
Crecimiento YoY (%)	1.6%	1.6%	1.5%	1.5%
<b>Deuda Total</b>	16,014	18,789	24,113	27,192
Deuda pública externa	10,872	12,920	17,582	20,225
Deuda privada externa	5,142	5,869	6,531	6,967
<b>Remesas recibidas (USD Millones)</b>	2,466.9	2,449.5	2,461.7	2,377.8

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

La economía es muy dependiente de las exportaciones de petróleo y derivados. El 2015 la producción subió, pero las ventas bajaron, producto de la caída de los precios internacionales. La caída del precio del petróleo pone en problemas caja fiscal y genera un déficit de fondos para la economía del país, ya que el gasto público se financia principalmente con los recursos petroleros. (Clasificadora de Riesgo CLASS International Rating, 2016).

Por su parte, la tasa de interés se ha mantenido estable los últimos años (BCE). Sin embargo estas variaciones no afectan a la industria de supermercados debido a que sus ganancias no solo se basan en la compra y venta de productos, sino por el modelo que tienen de comprar con pago diferido y vender al contado. Esto le da a las empresas mucha liquidez con la que pueden financiar sus propios proyectos con el dinero de sus proveedores. También les puede permitir vender productos al mismo precio al que los compran, debido a estos márgenes financieros.

Las oportunidades y amenazas identificadas son:

- Desaceleración del crecimiento del PBI, desfavorece el negocio al poner menos dinero en el bolsillo de los consumidores. Es una amenaza importante que afecta a la empresa.

- Dependencia de las exportaciones petroleras, viendo las tendencias negativas e inestables que provocan en el sector comercio. Es una amenaza para la empresa.
- La apreciación del dólar, incentiva a las empresas nacionales a proveer al mercado interno, para así evitar el sobre costo de las importaciones por las salvaguardas arancelarias del gobierno para proteger la industria local, lo cual es una oportunidad.
- La variación de la tasa de interés la cual, cualquier variación representa una oportunidad al modelo de negocio financiero de los supermercados.

## **1.2 Fuerzas ambientales, sociales, culturales y demográficas**

Desde el 2008, el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) ha desarrollado una transformación en materia ambiental, apostando por el «Mejor manejo de áreas protegidas, el reconocimiento de los derechos de la naturaleza y el fortalecimiento del rol del estado en la gestión ambiental» (Informe de Rendición de Cuentas – MAE 2015).

Ecuador ha sido víctima de desastres naturales a lo largo de su historia, básicamente, terremotos (impredecibles) y efectos por el fenómeno El Niño (que presentan periodicidad). El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador reportó para el periodo 2014, 1.344 eventos naturales, de los cuales el 81% (741 deslizamientos y 353 inundaciones) se debieron, mayormente, al fenómeno El Niño (Compendio Estadístico – INEC 2014).

Según INEC (2014), Ecuador tiene 16 millones de habitantes, y se proyecta a más de 17 millones al 2020 (crecimiento 6,25% acumulado), la esperanza de vida es de 75 años al 2010 que pasaría a 77,3 para el 2020. El crecimiento poblacional ha sido del rango entre 1,5 y 1,6%, año sobre año (YoY) (tabla 1 y gráfico 1), y se han dado grandes avances en reducir la pobreza y desigualdad, reduciendo la tasa de pobreza extrema, de 16,5% el 2007 a 7,7% el 2014.

Como consecuencia, la clase media ha crecido de manera importante, representando el 27%, aunque las personas vulnerables siguen constituyendo el grupo socio-económico más grande con un 39.2% (ver anexo 1). Se define a la población vulnerable si sus posibilidades de caer nuevamente en la pobreza están por encima del 10%. (INEC, 2014).

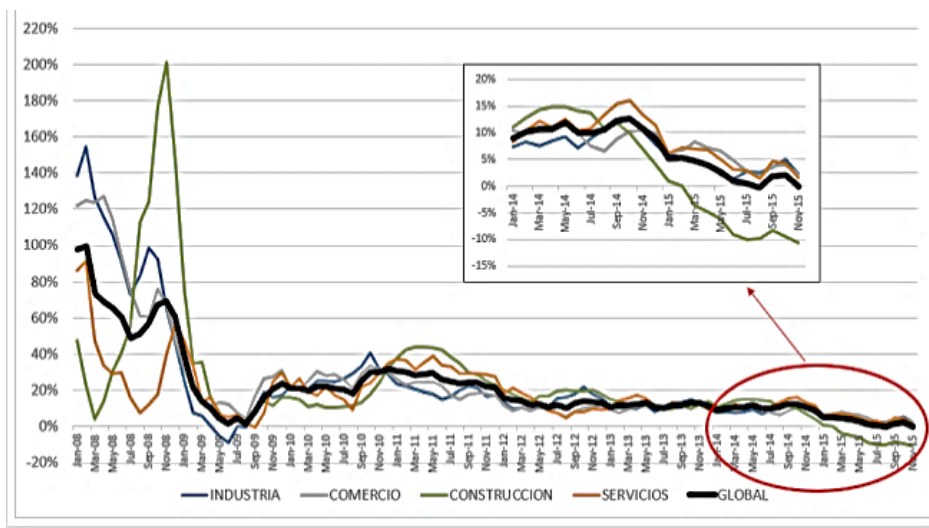
Otro indicador importante es la relación entre el ingreso familiar mensual (IFM) y la canasta básica. En los últimos años el IFM ha presentado un incremento gradual de acuerdo a una reforma laboral impuesta por el gobierno, cuyo objetivo es que los salarios progresivamente se equiparen

con el costo de la canasta básica familiar. Al cierre del 2015 el IFM era de 660,80 dólares mientras que la canasta básica está en 653,21 dólares, teniendo un superávit del 1.2% (INEC).

Los indicadores de confianza empresarial reportan la percepción actual económica de los empresarios por sectores: industrial, comercial, construcción y servicios. A partir del año 2009, esta confianza se ha visto reducida teniendo un leve crecimiento en 2011. En el año 2015 estos indicadores se mantienen por debajo del 5% para el sector comercio (gráfico 2).

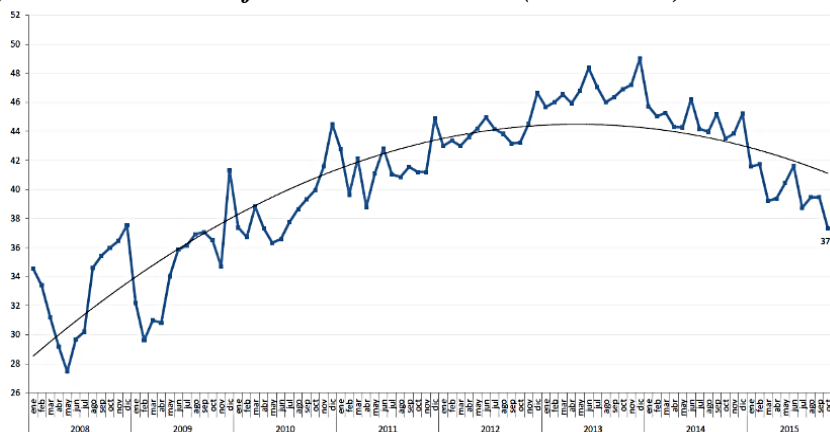
Por otro lado, el indicador de confianza del consumidor se ha venido reduciendo desde inicios del año 2014. Esta tendencia afecta a la economía ecuatoriana, lo cual implica un menor nivel de actividad empresarial, donde los agentes privados empezaron a contraer el gasto (de consumo e inversión) contribuyendo en la desaceleración de la economía del país (gráfico 3).

**Gráfico 2: Variación del índice de confianza empresarial**



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

**Gráfico 3: Índice de confianza del consumidor (2008 - 2015)**



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Las oportunidades y amenazas identificadas para esta fuerza son:

- El efecto del fenómeno El Niño, con la presencia de fuertes lluvias que genera deslizamientos e inundaciones. Esta variable es una amenaza al sector y la industria.
- El crecimiento poblacional de la clase media, el cual es una oportunidad a considerar.

### **1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Ecuador ha pasado por un periodo de inestabilidad política, económica y social entre los años 1996 y 2006. El año 2000, Ecuador asume al dólar americano como moneda oficial. El año 2007 es elegido el presidente Rafael Correa, quien hasta la actualidad mantiene una estabilidad que le ha permitido el desarrollo económico, político y social del país. Se ha consolidado un proyecto social que durante 9 años ha generado reformas políticas, sociales y económicas, promoviendo la inversión pública y el desarrollo social hacia la apertura de nuevos negocios e inversiones (SECOM).

El aparato estatal ecuatoriano, además de los cuatro poderes básicos (legislativo, ejecutivo, judicial y electoral), cuenta con un quinto poder llamado “Función de Transparencia y Control Social (FTCS)”, el cual se encarga de asegurar el control de organismos públicos y privados, las Superintendencias de Banca, Telecomunicaciones, Control del Poder de Mercado o SCPM, Información y Transparencia, y la Contraloría (FTCS).

A partir de la modernización y reorganización estatal, se han generado leyes de promoción del empleo juvenil, seguros de desempleo y regulación de las jornadas de trabajo.

También existen incentivos para las inversiones extranjeras, de acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico de la Producción del Comercio e Inversiones, que beneficia con tasas de impuestos preferenciales por reinversión y exoneraciones tributarias hasta por 5 años (ProEcuador).

En la búsqueda del mercado justo y de un sistema económico social, solidario y sostenible, la SCPM genera normas que regulan el mercado, asegurando transparencia en los procesos comerciales, fomentando la libre competencia y sancionando la concentración de intereses económicos.

Las oportunidades y amenazas identificadas son:



- La estabilidad política, la cual permite el desarrollo de negocios de largo plazo, importante para esta industria de mucha inversión. Esta variable se considera una oportunidad clave.
- Fomento del trabajo juvenil, altamente utilizado por el *retail* (cajeras, despachadores), el gobierno otorga facilidades, es una oportunidad de desarrollo.
- Las regulaciones laborales altamente proteccionistas al trabajador, generando beneficios laborales. Esta es una amenaza al negocio (World Economic Forum).
- La complejidad en la regulación de los impuestos, la cual es una barrera para nuevos competidores, por lo tanto, es una oportunidad para la empresa.

#### **1.4 Fuerzas tecnológicas**

Las comunicaciones y tecnologías de información (TI) están reguladas y cuentan con un Plan Nacional 2016-2021 (Ministerio de Telecomunicaciones) que fomenta la telefonía móvil, la competencia, y el gobierno electrónico. La Ley Orgánica del Sector Telecomunicaciones establece a internet como servicio básico sujeto a regulación (al igual que el agua, el teléfono y la electricidad), y fomenta el desarrollo de infraestructuras para incrementar la penetración de la banda ancha fija y móvil, la telefonía móvil, las computadoras en el hogar y los *Smartphone* en la población.

La internet es el medio para el desarrollo tecnológico de los países. Se cuenta con ofertas de banda ancha, existe una fuerte tendencia a la masificación del *Smartphone* y las aplicaciones móviles (APP), las redes sociales, el dinero y el comercio electrónico. Esta industria está muy ligada al comercio electrónico vía internet, tiendas virtuales y tarjetas de crédito/débito (Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones).

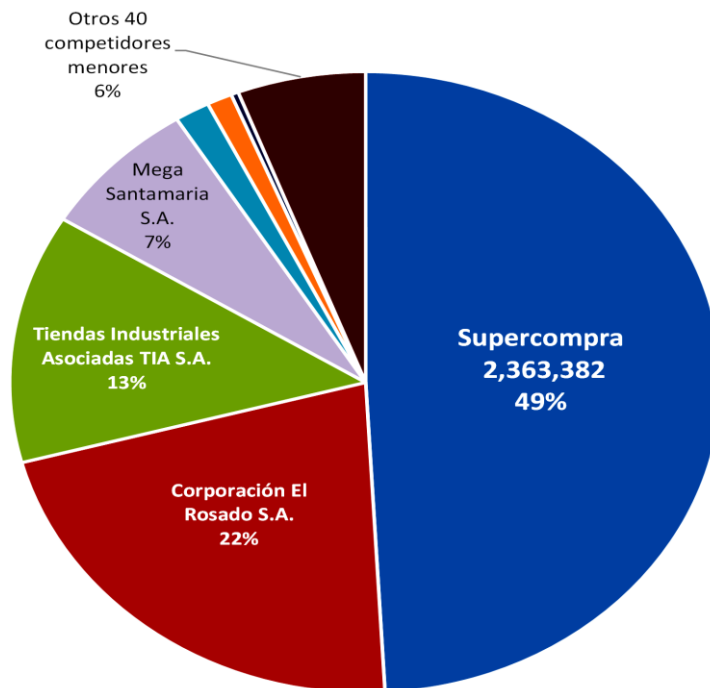
Las ventas en el *retail* hacen que las empresas deban montar sistemas de cómputo potentes que permitan manejar la complejidad de los procesos de control y gestión. La interconexión entre locales será clave para dar un buen servicio a los consumidores. Por lo tanto, las oportunidades y amenazas identificadas son:

- La masificación de servicios de internet en zonas donde se montan los supermercados, y la masificación del comercio electrónico, las tarjetas de crédito, la bancarización para agilizar las transacciones y el desarrollo de nuevos modelos de negocio para los clientes, permiten una integración total de los sistemas comerciales y logísticos. Esto representa una oportunidad para el desarrollo y expansión de nuevos negocios basados en tecnologías.

## 1.5 Fuerzas competitivas

La industria de supermercados en el Ecuador se encuentra concentrada en tres grandes grupos: Supercompra, Corporación el Rosado y Tiendas Industriales Asociadas (TIA), cada uno con características dentro de su enfoque de negocio. Supercompra es líder en ventas en las categorías de supermercados e hipermercados, con ventas anuales de más de 2.363 millones de dólares americanos en el 2015 (gráfico 4).

**Gráfico 4: Participación del mercado al 2015**



Fuente: EKOS NEGOCIOS 2015  
Elaboración propia, 2017.

El sector comercio al por menor presenta unas ventas totales por 15 mil millones de dólares, de los cuales 4 mil millones corresponden a supermercados (26% del total). En este nivel, Supercompra representa el 12.43% del total del mercado minorista (anexo 2).

Por otro lado, en la región latinoamericana se observa que Ecuador mantiene una de las presencias más bajas del canal moderno<sup>1</sup> respecto al canal tradicional, viendo que países como México, Chile o Colombia están por encima del 50% (anexo 3). Con esto, se concluye que existe una gran oportunidad de desarrollo de la industria del *retail*, buscando tomar parte del actual canal tradicional.

<sup>1</sup> Canal moderno se asocia a supermercados. Canal tradicional se asocia a bodegas, mercados, tiendas, quioscos.

Finalmente, el anexo 4 presenta un cuadro que resume cada una de las variables identificadas, definiendo su impacto en la empresa y definiéndola como oportunidades o amenazas, según cada caso.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución de la industria**

La industria del *retail* en general es una de las más dinámicas en el mundo. Factores como la globalización, la masificación de las tarjetas de crédito, el comercio electrónico, y la tendencia hacia lo ecológico, han provocado esta dinámica, y el segmento de supermercados no ha sido ajeno a este auge. De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Supercompra se encuentra definido bajo la denominación G4711.01 la cual clasifica a las empresas de comercio al por menor (*retail*<sup>2</sup>) de productos no especializados con predominio a la venta de alimentos, bebidas o tabaco (anexo 5).

Algunas características propias de esta industria y su evolución son:

- Se trabaja en base a economías de escalas, al contar con una gran área de atención para oferta masiva de productos, y muchos puntos de venta simultáneos.
- Es una industria donde se compite por precio. Esto hace que, generalmente, se manejen criterios de segmentación y localización por niveles socioeconómicos, dependiendo de los niveles de calidad a los cuales se busca atender.
- La expansión geográfica, permitiendo cubrir mayores áreas urbanas. Esto significa la apertura de sucursales más cerca de los potenciales clientes.
- La urgencia de desarrollar marcas propias para aprovechar la economía de escala y reducir costos, mejorando la comercialización por precio, promoción e imagen corporativa.
- Otra tendencia actual es la diversificación, consolidando grupos económicos en torno a diferentes frentes comerciales afines, como supermercados, tiendas por departamentos y tiendas de mejoramiento del hogar.
- Esta industria requiere de gran capacidad financiera, para ampliar su presencia en los mercados internos y llegar a más clientes, ampliando sus posibilidades de venta.

---

<sup>2</sup> Término de origen inglés, que define al comercio al por menor o ventas al detalle, de cantidades pequeñas y venta directa al público.

- La innovación está presente en todo negocio de *retail*. Mayor cantidad de operaciones, ítems, transacciones, gestión, puntos de venta, etcétera, hacen muy necesario la inversión en I+D y tecnologías de información.

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

Para el análisis de la industria de supermercados, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1985), por su eficiencia en la identificación de condiciones particulares para sectores e industrias asociados, que permite analizar su atractividad y definir las estrategias para maximizar la rentabilidad de Supercompra.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

Como se indicó en el punto 2.1, esta industria se basa en economías de escala, y se compite por precio y calidad. A su vez, se trabaja y negocia paralelamente con proveedores que son competidores entre sí. Son proveedores industriales, importadores, comerciales, artesanales o intermediarios de diferentes tamaños y capacidades financieras y de oferta de productos, presentando poca concentración, lo cual hace que el poder de negociación del proveedor se reduzca. Incluso el supermercado ofrece espacios preferenciales al proveedor que esté dispuesto a pagar por ello con descuentos, inventarios, servicios o facilidades financieras, elevándole los costos. Bajo estas condiciones, los proveedores tienen poco poder de negociación frente a los supermercados, siendo esta una fuerza favorable para la industria.

### **2.2.2 Poder de negociación de los consumidores**

La industria de supermercados está orientada a la atención masiva de clientes en sus áreas de influencia. Los supermercados ofrecen productos sustitutos entre sí, ofreciendo variedad de calidades y precios, pudiendo ser comparados por el cliente en la misma tienda. Ofrecen ofertas y promociones en beneficio de los consumidores, además de marcas blancas que le permiten llegar con precios aún más bajos.

Por otro lado, los consumidores, por ser la población en general, no tienen capacidad de concentración, se encuentran totalmente atomizados. Al ser una industria oligopólica (como se verá en el punto 2.2.5), los consumidores no tienen mayores alternativas, haciendo que ellos mismos roten entre las mismas cadenas de supermercados, consolidando la industria.

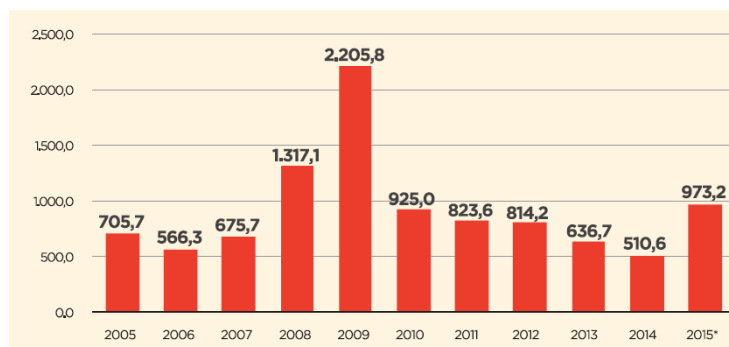
Estos atributos de elección y el escaso nivel de concentración de consumidores, hace que tengan bajo poder de negociación, siendo esta favorable para la industria.

### 2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El gobierno cuenta con una política estable, y ofrece facilidades para fomentar la inversión extranjera. En Latinoamérica existen grupos económicos con capacidad de invertir en la región, que conocen bien el negocio y saben desarrollar economías de escala para una rápida expansión (América Economía, 2016). El 70% de las ventas se concentra en tres cadenas: Carrefour (Francia), Wal-Mart (USA) y Pao de Açucar (Brasil). Le siguen las regionales chilenas Cencosud y Falabella. Todas ellas con gran potencial para crecer en la región en general, y en Ecuador en particular, pudiendo pretender adquirir alguna de las empresas competidoras.

Sin embargo, existen restricciones a las importaciones impuestas por el gobierno, para proteger la producción nacional, limitando a los grandes grupos económicos que basan su economía de escala en la presencia regional y compras regionales. Además de esto, el indicador de riesgo-país de Ecuador se presenta muy alto, lo cual también es una barrera de entrada para los inversionistas extranjeros (gráfico 5 y tabla 2).

**Gráfico 5: Riesgo país de Ecuador (promedio anual)**



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

**Tabla 2: Valores riesgo-país de países latinoamericanos 2015**

Pais	Promedio EMBI 2015
Chile	186
Perú	201
Colombia	250
México	251
Brasil	361
Argentina	590
Ecuador	973
Venezuela	2775

Fuente: Bloomberg y Reuters

Por otro lado, las barreras de entrada más representativas son: economías de escala, volúmenes de distribución que impactan en la eficiencia de la operación, alta inversión inicial, gran capital para operar eficientemente, altos costos para la adquisición de equipamiento, adecuaciones e inventario de mercadería, y falta de experiencia en el ramo. Mientras que las barreras de salida más importantes son: la infraestructura especializada, gran cantidad de regulaciones laborales que suponen altos costos para la empresa (indemnizaciones), compromisos de largo plazo con socios, clientes y proveedores.

Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja y esta fuerza se considera favorable para la industria.

#### **2.2.4 Amenaza de productos/servicios sustitutos**

El principal sustituto de los supermercados es el comercio al por menor o minorista, el cual está conformado por el 46,53% de establecimientos dedicados a esta actividad económica, donde predomina la venta de alimentos y bebidas (50,5%) y otras actividades de comercio al por menor (23,3%). Dentro de este grupo se encuentran las redes de mercados municipales, donde Quito tiene 55 centros y Guayaquil 33 (INEC, 2012).

Existe una fuerte presencia de comercios minoristas y mercados, con mucha proximidad al consumidor y gran número de establecimientos pequeños, que ofrecen los mismos productos sin diferenciación, son mayormente establecimientos de baja rentabilidad, poca agresividad comercial y relación valor-precio bajo para el producto sustituto.

En contraparte, los supermercados, eventualmente, carecen de proximidad al consumidor, pero le ofrecen una oferta de valor dada por la variedad y calidad de productos y servicios, y alta agresividad comercial reflejada por un marketing intenso, y otras acciones limitantes del canal tradicional como los medios de pago, campañas, ofertas, descuentos y premios; además de servicios complementarios que lo hacen atractivo al consumidor.

Por estas razones, la amenaza de productos/servicios sustitutos es débil y se convierte en una fuerza favorable para la industria.

### 2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

La industria de supermercados está compuesta por una serie de cadenas de tiendas, de las cuales las tres primeras cubren el 83,8% (tabla 3). Estas tres principales son:

**Supercompra.** Conglomerado de supermercados cuenta con 110 locales, con los cuales se atienden diversos estratos socioeconómicos. Tiene presencia en 27 cantones de 18 provincias del país.

**Corporación El Rosado.** Cadena de supermercados, con 91 supermercados, hipermercados, jugueterías y tiendas por departamentos, bajo diferentes marcas. Tienen presencia en diez provincias del país.

**Tiendas Industriales Asociadas (TIA).** Es una cadena de supermercados y minimarkets que ofrecen productos de consumo. Cuenta con 182 locales distribuidos en 80 cantones de 21 provincias.

A partir del quinto puesto en adelante, todos están por debajo del 2% de la participación del mercado. Por lo tanto, y de acuerdo al análisis del índice de Herfindahl & Hirschmann (IHH, anexo 6), el valor de 3.145 indica que se tiene una industria oligopólica que compite por precio, calidad y estándares de la industria, mediante promociones, ofertas y descuentos. Supercompra tiene el 49,1% de participación.

Por lo tanto, son tres las empresas que compiten con similar magnitud y capacidades, con altas inversiones de capital (barrera de salida), ofreciendo productos similares, muchos perecederos, y con un mercado de poco crecimiento, y potenciales guerras de precios y ofertas para tentar clientes.

De estas, El Rosado es muy similar a Supercompra en formato y estrategias, desarrollando iniciativas que pueden afectar directamente los resultados. Por su parte, TIA presenta un formato de tiendas más pequeño contando con mayor cantidad de puntos de venta en más ciudades.

Se considera que la rivalidad de las empresas competidoras es alta y esta la hace que sea una fuerza desfavorable para la industria.

**Tabla 3: Principales cadenas de supermercados 2015**

Orden	Cadena de Supermercados	Ingresos (miles US\$)		
		2015	Market Share	Analisis IHH
1	Supercompra	2,363,382	49.1%	2,414
2	Corporación El Rosado S.A.	1,044,569	21.7%	472
3	Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	623,585	13.0%	168
4	Mega Santamaria S.A.	350,300	7.3%	53
5	Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	76,537	1.6%	3
6	Davila Corral Claybert & Asociados DACORCLAY	55,349	1.2%	1
7	Repartos Alimenticios Reparti S.A.	16,145	0.3%	0
8	Otros 40 supermercados	280,353	5.8%	34
<b>TOTAL SUPERMERCADOS</b>		<b>4,810,221</b>	<b>100%</b>	<b>3,145</b>

Fuente: Superintendencia de Rentas Internas (SRI). Elaboración propia, 2017.

### 2.3 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Actualmente la industria del retail es una de las más lucrativas del país. Su clave de éxito está en mejorar la experiencia del consumidor, facilitar los sistemas de pago e información, implementar la tecnificación en los negocios locales, no cesar en la innovación y tener stock disponible.

Se determina que el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y la entrada potencial de nuevos competidores son cuatro fuerzas favorables para la industria, mientras que la rivalidad entre empresas competidoras es desfavorable.

Se considera la industria del *retail* atractiva, la cual genera buena rentabilidad en general, y que, para incrementarla, se deberá actuar en la mejora continua de los costos y el desarrollo de iniciativas de marketing que promuevan el incremento de clientes y mayores ventas sobre la de los competidores más cercanos (anexo 7).

### 2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo con David (2013:80): «La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva».

Para esto, se listan las oportunidades y amenazas identificadas las cuales se ponderan (entre 0,0 y 1,0) de acuerdo a su relevancia para alcanzar el éxito en la industria donde participa. Luego, a cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 para indicar que tan eficazmente responden a las



estrategias actuales. Al multiplicar la ponderación por la calificación se determina la puntuación ponderada que sumadas resulta en la puntuación ponderada total para la empresa.

De acuerdo a esta matriz (ver tabla 4), Supercompra tiene un resultado de 2,79. La empresa aprovecha de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

**Tabla 4: Matriz EFE**

Factores Externos Clave	Industria	Empresa	Puntuación Ponderada
	Ponderación (industria)	Calificación (empresa)	
<b>Oportunidades</b>			
Estabilidad política favorece la inversión y largo plazo	0.10	2	0.20
Crecimiento poblacional de la clase media fortalece demanda futura	0.16	4	0.64
Masificación de la Internet: desarrollo y crecimiento integral	0.08	2	0.16
Masificación del comercio electrónico y tarjetas de crédito	0.13	3	0.39
Fomento de trabajo juvenil favorece contratación de personal	0.09	3	0.27
<b>Amenazas</b>			
Desaceleración del crecimiento del PBI	0.08	3	0.24
Fenómeno del niño: lluvias, deslizamientos e inundaciones	0.08	2	0.16
Dependencia de las exportaciones petroleras en la economía	0.11	2	0.22
Economía dolarizada, no puede emitir moneda	0.09	3	0.27
Regulaciones laborales pro-trabajador.	0.08	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.79</b>

Fuente: BCE, Instituto Nacional de Estadística (INEC)

## Capítulo II. Análisis interno de la organización

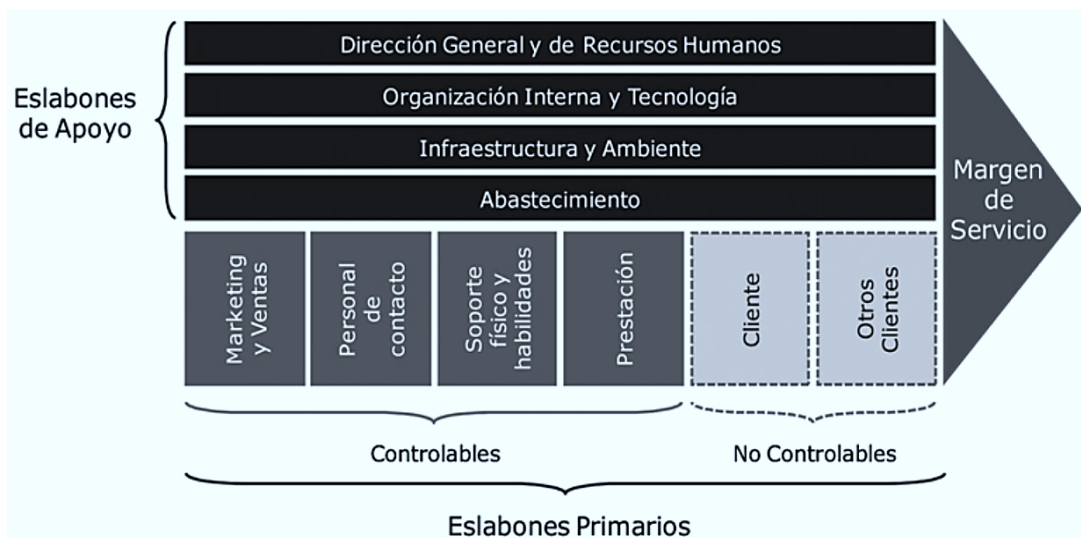
Supercompra es la cadena de supermercados más grande e importante de Ecuador, con una presencia de mercado del 49% con 110 locales en 18 provincias, y ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años.

De acuerdo a D'Andrea (2010), en el *retail* existen dos grandes enfoques de gestión: “de alto valor” donde se buscan servicios diferenciados con altos márgenes que permiten cubrir estos servicios, y de “excelencia operacional” guiados por una gestión eficiente del abastecimiento y la operación ofreciendo precios bajos a los consumidores. Bajo este concepto, Supercompra se posiciona en la primera definición.

### 1. Análisis de la cadena de valor (CV)

La cadena de valor (Porter, 1985) fue diseñada, principalmente, para identificación de ventajas competitivas en empresas manufactureras. Dado que Supercompra pertenece a la industria del *retail* con un modelo de negocio orientado a servicios, para este análisis se utiliza la cadena de valor de servicios (Alonso, 2008), donde se identifican los eslabones que permite un margen de servicio hacia nuestros clientes generando una experiencia única construida sobre la base de una CV pensada para satisfacerlo y fidelizarlo (gráfico 6).

Gráfico 6: Modelo de cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso, 2008.

## **1.1 Eslabones primarios controlables**

### **Marketing y ventas**

- Promociones continuas, precios y campañas de ofertas.
- Publicidad multicanal.
- Fidelización (tarjeta de descuento, cupones).
- Escasas campañas con premios especiales (diferenciación, debilidad).
- Incentivo al cliente a reciclar (puntos de reciclaje).

### **Personal de contacto**

- Capacitación permanente al personal de contacto con clientes.
- Fomentar la vocación de servicio y amabilidad en la atención al cliente.
- Incentivar iniciativas de trabajo en equipo.

### **Soporte físico y habilidades**

- Verificación diaria del buen estado de las balanzas (calibración) y terminales escáneres (operatividad) para identificación de precios.
- Plan permanente de reposición de carritos de compra y bolsas para selección de productos, al servicio de los clientes.
- Limpieza permanente de zona de comidas, para disponibilidad de comensales.

### **Prestación**

- Revisión del buen estado de los elementos de las cajas registradoras, 1 hora antes de la apertura de la tienda (disponibilidad total).
- Verificación de disponibilidad y relleno de productos en anaqueles, y en especial los de marca propia (fortaleza).
- Asistencia en el paquetizado, carga y descarga en el auto del cliente.

## **1.2 Eslabones primarios no controlables**

### **Clientes**

Este eslabón se define como no controlable, dado que los criterios de elección y necesidades de cada cliente varían o pueden variar en cada visita.

- Servicio de afiliación de clientes mediante tarjetas de acumulación de puntos que le permita acceder a campañas y ofertas.
- Uso de tarjetas empresariales, que ofrecen precios especiales a los trabajadores de la empresa mediante convenio para afiliarse a su personal.
- Organización, presentación y limpieza de locales.

### **Otros clientes**

Se tiene un modelo de prestación de servicios donde conviven varios clientes en el mismo momento y lugar. Para que esta convivencia se desarrolle de la mejor manera, se debe segmentar. Con esto se logran clientes objetivo con perfiles lo más homogéneos posible. Caso contrario, se expone a diversos perfiles, con diversas expectativas sobre el servicio, corriendo el riesgo de ruido negativo que afectará la calidad del servicio.

- Estudio de mercado para ubicación de tiendas.
- Asignación de personal adecuado a locaciones según perfiles de clientes.

## **1.3 Eslabones de apoyo**

### **Dirección general y recursos humanos**

- Planificación estratégica (visión comprendida y comprometida).
- Seguimiento y control de los indicadores financieros (fortaleza financiera, alta liquidez).
- Difundir la cultura de servicio al cliente.
- Desarrollo de marca propia (innovación por costos).

### **Organización interna y tecnología**

- Supervisión permanente (posventa, mesa de ayuda, transporte, recepción y despacho, control de calidad).
- Revisión constante del buen funcionamiento de los sistemas informáticos y bases de datos (de clientes, precios, ofertas).
- Personal especializado en atención de reclamos de clientes.

### **Infraestructura y ambiente**

- Desarrollo de clima laboral proactivo en los centros de distribución para el fomento de iniciativas productivas (innovación).

- Política de cero accidentes en las áreas de trabajo.
- Capacitación en temas ambientales y planes de contingencia ante siniestros.
- Planes de expansión exclusivo de grandes centros poblados con mayor poder adquisitivo (debilidad).
- Desarrollo de planes de calidad y excelencia en plantas de procesado de carnes, panadería y pastelería (fortaleza).

### **Abastecimiento**

- Buen trato y atención a proveedores (igual que clientes).
- Control continuo de los procesos para reposición de productos en centros de distribución.
- Búsqueda permanente de productos ecológicos para incorporarlos a la cadena.

### **1.4 Conclusiones a la cadena de valor**

Supercompra cuenta una buena estructura organizacional en todos los niveles, lo cual le ha permitido ser por muchos años, líder y dominante de la industria del *retail* en Ecuador. Sus eslabones primarios se encuentran bien soportados por los eslabones de apoyo permitiéndole brindar un magnífico servicio y los mejores márgenes de esta industria.

Cuenta con muchas herramientas de fidelización de clientes, alta orientación al servicio y multiservicios complementarios que incrementan la oferta de valor a sus clientes, aunque no ha logrado desarrollar campañas con premios especiales en asociación con determinados proveedores, que le permita mayor diferenciación.

Por otra parte, presenta una buena solidez financiera que permitirá desarrollar planes de expansión geográfica, para contrarrestar su poca presencia en ciudades del interior.

## **2. Análisis de la matriz VRIO**

Es una herramienta de análisis desarrollada por Barney y Griffin (1992) para determinar los recursos y capacidades que contribuyen a generar una ventaja competitiva. El modelo se denomina VRIO por ser valioso, raro, inimitable y aprovechable por la organización. Por otro lado, Grant (1991) define los recursos como todos los activos productivos de la empresa y las capacidades son lo que la empresa puede hacer.

**Tabla 5: Matriz VRIO - recursos**

	Recurso	Valioso	Raro	Costoso de Imitar	Explotado por la Organización	Implicancias Competitivas	Desempeño Económico
R1	Experiencia en el sector	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
R2	Prestigio de la marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
R3	Centro de distribución altamente sofisticado	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
R4	Experiencia del personal	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal
R5	Uso de insumos nacionales para la fabricación de productos de marca propia	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal
R6	Alianzas estratégicas con pequeñas y medianas industrias (PYMES)	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal
R7	Alta tecnología en los procesos productivos garantizando la inocuidad de los productos	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
R8	Locales estratégicamente segmentados por NSE	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
R9	Promueve iniciativas en temas de responsabilidad social	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal
R10	Reputación financiera	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal

Fuente: adaptado de Barney y Hesterly, 2015

**Tabla 6: Matriz VRIO - capacidades**

Capacidad	Valioso	Raro	Costoso de Imitar	Explotado por la Organización	Implicancias Competitivas	Desempeño Económico
Atención personalizada al cliente, transmitiendo una filosofía de beneficios para su salud y su economía (R1, R2, R4, R5, R6, R7)	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
Brindar alternativas de productos de calidad (R1, R2, R5, R6, R7, R8)	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal
Conseguir alianzas estratégicas con PyMES para el desarrollo de la marca propia (R1, R4, R6, R9)	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal	Encima de lo normal
Gran capacidad de acopio y cumplimiento en la distribución de los productos (R1, R3, R4)	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
Autofinanciamiento de nuevos proyectos (R1, R2, R4, R10)	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Encima de lo normal
Desarrollo de iniciativas de RSE para el impulso del pequeño productor nacional (R1, R2, R4, R6, R9)	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal
<b>COMPETENCIA CENTRAL</b>						
Brindar la provisión de productos y servicios de óptima calidad de la manera mas eficiente y con la mejor atención al público.						
<b>FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA</b>						
<b>Diferenciación</b>						

Fuente: adaptado de Barney y Hesterly, 2015

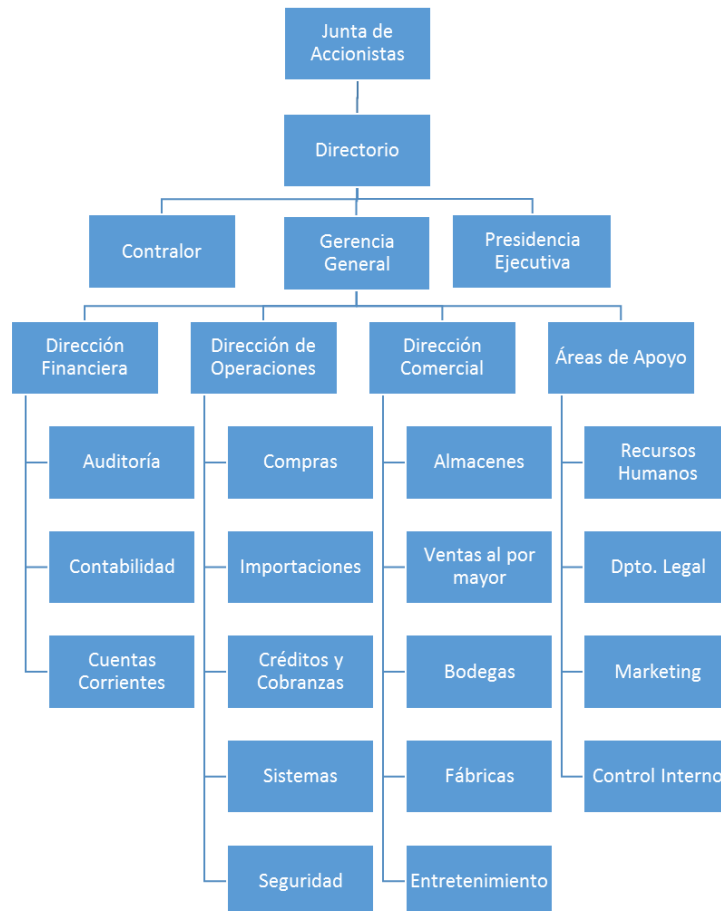
De acuerdo al resultado de las tablas 5 y 6, se concluye que la empresa Supercompra es líder en la industria de supermercados dentro del territorio ecuatoriano. Presenta una fuerte ventaja respecto de sus competidores a través de su centro de distribución altamente sofisticado, permitiéndole diferenciarse del resto ofreciendo productos de calidad al precio justo, para todos sus segmentos manteniéndose a la delantera de sus principales competidores.

### 3. Estructura organizacional

Supercompra presenta una estructura organizacional jerárquica vertical y una organización maquina con fuerte influencia de la dirección de Operaciones quien consolida las principales unidades estratégicas. El componente clave organizacional es la tecnoestructura compuesta transversalmente por las áreas de planificación estratégica (Operaciones), la preparación del personal (RR.HH.) y presupuestos (Finanzas).

La junta general de accionistas es su máximo órgano de gobierno, precedida por la figura del Directorio, la misma que está conformada por directores principales. Sin embargo, para efectos organizacionales, se han designado un presidente ejecutivo y un gerente general, quienes conjuntamente con los directores, tienen a su cargo fijar las estrategias, dictar las políticas y establecer los objetivos por cada área, así como las metas a alcanzar en cada periodo. En el gráfico 7 se muestra el organigrama de Supercompra.

**Gráfico 7: Organigrama de Supercompra**



Fuente: Modelo Corporación Favorita C.A.

La organización está compuesta por:

- El Directorio, quien aprueba las estrategias presentadas por la Gerencia General. Entre otras, debe aprobar los planes estratégicos, las adquisiciones de bienes de capital, etc.
- La Gerencia General, encargado de dirigir, controlar, organizar y liderar la empresa hacia la realización de los objetivos. Toma las decisiones más importantes de la empresa.
- La Dirección Financiera, encargado de gestionar la liquidez de la empresa, lograr financiación bancaria en los mejores términos y que cubran las necesidades de la empresa tanto a corto, medio y largo plazo, asegurar los fondos para atender los planes funcionales de la organización.
- La Dirección de Operaciones, encargado de las operaciones de todos los productos. Vela por los correctos procesos en la ejecución de las actividades de comercialización. También responsable de los procesos logísticos. Planifica y ejecuta los canales de distribución y abastecimiento de los productos.
- La Dirección Comercial, encargado de gestionar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, coordinando el desarrollo de las actividades de marketing, fijando la política de precios y condiciones de venta, así como los canales de distribución.
- Marketing, como área de apoyo, es la encargada de la publicidad de los productos y de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores. A su cargo están las campañas publicitarias, además de proponer estrategias de venta.
- Recursos Humanos, como área de apoyo, es el encargado del personal, se encarga de planillas y pagos, así como vacaciones y salarios. Emplea técnicas, herramientas y destrezas para aumentar el involucramiento y compromiso de los trabajadores, crear una cultura de ejecución y lograr los resultados del negocio.

#### 4. Marketing

Supercompra es una compañía que se dedica a ofrecer el servicio de supermercados en las principales ciudades del país.

**Análisis de los clientes:** tiene una segmentación en nichos de mercado porque está dirigido a los niveles socioeconómicos A, B y C+ que incluyen amas de casa, niños, jóvenes; adultos (anexo 8).



**Venta de productos y servicios:** cuenta con campañas de comunicación en redes sociales, así como una página web donde podrá conocer todos los productos y promociones que brinda a sus clientes.

**Planeación de productos y servicios:** a través de pruebas de mercado introducen nuevos productos de consumo con el fin de desarrollar o diversificar su cartera de productos.

**Fijación de precios:** la estrategia de precios que utiliza está basada en el valor, es decir, ofrecer productos de mayor calidad justificando sus precios y, al mismo tiempo, diferenciándose de sus competidores.

**Distribución:** cuenta con dos centros de distribución en Quito y Guayaquil, para garantizar un flujo eficiente y la calidad desde la recepción de la mercadería, hasta la entrega de los productos en los locales. Asimismo, facilita y optimiza los costos del proveedor, puesto que lleva sus productos únicamente a estos centros y no a cada local.

**Investigación de mercados:** ayuda a descubrir las fortalezas y debilidades de la organización, lo cual permitirá implementar las estrategias de marketing.

**Análisis de costos y beneficios:** los gastos de marketing han logrado contribuir al crecimiento de ventas siendo la empresa líder en la industria de supermercados.

## **5. Operaciones**

Las operaciones de Supercompra se encuentran ubicadas estratégicamente en 18 provincias del país (tabla 7). Se presentan dos formatos: Supermaxi y AKI, el primero orientado a los NSE A y B, mientras que el segundo está orientado a los NSE B y C+.

En la tabla 7 podrán observar la distribución de tiendas Supercompra por provincias, y en el anexo 9 se muestra la distribución por cantones.

**Tabla 7: Relación de tiendas Supercompra**

Provincia	Supermaxi	AKI	Total
Azuay	4	1	5
Bolívar		1	1
Cañar		1	1
Carchi		1	1
Chimborazo	1	2	3
Cotopaxi	1	2	3
El Oro	1	5	6
Esmeraldas		4	4
Guayas	11	13	24
Imbabura	1	3	4
Loja	1	1	2
Los Ríos		2	2
Manabí	3	6	9
Pastaza		1	1
Pichincha	20	14	34
Santa Elena	1	2	3
Santo Domingo	1	2	3
Tungurahua	2	2	4
<b>Total general</b>	<b>47</b>	<b>63</b>	<b>110</b>

Fuente: Corporación Favorita C.A.

## 6. Resultados contables y financieros

Al analizar la situación financiera de Supercompra, se busca saber sobre el estado de salud de la compañía; para ello, se pone foco en el análisis de los principales ratios e indicadores de la industria, basándose en información de los estados financieros de los últimos cinco períodos 2011-2015, se aprecia que la salud financiera de la compañía es buena, comparada con la de sus competidores y en relación al promedio de la industria (anexo 10); dentro de los indicadores a medir se tiene las razones de solvencia a corto plazo o liquidez, y dentro de ellas una es la razón del circulante, que muestra una mejora considerable en el tiempo, desde un 1,51 para el 2011 hasta un 2,16 en el 2014 y 2,23 en el 2015, valores muy por encima del promedio del mercado, 1,26 y 1,17 para estos mismos años respectivamente, este indicador nos dice que para el año 2015 por cada dólar de pasivo corriente la empresa cuenta con USD 2,23 de respaldo en el activo corriente. Otra razón importante a considerar en el análisis es la razón de la prueba del ácido, que ha ido mejorando en el tiempo, pasando de un 0,88 en el 2011 a 1,14 en el 2015, valores también muy por encima del promedio del mercado que están en 0,64 para el 2014 y 0,60 en el 2015; esta información nos dice que en el año 2015, por cada dólar de pasivo corriente, la empresa cuenta

con USD 1,14 de respaldo líquido, estas dos razones nos garantiza la solidez de la empresa en afrontar sus compromisos de corto plazo.

Dentro del grupo de indicadores de razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero, se tiene a la razón de pasivo total al activo total, que muestra en estos últimos cinco años un promedio de 27,38% para Supercompra, valores muy por debajo del promedio del mercado que están en 57,27% para el 2014 y 56,08% para el 2015, esto representa un menor financiamiento de terceros, que se traduce mayor autonomía financiera y menor apalancamiento, otra razón importante a considerar en el análisis es el de razón pasivo a largo plazo a capital con valores muy por debajo del promedio del mercado, mientras que para para los años 2014 y 2015 los ratios están en 7,71 y 7,19% respectivamente, el mercado está en 65,60% para el 2014 y 58,20% para el 2015, es decir, muestra el respaldo patrimonial que tienen las deudas a largo plazo de la empresa, a menor cociente que tenga este ratio, menor será el apalancamiento financiero y dará cierta idea de en cuánto la empresa está financiando a largo plazo, en este caso, la empresa ha estado muy poco financiada o apalancada a largo plazo.

En el grupo de indicadores de razones de actividad, utilización, eficiencia o rotación de los activos, se tiene a la razón de inventario, donde Supercompra tiene un promedio de 6,68 para los dos últimos periodos, valor por debajo del promedio del mercado que están en 7,64 para el 2014 y 8,03 para el 2015, esta razón permite medir si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria, en este caso, Supercompra rota más rápidamente sus inventarios que sus competidores.

Dentro de las razones de rentabilidad se analizan los ratios de rendimiento sobre los activos (ROA según sus siglas en inglés) y rendimiento sobre el capital (ROE según sus siglas en inglés), ya que se considera las más importantes para el rubro. Respecto al ROA para Supercompra, se ha mantenido un promedio de los últimos cinco años por encima del promedio que está en 10,57%, versus el promedio del mercado que está en 9,11% para el 2014 y 9,58% para el 2015, que representa un mejor rendimiento sobre la inversión, es decir, tiene un mejor rendimiento de utilidades después de impuestos por activo invertido. En el caso del ROE, si bien se tiene un buen rendimiento del capital de los accionistas, que está en promedio 14,56%, se ve opacado por el rendimiento de su competidor TIA, con valores de 85,04% en el 2014 y 94,52% en el 2015, moviendo considerablemente el promedio, igual, lo que se puede concluir de estos últimos indicadores es que la salud financiera es muy estable en la industria (ver anexo 11).

## 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con David (2013:122), «La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas».

Para esto, se listan las fortalezas y debilidades identificadas las cuales se ponderan (entre 0,0 y 1,0) de acuerdo a su relevancia para alcanzar el éxito en la industria donde participa. Luego, a cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 para indicar qué tan eficazmente responden a las estrategias actuales. Al multiplicar la ponderación por la calificación, se determina la puntuación ponderada que sumadas resulta en la puntuación ponderada total para la empresa.

**Tabla 8: Matriz EFI – Supercompra**

Factores Internos Clave	Industria	Empresa	Puntuación Ponderada
	Ponderación	Calificación	
<b>Fortalezas</b>			
1 Know-how operativo de Mazaplan	0.14	4	0.56
2 Compra por volumen, economía de escala	0.18	3	0.54
3 Organización, presentación y limpieza de locales	0.06	3	0.18
4 Centros de distribución (baja de costos, control inventarios)	0.12	4	0.48
5 Plantas propias de procesado de carnes, panadería	0.10	4	0.40
6 Productos con marca propia	0.09	3	0.27
7 Participación de Mercado y capacidad financiera	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>			
1 Carencia de locales a nivel nacional. Pocas ciudades.	0.14	1	0.14
2 Escasas campañas con premios especiales.	0.07	2	0.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.11</b>

Fuente: Corporación Favorita C.A.

De acuerdo al resultado obtenido (3,11) Supercompra presenta una posición interna fuerte. Posee grandes fortalezas que permitirán desarrollar nuevas iniciativas de mejora, para su desarrollo en esta industria.

### Capítulo III. Estimación de la demanda y el mercado

Para la estimación de la demanda, se tomará como base las ventas acumuladas del sector supermercados de Ecuador entre 2011 y 2015 (tabla 9).

**Tabla 9: Ventas de supermercados 2011 - 2015**

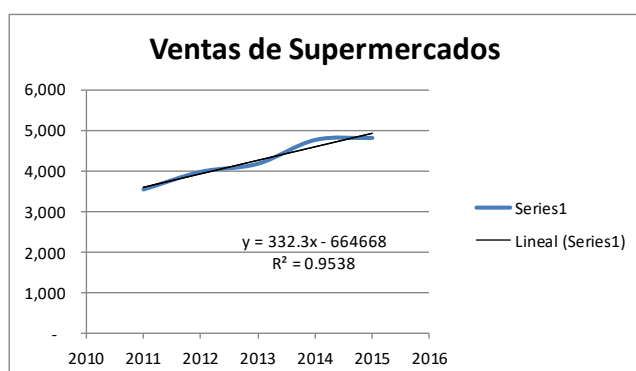
Orden	Cadena de Supermercados	Ingresos (miles US\$)				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Supercompra	1,454,128	1,606,407	1,755,909	2,291,237	2,363,382
2	Corporación El Rosado S.A.	867,827	983,932	1,058,166	1,070,692	1,044,569
3	Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	399,367	478,457	518,813	529,854	623,585
4	Mega Santamaria S.A.	271,065	299,735	312,843	348,701	350,300
5	Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	51,131	55,537	59,759	73,428	76,537
6	Davila Corral Claybert & Asociados DACORCLAY	8,382	70,725	67,937	60,109	55,349
7	Repartos Alimenticios Reparti S.A.	36,259	36,113	41,320	46,604	16,145
8	Otros 40 supermercados	453,329	444,619	359,323	340,319	280,353
<b>TOTAL SUPERMERCADOS</b>		<b>3,541,489</b>	<b>3,975,525</b>	<b>4,174,070</b>	<b>4,760,943</b>	<b>4,810,221</b>
Crecimiento año sobre año			12.26%	4.99%	14.06%	1.04%
Promedio de crecimiento						8.09%

Fuente: Ekos Negocios. Elaboración propia, 2017.

#### 1. Estimación del mercado de supermercados

Tomando los totales de ventas acumuladas del sector, se observa un crecimiento año sobre año en las ventas. Haciendo una regresión sobre estos datos se obtiene la siguiente proyección de ventas del sector para los próximos cinco años:

**Tabla 10: Estimación de ventas supermercados 2016 - 2020**



Fuente: EKOS. Elaboración propia, 2017.

total ventas supermercados		Ventas de Supermercados
año	ventas (\$MM)	
2011	3,541	Ventas de Supermercados
2012	3,975	
2013	4,174	
2014	4,760	
2015	4,810	
2016	5,249	proyección de ventas supermercados
2017	5,581	
2018	5,913	
2019	6,246	
2020	6,578	

#### 2. Estimación del mercado total

De acuerdo a la evaluación realizada por Nielsen (2015), el mercado de supermercados de Ecuador representa el 25% del total. De acuerdo a esto, para 2015 el mercado total fue de 19.240 millones de dólares.

De acuerdo al INEC, el crecimiento poblacional promedio es 1,5% año sobre año. Sin embargo, desde hace 3 años presenta una ligera tendencia a la baja en 0,3% año sobre año. Considerando esta información y los datos de ventas proyectadas 2016 - 2020 del mercado de supermercados, determinamos lo siguiente (tabla 11).

**Tabla 11: Proyección del crecimiento del mercado 2016 - 2020**

Orden	Ingresos (miles US\$)				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL SUPERMERCADOS</b>	5,248,800	5,581,100	5,913,400	6,245,700	6,578,000
<b>Crecimiento año sobre año</b>	9.12%	6.33%	5.95%	5.62%	5.32%
<b>Promedio de crecimiento</b>					<b>6.47%</b>
Marketshare (Nielsen)	25%				
<b>Crecimiento poblacional (INEC)</b>	1.53%	1.50%	1.47%	1.44%	1.41%
<b>Estimación mercado total</b>	<b>19,535,270</b>	<b>19,828,299</b>	<b>20,119,775</b>	<b>20,409,499</b>	<b>20,697,273</b>
<b>Estimación del marketshare</b>	26.9%	28.1%	29.4%	30.6%	31.8%

Fuentes: INEC, EKOS, NIELSEN. Elaboración propia, 2017.

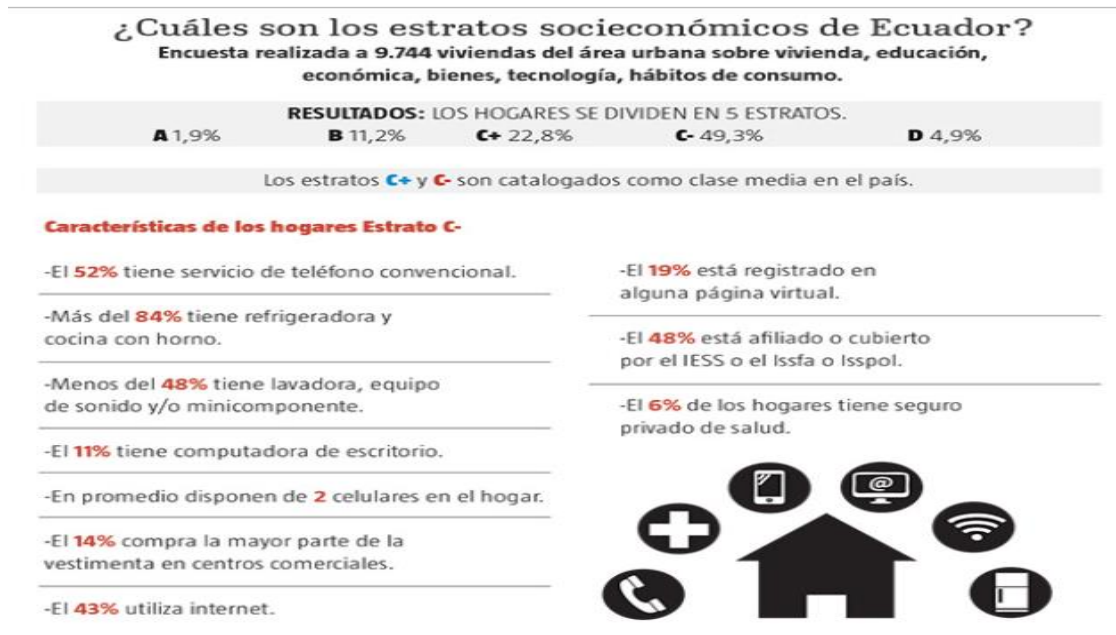
De la tabla 11 se concluye que la presencia del mercado de supermercados es cada vez mayor respecto al canal tradicional, logrando el 31,8% sobre el canal tradicional para 2020.

### 3. Selección de mercados y perfil del consumidor

El anexo 1 muestra las dimensiones de la clase media y poblaciones vulnerables, las cuales son las más importantes por el volumen que representan. La clase media emergente no es una clase propietaria sino consumidora. La población vulnerable es considerada clase media emergente, que han salido de la pobreza en los últimos años, producto del buen desempeño de la economía, y perciben desde 354 dólares (sueldo básico) hasta un promedio entre 1.200 y 1.400 dólares al mes.

El gráfico 8 muestra los hábitos de consumo del NSE C- el cual está también definido como Clase Media. El anexo 8 muestra la distribución de NSE de Ecuador. Como ya se vio, los formatos de Supercompra están orientados a los NSE A, B y C+. El NSE C- no es parte de los objetivos actuales, siendo este casi el 50% del mercado.

## Gráfico 8: Hábitos de Consumo NSE C-



Fuentes: INEC 2011, Reporte sobre la Clase Media latinoamericana del Banco Mundial

Poblacionalmente hablando, existen 95 cantones con poblaciones superiores a 30 mil habitantes, de los cuales actualmente solo se tiene presencia en 27 de ellos (anexo 9).

De acuerdo al reporte de la revista Ekos Negocios (2012), “El ingreso de esta clase es fijo ya que se conoce que el 81% de este grupo tiene un empleo estable. El empleo privado es mayoritario en esta clase, es así que el 46,4% pertenece a empresas privadas y el 24,2% trabaja por cuenta propia. El segundo rubro de gastos fijos es el de alimentación (víveres necesarios, no comidas en restaurantes). El 20% de este ingreso se destina al consumo de estos bienes. El 47,3% de estos alimentos son comprados en supermercados, lo que representa un 30% más que en 1995”.

## 4. Conclusiones

- Los actuales NSE donde trabajamos son los A, B y C+ generando propuestas de valor por diferenciación en beneficio de nuestros clientes.
- De acuerdo al INEC, los NSE C+ y C- son considerados Clase Media.
- La clase media ecuatoriana aumentó casi el doble en 10 años, pasando del 14% al 27%.
- Existe una oportunidad de crecimiento en el NSE C- donde se concentra casi el 50% de la población que mayormente es atendido por el canal tradicional.

- Supercompra tiene su presencia concentrada en los grandes centros poblacionales. Existe la oportunidad de desarrollarse en las periferias de estos centros y otros cantones del país, hoy desatendidos.
- El crecimiento del mercado de supermercados fue del 35,8% entre 2011 y 2015.



## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

### **1. Visión**

Existente

"Ser la mejor cadena comercial de América".

Nuestra propuesta

«Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América, ofreciendo la mejor atención al cliente».

Esta visión refleja el deseo conjunto de Supercompra y su casa matriz Mazaplan de México, de construir un conglomerado en *retail* de primera línea para América Latina, y con miras a ser líderes de calidad y competencia global en la región.

### **2. Misión**

Existente

"Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores – asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable, brindando la mejor experiencia al público”.

Nuestra propuesta

«Ser líder en la comercialización de productos de consumo, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios a nivel nacional de la manera más eficiente, con tecnología, ofreciendo la mejor atención al público, con ética, compromiso y lealtad».

### **3. Valores**

Sus valores y principios fundamentales son:

- Ética y honestidad.
- Compromiso y lealtad.
- Responsabilidad.

- Orientación al cliente.
- Eficiencia y productividad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.

Es tarea de todos los colaboradores de Supercompra el cumplir con estos valores y principios fundamentales de la organización, entendiendo la visión y misión de la empresa, y orientados todos a alcanzar los objetivos trazados.

Fuente: Informe Anual 2016 Corporación Favorita

#### **4. Objetivo general**

El objetivo general estará basado en mantener el liderazgo y ampliar la participación del mercado acompañado de una mayor rentabilidad. Este plan estratégico será de aplicación para los próximos 5 años, periodo comprendido entre los años 2016 y 2020.

#### **5. Objetivos estratégicos**

##### **Objetivos de rentabilidad**

- OR1. Alcanzar un ROE del 15%, y un ROA del 11% anual.
- OR2. Mantener los gastos de ventas, distribución y administrativos en 12% de las ventas totales

##### **Objetivos de crecimiento**

- OC1. Lograr un crecimiento del 7% anual en las ventas
- OC2. Aumentar la participación del mercado incrementando 1% anual, buscando establecerse en 54% al 2020.
- OC3. Incrementar en 10% anualmente los activos con la construcción de nuevas tiendas.

##### **Objetivos de sostenibilidad**

- OS1. Asegurar el 80% del abastecimiento con productos locales para 2020
- OS2. Alcanzar que todos nuestros empaques sean biodegradables y todos los embalajes de cartón y plástico sean 100% reciclados.

## **6. Conclusiones**

Supercompra es actualmente el tercer principal contribuyente de Ecuador, y con una participación mayoritaria del 49% de la industria de supermercados. Estos objetivos buscan para los próximos años, desarrollar un crecimiento sostenible ampliando su presencia en el territorio, incrementando su participación del mercado, las ventas y capacidad de abastecimiento con productos y servicio de la más alta calidad, de nivel global.

El anexo 12 presenta un cuadro resumen de los objetivos estratégicos que Supercompra deberá alcanzar para el quinquenio 2016 – 2020.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. FODA Cruzado

La matriz FODA es una herramienta que permite la formulación de iniciativas estratégicas (IE) factibles, basados en los entornos interno y externo actuales de la empresa.

**Tabla 12: FODA Cruzado (generación de estrategias)**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Know-how operativo de Mazaplan F2. Compra por volumen, economía de escala F3. Organización, presentación y limpieza de locales F4. Centros de distribución (baja de costos, control inventarios) F5. Plantas propias de procesado de carnes, panadería F6. Productos con marca propia F7. Participación de Mercado y capacidad financiera	D1. Carencia de locales a nivel nacional. Pocas ciudades. D2. Escasas campañas con premios especiales.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1. Estabilidad política favorece la inversión y largo plazo	IE1 Incrementar la cobertura de mercado (F7, O1, O2, O3)	IE8 Repotenciar la difusión de nuevas campañas a través de la web y redes sociales (D2, O4)
O2. Crecimiento poblacional de la clase media fortalece demanda futura	IE2 Facilitar la forma de pago a clientes (F1, F7, O4)	
O3. Efectos a la variación de la tasa de interés	IE3 Capacitación interna para brindar servicio A1 a nuestros clientes. (F1, F3, O5)	
O4. Masificación del Internet, comercio electrónico y tarjetas de crédito	IE4 Desarrollo de nuevos productos masivos con marca propia (F6, F7, O2)	
O5 Fomento de trabajo juvenil favorece contratación de personal		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1. Desaceleración del crecimiento del PBI	IE5 Innovar en nuevos productos con insumos locales (F1, F2, F5, F7, A1, A3)	IE9 Evaluar formato de supermercados mas pequeños: atención de nuevos mercados del interior (D1, A1, A3)
A2. Fenómeno del niño: lluvias, deslizamientos e inundaciones	IE6 Optimizar los procesos a fin de cumplir con las políticas de control de mercado (F1, F6, A1)	IE10 Campañas especiales conjuntas con proveedores estratégicos (A2, D2)
A3. Dependencia de las exportaciones petroleras en la economía	IE7 Fomentar el consumo y calidad de productos nacionales (F2, F4, A1, A2)	
A4. Regulaciones laborales pro-trabajador.		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El análisis del FODA cruzado de la tabla 12, presenta un panorama positivo al tener más iniciativas orientadas al crecimiento de la empresa. Se han definido diez iniciativas estratégicas que se evaluarán de acuerdo al análisis de las siguientes matrices.

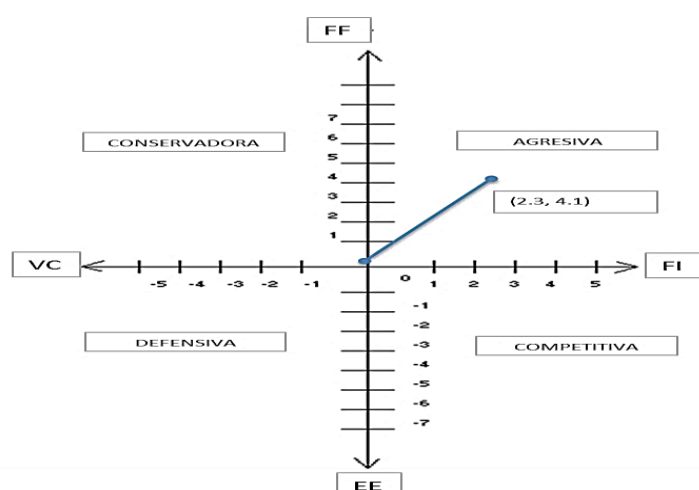
## 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es un modelo de cuatro cuadrantes que indica las estrategias más adecuadas para una organización, basada en dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI), todas ellas importantes para el posicionamiento estratégico general de la organización.

En el anexo 13 se describen las variables identificadas para la industria de supermercados, la cual de acuerdo al gráfico 8, nos da un resultado de 2,3 para el eje X y 4,1 para el eje Y, lo cual nos indica que las estrategias deben estar orientadas a un perfil agresivo. Por lo tanto, y de acuerdo a David (2013), se proponen estrategias agresivas orientadas a la:

- Integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Diversificación (relacionada o no relacionada).

**Gráfico 9: Matriz PEYEA**



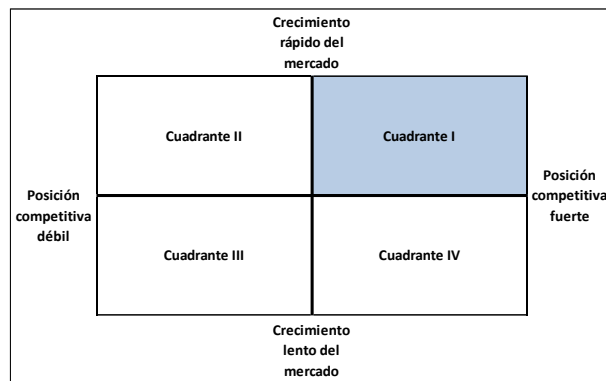
Fuente: David, 2013; EMIS Business Report Corporación Favorita, 2015

Este resultado define a Supercompra como una empresa financieramente sólida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento (David, 2013:180).

### 3. Matriz de la estrategia principal

De acuerdo a la tabla 9, el mercado de supermercados presenta un rápido crecimiento por encima del 8% promedio año sobre año, y Supercompra es el líder en el mercado con el 49,1%, por lo que estas dos dimensiones la ubican en el cuadrante I (tabla 13) de la matriz de la estrategia principal. Por lo que se proponen desarrollar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

**Tabla 13: Matriz de la estrategia principal**

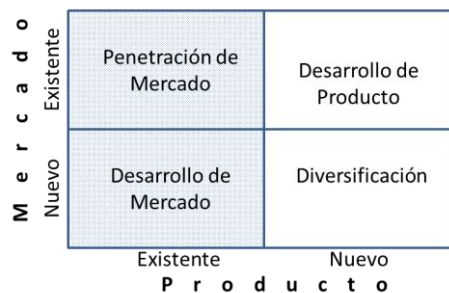


Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2017.

### 4. Matriz de Ansoff

También conocida como matriz producto/mercado (gráfico 9), permite identificar oportunidades de crecimiento para las unidades de negocio de una organización, esto es, las combinaciones de producto y mercado donde la empresa puede basar su desarrollo futuro.

**Gráfico 10: Matriz de Ansoff de Supercompra**



Fuente: Ansoff, 1957. Elaboración propia, 2017.

Se definen como estrategias a seguir, las de penetración de mercado, donde se busca el aumento del consumo de los actuales clientes; atraer a nuevos consumidores del mismo segmento, y captar actuales clientes que compran en la competencia. Asimismo, el desarrollo del mercado, donde se

busca nuevos segmentos de clientes en áreas actualmente desatendidas, y apertura geográfica en regiones donde no se tiene presencia actual.

## 5. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

La matriz MCPE toma las mejores iniciativas estratégicas identificadas en FODA y PEYEA las cruza con los factores internos y externos determinados en las matrices EFI y EFE, permitiendo evaluar de manera objetiva las estrategias. En la tabla 14 se muestra el orden de prioridad de las iniciativas estratégicas seleccionadas utilizando la matriz MCPE.

**Tabla 14: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Factores clave	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
		1		2		3		4			
		Incrementar la cobertura de mercado	Desarrollo de nuevos productos masivos con marca propia	Fomentar el consumo y calidad de productos nacionales	Evaluar formato de supermercados mas pequeños: atención de nuevos mercados del interior	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>											
1 Estabilidad política favorece la inversión y largo plazo	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4		
2 Crecimiento poblacional de la clase media fortalece demanda futura	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32	3	0.48		
3 Efectos a la variación de la tasa de interes	0.12	0	0	0	0	0	0	0	0		
4 Masificación del Internet, comercio electrónico y tarjetas de crédito	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26		
5 Fomento de trabajo juvenil favorece contratación de personal	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27		
<b>Amenazas</b>											
1 Desaceleración del crecimiento del PBI	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3		
2 Fenómeno del niño: lluvias, deslizamientos e inundaciones	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16		
3 Dependencia de las exportaciones petroleras en la economía	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13	2	0.26		
4 Regulaciones laborales pro-trabajador.	0.09	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	1.00										
<b>Fortalezas</b>											
1 Know-how operativo de Mazaplan	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56		
2 Compra por volumen, economía de escala	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	3	0.54		
3 Organización, presentación y limpieza de locales	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0		
4 Centros de distribución (baja de costos, control inventarios)	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36		
5 Plantas propias de procesado de carnes, panadería	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0		
6 Productos con marca propia	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27		
7 Participación de Mercado y capacidad financiera	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3		
<b>Debilidades</b>											
1 Carencia de locales a nivel nacional. Pocas ciudades.	0.14	4	0.56	2	0.28	1	0.14	4	0.56		
2 Escasas campañas con premios especiales.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07		
<b>Total</b>	1.00		<b>5.48</b>		<b>4.01</b>		<b>3.20</b>		<b>4.79</b>		
			1°		3°		4°		2°		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 6. Alineamiento de iniciativas estrategias con los objetivos estratégicos

Se procede a analizar el impacto de las iniciativas estratégicas identificadas sobre los objetivos estratégicos definidos. De las diez iniciativas se identifican siete de ellas como las que mejor influyen en los objetivos, por lo que serán consideradas en el desarrollo de los planes (tabla 15).

**Tabla 15: Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos**

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						N° de Coincidencias	
			OR1	OR2	OC1	OC2	OC3	OS1		OS2
FO	IE1	Incrementar la cobertura de mercado	X	X	X	X	X	X	X	7
	IE2	Facilitar la forma de pago a clientes	X		X	X				3
	IE3	Capacitación interna para brindar servicio A1 a nuestro clientes.			X			X		2
	IE4	Desarrollo de nuevos productos masivos con marca propia	X	X	X	X	X	X		6
FA	IE5	Innovar en nuevos productos con insumos locales	X		X	X	X	X	X	6
	IE6	Optimizar los procesos a fin de cumplir con las políticas de control de mercado		X			X		X	3
	IE7	Fomentar el consumo y calidad de productos nacionales		X	X	X	X	X		5
DO	IE8	Repotenciar la difusión de nuevas campañas a través de la web y redes sociales	X	X	X	X	X	X		6
DA	IE9	Evaluar formato de supermercados mas pequeños: atención de nuevos mercados del interior	X	X	X	X	X	X	X	7
	IE10	Campañas especiales conjuntas con proveedores estratégicos	X	X	X	X	X	X		6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 7. Selección de tipo de estrategias

Considerando las matrices explicadas en puntos anteriores de este capítulo, se concluye que son dos las iniciativas estratégicas de la tabla 16 las que permitirán cumplir con los objetivos planteados en el capítulo IV. Por lo tanto, las estrategias a seguir serán:

**Tabla 16: Tipo de Estrategias seleccionadas**

FORMATO		TIPO	ESTRATEGIA
EXISTENTE	Tiendas Supercompra (SuperMAXI y AKI)	Intensiva: Penetración de Mercado	Incrementar participación de mercado
		Genérica: Diferenciación	
NUEVO	Tiendas mini Supercompra	Intensiva: Desarrollo de Mercado	Implementar formato de supermercados mas pequeños
		Genérica: Liderazgo en Costos	

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



## **8. Conclusiones**

Se trabajarán dos escenarios: una para el actual formato de Supercompra (tiendas grandes) y otro para un nuevo formato de tiendas pequeñas, al cual se denominará Mini-Supercompra. Por lo tanto:

- Para el formato actual de Supercompra se manejará una estrategia de diferenciación mediante la penetración de mercado, ampliando los centros de distribución en capacidad y número, y la red de tiendas distribuidas en las principales ciudades, con foco en la atención de calidad a los clientes, con tecnología, buen servicio, variedad de productos y marketing estratégico.
- Para el nuevo formato de Mini-Supercompra, se enfocará en el desarrollo de mercado, mediante la estrategia de liderazgo en costos, que permitirá el crecimiento sostenible del negocio en estas zonas desatendidas, para nuevos segmentos de clientes.

## Capítulo VI. Plan de marketing

### 1. Introducción

Tal como señalan Kotler y Keller (2012), el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing.

El presente plan de marketing tiene como finalidad dar soporte a la estrategia de penetración y desarrollo de mercado para sobrellevar el crecimiento sostenido en ventas de Supercompra y, a su vez, garantizar el crecimiento de la cuota de participación de mercado en Ecuador. Se formularán objetivos a corto, mediano y largo plazo y se propondrá el uso de diferentes herramientas y tácticas alineadas con las estrategias.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Se presentan el objetivo principal y los objetivos específicos para Supercompra para los próximos cinco años.

**Tabla 17: Objetivos de marketing para Supercompra**

Objetivo general	
Crecer en ventas de manera sostenible 7% anual, e incrementar la participación de mercado al 54% al 2020.	
Objetivos específicos	
Corto plazo (2016-2017)	- Incrementar en 7% en ventas anuales. - Incrementar la participación de mercado al 50 y 51% (1% anual).
Mediano plazo (2018)	- Incrementar en 7% las ventas anuales. - Incrementar participación de mercado al 52%.
Largo plazo (2019-2020)	- Incrementar en 7% las ventas anuales. - Incrementar participación de mercado al 53 y 54% (1% anual).

Fuente: Elaboración propia, 2017

Estos objetivos orientarán el desarrollo de para las dos estrategias propuestas: la de penetración de mercado (actual formato Supercompra) y la de desarrollo de mercado (nuevo formato mini Supercompra).

### 3. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz PEYEA, las estrategias a desarrollar para Supercompra son de penetración y desarrollo de mercado.

La estrategia de penetración se desarrollará para los actuales formatos de Supercompra (tiendas grandes). Estas estrategias de desarrollo y penetración de mercado interno tienen como objetivo incrementar la participación de Supercompra en Ecuador en 54% al 2020.

### 4. Estrategia de segmentación demográfica

#### Penetración de Mercado: Formato actual Supercompra

Supercompra es la empresa líder del segmento de tiendas de autoservicio y cuenta con los siguientes formatos de supermercados acorde al nivel socioeconómico al cual atiende, como son:

- **Supermaxi.** Es una cadena de supermercados de autoservicio que ofrece productos alimenticios de consumo cotidiano y hogareño. Este formato va dirigido a los niveles socioeconómicos A y B. Se caracteriza por tener un diseño novedoso, moderno y muy elegante, brindando un excelente servicio a sus clientes.
- **Aki.** Es una cadena de supermercados que comercializa productos de consumo masivo y de mercadería en general. Este formato va dirigido al nivel socioeconómico B y C+. Se caracteriza por tener precios más bajos y mayor variedad de productos.

Se preservará y fomentará la fidelización de estos segmentos de clientes por tener mayor poder adquisitivo, buscando desarrollar el crecimiento de este formato en zonas densamente pobladas que se encuentran aún desatendidas, buscando atraer a estos clientes con diferenciación por calidad y servicio. Así se aplicará la clasificación de clientes mediante estadísticas que registre la adquisición de un producto específico por edades y por periodos; ofrecer variedades de productos; segmentación de ofertas por días de la semana dirigidos a amas de casa, jóvenes o niños, que refuercen su concurrencia.

#### Desarrollo de Mercado: Formato mini Supercompra

Este nuevo formato tiene una identidad propia y está dirigido especialmente al NSE C- el cual representa el 49% de la población, y es un segmento actualmente desatendido por Supercompra por su bajo poder adquisitivo, y estar orientado a precios bajos.

- **Mini-Supercompra.** Este nuevo formato propuesto pretende asemejarse a un negocio de barrio, diseñado para clientes tradicionalmente atendidos por mercados informales, ferias y tiendas pequeñas e independientes. Este formato va dirigido al nivel socioeconómico C+ y C-. Se caracteriza por tener los precios más bajos del mercado.

Se aplicarán estrategias dirigidas a hábitos de compra y precios bajos, que buscan satisfacer necesidades básicas de zonas rurales de las ciudades y del interior del país, con precios imbatibles.

En el conjunto de estrategias, se está considerando un crecimiento en ventas del 7%. De acuerdo con el análisis de la demanda para los próximos cinco años realizado en el capítulo III, el crecimiento del sector supermercados en Ecuador sería de más del 6,5%, en promedio, año a año; de igual manera, esto viene acompañado del 1,5% en promedio del crecimiento poblacional y el crecimiento de la clase media y la reducción de la pobreza (ver anexo 1).

## **5. Segmentación geográfica**

### Penetración de Mercado: Formato actual Supercompra

Para entender mejor la lógica de localización de Supercompra, se ha generado un cuadro ubicándolos por cantones (anexo 9). Supercompra evidencia su interés concentrando sus establecimientos en Guayaquil (18) y Quito (32). Los supermercados como Supermaxi y Aki solamente se ubican en lugares donde existe una fuerte densidad poblacional y un mayor poder adquisitivo de los pobladores del entorno.

Para desarrollar esta estrategia de segmentación geográfica, y siguiendo el cuadro del anexo 9, se propone expandir el formato a zonas periféricas de los centros poblados más importantes, y llegar a todos los cantones por encima de 100,000 habitantes para el formato Supermaxi y 80.000 habitantes para el formato AKI.

### Desarrollo de Mercado: Formato mini Supercompra

Finalmente, es importante ubicar nuestro nuevo formato de tienda Mini-Supercompra tomando en cuenta la distribución de Tiendas Industriales Asociadas (TIA). Estas optan por un mercado nacional diverso en poblaciones de más de 20 mil habitantes, con alta concentración en Guayaquil (50 locales) y Quito (28 locales). Sus tiendas se localizan en 80 cantones, incluyendo los amazónicos.

Los ingresos registrados por TIA presentan una tendencia creciente en el periodo 2012-2015 (ver anexo 11), con ventas de 462 millones el año 2012 a 602 millones en el año 2015. Esta empresa arroja una utilidad neta creciente en términos monetarios pasando de 24 millones el 2012 (5.2% de los ingresos) a 34 millones el 2015, mejorando sus ventas, y reduciendo sus gastos, logrando una mejora en el margen operacional.

Con esta referencia y enfocándonos en segmentos de menor poder adquisitivo, el formato mini Supercompra se dirigirá a cantones con poblaciones arriba de los 30 mil habitantes, una estrategia de precios bajos sustentada en productos de marca blanca y formatos de menor tamaño.

## **6. Estrategia de posicionamiento**

### Penetración de Mercado: Formato actual Supercompra

Según Kotler y Keller (2012), para crear una marca fuerte y evitar caer en la trampa de productos de uso masivo, los especialistas de marketing deben estar convencidos de que pueden diferenciar el producto. Dado que un supermercado vende variedad de productos, Supercompra debe mantener la posición en su segmento meta y por lo tanto mejorar la eficiencia a través de actividades de servicio excepcional, lo que se concreta a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, brindando la mejor experiencia al público.

### Desarrollo de Mercado: Formato mini Supercompra

El nuevo formato Mini-Supercompra ofrecerá mayormente productos de marca propia donde el 80% de los fabricantes serán proveedores nacionales, orientados a las compras por volumen para conseguir los mejores precios de venta hacia los nuevos clientes objetivo.

## **7. Marketing mix**

### **Estrategia de producto**

#### Penetración de Mercado: Formato actual Supercompra

A continuación, se presenta la lista de atributos tangibles e intangibles de los productos de Supercompra:

- Líneas de producto: abastos, legumbres, embutidos, lácteos, jugos, congelados, huevos, pollo, limpieza del hogar, cuidado de la ropa, higiene personal, etc.
- Características producto - servicio: contará con las siguientes características adicionales que nos diferenciarán de la competencia y contribuirán sin duda a nuestro éxito:

- Etiquetas con información acerca de la procedencia, forma de cultivo, adecuación dietética y consejos culinarios.
- Bolsas biodegradables con folletos en su interior acerca de consejos para una alimentación saludable, variada y promociones.
- Asesoramiento en dietas recomendadas por especialistas.
- Pueden realizar sus compras a través de internet.

#### Desarrollo de Mercado: Formato mini Supercompra

A continuación, se presenta la lista de atributos tangibles e intangibles de los productos de mini Supercompra:

- Líneas de producto: abastos, legumbres, embutidos, lácteos, jugos, congelados, huevos, pollo, limpieza del hogar, cuidado de la ropa, higiene personal, etc. en formatos mas pequeños.
- Marca propia: alimentos, artículos de limpieza y mercancías generales.
- Características producto - servicio: contará con las siguientes características adicionales que nos diferenciarán de la competencia y contribuirán sin duda a nuestro éxito:
  - Etiquetas con información acerca de la procedencia, forma de cultivo, adecuación dietética y consejos culinarios.
  - Bolsas biodegradables con folletos en su interior acerca de consejos para una alimentación saludable, variada y promociones.

#### **Estrategia de precio**

Ambos formatos de tiendas cuentan con las siguientes ventajas para definir sus precios:

- Compras por volumen.
- Productos en consignación.
- Pago a plazos.
- Publicidad pagada por proveedores.
- Marcas propias.

#### **Estrategia de distribución**

Supercompra cuenta con dos centros de distribución ubicados en el país, en Guayaquil y Quito, los cuales están equipados de manera que los productos se encuentren bajo las más altas especificaciones y métodos logísticos para almacenaje.

Con el ingreso del nuevo formato Mini- Supercompra se tiene previsto habilitar un tercer centro de distribución estratégicamente ubicado para garantizar (el conjunto de los 3 centros) el flujo eficiente en la recepción de mercadería y una mejor distribución regionalizada con miras a llegar a todos los puntos del país en tiempo y forma.

### **Estrategia de promoción**

#### Penetración de Mercado: Formato actual Supercompra

Mediante las estrategias de promoción se busca seguir incrementando el consumo per cápita de productos en el mercado meta a través del aumento de los consumidores y de la frecuencia y la cantidad de consumo. La estrategia de promoción se realizará a través de las siguientes tácticas:

- Publicidad: plan de comunicación local con la fecha de apertura y principales ofertas de lanzamiento. Realizar actividades familiares para generar mayor impacto local.
- Fuerza de ventas: todo nuestro personal actuará como promotores de ventas, aparte de ser reposidores, cajeros.
- Promoción de ventas: para dar a conocer nuestros nuevos productos, se procederá a realizar una degustación, ofrecer información nutricional, a través de etiquetas, bolsas, folletos. Los folletos serán con colores llamativos, dándole prioridad a los productos en oferta para así atraer a nuevos clientes, estarán divididos en distintas secciones (cárnicos, lácteos, frutas y verduras, pescado).
- Diseño de la tienda: todos nuestros establecimientos estarán distribuidos de igual forma. Así, el cliente sabrá dónde está el producto que busca independientemente en el centro que se encuentre.
- Club Supercompra: programa de fidelización para todas aquellas personas interesadas en la adquisición de nuestros productos, los cuales recibirán según las compras realizadas, descuentos a fin de mes, estos se darán a través de unas tarjetas las cuales se pasarán por caja a la hora de pagar las compras, en ellas se irán acumulando los descuentos para después hacer uso de sus ventajas (bonificaciones, descuentos en próximas compras, productos gratuitos).
- Ofertas de la semana: para nuevos productos, impulsar la demanda de otros, alternativas de menor precio y mayor margen, etc.

#### Desarrollo de Mercado: Formato mini Supercompra

Mediante las estrategias de promoción se busca crear campañas dirigidas a necesidades específicas de la población. La estrategia de promoción se realizará a través de las siguientes tácticas:

- Publicidad: plan de comunicación local con principales ofertas de lanzamiento. Realizar actividades familiares para generar mayor impacto local.
- Fuerza de ventas: todo nuestro personal actuará como promotores de ventas, reposidores, cajeros, y serán habitantes de la zona y entorno, quienes conocen de las costumbres y preferencias de la población objetivo.
- Promoción de ventas: mediante degustaciones, distribución de muestras, generación de cupones de descuentos que promuevan que los clientes quieran regresar a la tienda.
- Ofertas de la semana: para nuevos productos, impulsar la demanda de otros, alternativas de menor precio y mayor margen, etc.

## 8. Presupuestos

### Presupuesto de marketing y promoción

En la tabla 18 se presenta el presupuesto de promoción y marketing para los próximos cinco años. Este presupuesto toma en consideración el plan de crecimiento de tiendas Supermaxi y Aki (penetración de mercado) y el nuevo formato Mini-Supercompra (desarrollo de mercado).

**Tabla 18: Presupuesto de marketing y promoción**

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Supercompra (en miles de USD)	2,470,808	2,578,235	2,685,661	2,793,088	2,900,514
Gasto de Marketing y Promoción Supercompra (Miles de USD)	16,098	16,798	17,498	18,197	18,897
Ventas Mini Supercompra (en miles de USD)	160,546	275,521	397,142	525,409	660,322
Gasto de Marketing y Promoción Mini Supercompra (Miles de USD)	1,046	1,795	2,587	3,423	4,302
Total Ventas (en miles de USD)	2,631,355	2,853,756	3,082,803	3,318,497	3,560,836
Total Gasto de Marketing y Promoción (Miles de USD)	17,144	18,593	20,085	21,621	23,199

Fuente: Elaboración propia, 2017

### Presupuesto de ventas

En la tabla 19 se presenta el detalle del presupuesto de ventas para Supercompra de los próximos cinco años, así como la relación respecto a la participación de mercado.



**Tabla 19: Presupuesto de ventas**

<b>Años</b>	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas Supercompra (miles de USD)</b>	2,470,808	2,578,235	2,685,661	2,793,088	2,900,514
<b>Costo de ventas Supercompra (miles de USD)</b>	1,826,900	1,906,330	1,985,760	2,065,191	2,144,621
<b>Ventas Mini Supercompra (miles de USD)</b>	160,546	275,521	397,142	525,409	660,322
<b>Costo de ventas Mini Supercompra (miles de USD)</b>	118,707	203,719	293,644	388,484	488,238
<b>Total Ventas (miles de USD)</b>	2,631,355	2,853,756	3,082,803	3,318,497	3,560,836
<b>Total Margen de ventas</b>	26%	26%	26%	26%	26%
<b>Total Costo de ventas (miles de USD)</b>	1,945,606	2,110,049	2,279,405	2,453,675	2,632,859
<b>Total Participación de mercado</b>	50.10%	51.10%	52.10%	53.10%	54.10%

Fuente: Elaboración propia, 2017

## Capítulo VII. Plan de operaciones

De acuerdo a las estrategias definidas, el plan de operaciones se orientará a una expansión agresiva de Supercompra. Para esto, se definen dos acciones puntuales:

- Expansión del formato de tiendas grandes de Supercompra.
- Desarrollo del Mini-Supercompra, un nuevo formato de tiendas pequeñas, que permiten atender regiones y zonas donde actualmente no se tiene presencia debido, principalmente, a que nuestro actual formato de tiendas grandes no se justifica por densidad poblacional.

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

A continuación, se presenta el objetivo principal y los objetivos específicos para Supercompra para los próximos cinco años.

**Tabla 20: Objetivos operacionales para Supercompra**

<b>Objetivo general</b>	
Lograr la mejora de los procesos de distribución, y el crecimiento de la infraestructura de puntos de ventas que permita el incremento de la presencia de mercado del sector en 1% anual durante los próximos cinco años.	
<b>Objetivos específicos</b>	
<b>Corto plazo</b> (2016 – 2017)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar 10 nuevas tiendas Supercompra.</li><li>• Incorporar 42 tiendas Mini-Supercompra.</li><li>• Desarrollar el plan de abastecimiento de productos perecibles para alcanzar al final del 2017 el 60%.</li><li>• Lograr el reciclaje del 100% de cartones y plásticos.</li><li>• Aumentar al 70% el uso de empaques biodegradables.</li><li>• Incorporar el tercer centro de distribución.</li></ul>
<b>Mediano plazo</b> (2018)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar 5 nuevas tiendas Supercompra y 21 tiendas del formato Mini- Supercompra.</li><li>• Aumentar el abastecimiento de productos perecibles locales al 70%</li><li>• Lograr el reciclaje del 100% de cartones y plásticos.</li><li>• Aumentar al 80% el uso de empaques biodegradables.</li></ul>
<b>Largo plazo</b> (2019 – 2020)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar 10 nuevas tiendas Supercompra.</li><li>• Incorporar 28 tiendas Mini-Supercompra.</li><li>• Alcanzar el abastecimiento de productos perecibles locales al 80%.</li><li>• Lograr el reciclaje del 100% de cartones y plásticos.</li><li>• Alcanzar el 100% de empaques biodegradables.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 2. Acciones estratégicas de operaciones

Para alcanzar el crecimiento que permita ampliar la presencia de mercado y las ventas, y acompañar a ambas estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, desde el plan de Operaciones se trabajarán las siguientes acciones conjuntas:

- Se realizará una inversión directa mediante la construcción de cinco tiendas Supercompra cada año durante los 5 años, y el nuevo formato Mini-Supercompra equipando 91 tiendas entre 2016 y 2020.
- El plan se concentra en atender poblaciones por encima de 80.000 habitantes para el formato Supercompra, y de 30.000 habitantes para Mini Supercompra. Esto implica- 95 cantones a nivel nacional (anexo 9) como potencial mercado objetivo. Las tiendas Mini-Supercompra estarán orientadas a atender estas poblaciones menores, y zonas periféricas de grandes ciudades donde no se justifica montar una tienda grande.
- Inversión directa del tercer centro de distribución para agilizar el abastecimiento de todas las tiendas a nivel nacional.
- Optimizar los gastos relacionados con la distribución.
- Mejorar los procesos de compras, de manera de impulsar la reducción del costo de ventas de los productos para mejorar el resultado de la empresa.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores de productos perecibles locales, con la finalidad de alcanzar el objetivo del 80% para 2020.
- Acompañar al plan de responsabilidad social empresarial mediante la inversión directa de tres *clusters*<sup>3</sup> de distribución, ubicados en zonas de concentración de productos perecibles: uno para vegetales y legumbres, uno para productos cárnicos y uno para productos marinos.
- Identificar empresas recicladoras con fines sociales, para coordinar el reciclado del 100% de cartones y plásticos desechables.
- Identificar proveedores de materiales para empaques que sean biodegradables, y alcanzar su uso al 100% al 2020.

### **3. Presupuesto de operaciones**

Seguidamente, de detallan los costos asociados al plan de operaciones:

---

<sup>3</sup> Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

**Tabla 21: Presupuesto de operaciones (en miles de USD)**

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Nuevas tiendas Supercompra	31,750	31,750	31,750	31,750	31,750	158,750
Nuevas tiendas Mini-Supercompra	15,225	15,225	15,225	15,225	5,075	65,975
Nuevo centro de distribución	20000	-				20,000
Nuevos centros de sub-distribución	50	50	50			150
<b>Total (US\$)</b>	<b>67,025</b>	<b>47,025</b>	<b>47,025</b>	<b>46,975</b>	<b>36,825</b>	<b>244,875</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

El presente plan de recursos humanos busca estar alineado a los objetivos generales y estratégicos de la organización, apoyando de manera transversal a los planes de operaciones, responsabilidad social, marketing y ventas, con lo cual se busca:

- Potenciar la difusión de cultura organizacional.
- Mejorar el clima laboral.
- Acompañar la contratación del personal con el crecimiento de la organización.

### 1. Objetivos y estrategias de crecimiento

A continuación, se presenta el objetivo principal y los objetivos específicos para Supercompra para los próximos 5 años.

**Tabla 22: Objetivos de recursos humanos**

Objetivo general	
Desarrollar al personal para ofrecer un servicio de excelencia a nuestros clientes.	
Objetivos específicos	
<b>Corto plazo</b> (2016 – 2017)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover la cultura organizacional.</li><li>• Lograr un 70% de satisfacción de clima laboral en la organización.</li><li>• Ampliar la capacidad los dos centros de capacitación en 30%.</li><li>• Desarrollar un tercer centro de capacitación.</li><li>• Reducir el índice de rotación actual del 45% al 40%.</li></ul>
<b>Mediano plazo</b> (2018)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr un 80% de satisfacción de clima laboral en la organización.</li><li>• Reducir el índice de rotación al 35%.</li></ul>
<b>Largo plazo</b> (2019 – 2020)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr un 85% de satisfacción de clima laboral en la organización.</li><li>• Reducir el índice de rotación al 30%.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 2. Acciones estratégicas de recursos humanos

Se desarrollarán acciones conjuntas para impulsar las estrategias adoptadas. Para esto, se ejecutará el siguiente plan de acción:

- Comunicar y fomentar en los colaboradores la misión, la visión y los valores de la organización mediante un plan de difusión de la cultura organizacional
- Desarrollar un plan de entrenamiento en *coaching*, liderazgo, gestión del cambio y engagement para RR.HH. y todos los líderes de tienda.
- A partir del entrenamiento de los líderes de tienda, potenciar las habilidades del personal mediante sesiones de *coach*.

- Implementar los procesos de contratación de personal que acompañan al crecimiento de la organización para ambos formatos.
- Establecer beneficios laborales adicionales a los establecidos por la ley laboral (cupones de tiempo libre, beneficio cumpleaños)
- Plan de incentivos para empleados sobresalientes.
- Aplicar una encuesta anual de clima laboral tercerizada, para medir el grado de motivación de los empleados.
- Contratar a razón de cien personas por cada tienda Supercompra y veinte personas por cada Mini-Supercompra.
- Contratar cien personas adicionales para el nuevo centro de distribución.
- Contratar cinco personas adicionales por año para cada subcentro de distribución (cluster).

### 3. Presupuesto de recursos humanos

A continuación se detalla el presupuesto de RR.HH. que considera como primer punto un plan de difusión y reforzamiento de la cultura organizacional, se parte de un presupuesto inicial de USD 15.000 para el año 2016, que se irá incrementando según el crecimiento de la organización; el segundo punto a considerar es costo por la contratación de personal que acompaña al crecimiento operacional de las nuevas tiendas en los dos formatos, para el nuevo centro de distribución y los tres nuevos subcentros de distribución (clusters). Se considera un ingreso mensual promedio por trabajador de USD 420. (Salario mínimo de Ecuador 2015: 354 dólares, INEC)

**Tabla 23: Presupuesto de RR.HH. (en miles de USD)**

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Implementación Plan de Difusión de la Cultura Organizacional	15	18	22	26	31	112
Contratación de Personal para nuevas tiendas Supercompra (100 trabajadores por tienda)	3,675	7,350	11,025	14,700	18,375	55,125
Contratación de Personal para nuevas tiendas Mini-Supercompra (20 trabajadores por tienda)	3,087	6,174	9,261	12,348	13,377	44,247
Contratación de Personal para nuevo centro de distribución (100 trabajadores)	735	735	735	735	735	3,675
Contratación de Personal para nuevos clusters de distribución (5 trabajadores por cluster)	37	74	110	110	110	441
<b>Total (US\$)</b>	<b>7,549</b>	<b>14,351</b>	<b>21,153</b>	<b>27,919</b>	<b>32,628</b>	<b>103,600</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

El presente plan busca alinear los objetivos de responsabilidad social con los objetivos de la empresa. Para ello, se han identificado los grupos de interés que requieren de una permanente relación para hacerlo sostenible.

### 1. Grupos de interés (*stakeholders*)

Se identifican los siguientes grupos de interés primarios y secundarios:

- **Primarios.** Accionistas, colaboradores, clientes y consumidores, proveedores y distribuidores.
- **Secundarios.** Población del ámbito de influencia, medioambiente, gobierno y sociedad civil.

La tabla 24 detalla los temas y oportunidades que se identifican para cada grupo de interés:

**Tabla 24: Grupos de interés**

Grupos de Interés	Temas	Oportunidades
Colaboradores	salud y seguridad ocupacional	Trabajar para mantener un centro de trabajo seguro para sus colaboradores y preserven su salud. Desarrollar de un programa de salud ocupacional de acuerdo a ley vigente.
	Desarrollo del Capital Humano	Los colaboradores son la base de la ventaja competitiva. El desarrollo de sus capacidades es fundamenta para afrontar las exigencias del mercado y tener mayor productividad. Establecer programas de capacitación y desarrollo de líderes y generación de líneas de carrera, amparado por la política de capital humano de la empresa.
Medio Ambiente	Residuos y envases	El uso de bolsas plásticas genera un impacto importante. Supercompra desarrolla multiples iniciativas para disminuir el uso de los mismos, reducir su uso y promover el reciclaje. Programas de optimización de envases. 60% del papel, cartón, plástico, botellas Pet, baterías, fluorescentes y llantas que genera Supercompra se reciclan, sobrepasando las 10.000 toneladas al año. Alcanzar reciclar el 100% de los empaques plásticos y embalajes de cartón que genere la operación.
Gobierno y sociedad civil	Marco normativo	Participación dentro del gremio de la Sociedad de Industrias, revisión continua de propuesta del manual de Buenas Prácticas para supermercados.
	Cumplimiento con el estado	Al cierre del 2015 Supercompra cumple con el estado a través de diferentes aspectos: tributario, normativo, regulatorio, ambiental y social. Se canceló US\$ 263 millones por concepto de valor agregado, lo cual contribuye al desarrollo del país.
Comunidad	Contribución al desarrollo sostenible	La RSE de Supercompra recae en la Gerencia de RR.HH. Abordando temas relacionados con las comunidades del entorno de la empresa. Para ello cuenta con prácticas de relacionamiento comunitario buscando mejorar la calidad de vida de la población.
Proveedores y distribuidores	Cadena de valor sostenible	Contar con insumos de calidad y sostenibles para la producción. La selección de proveedores asegura la capacidad de proveer a la empresa sin alterar los requerimientos exigidos. Realizar auditorías internas y externas para la verificación de la calidad y seguridad alimentaria. Desarrollar un programa de clusters productivos, integrando a los pequeños productores de frutas, legumbres, hortalizas; productos cárnicos y pollos; y de productos pesqueros, con la finalidad de asegurar un continuo suministro de productos perecederos con la calidad que Supercompra otorga para sus clientes. Cumplimiento con el código de conducta para proveedores de Supercompra.
Accionistas	Transparencia en la información	Brindar mecanismos de comunicación transparentes y comunicar de manera equilibrada la gestión económica, social y ambiental.
Clientes y consumidores	Salud y seguridad	Los productos de la empresa se encuentran permanentemente evaluados por los organismos reguladores del estado, cumpliendo con la normativa del sector en cuanto a inocuidad del producto y la difusión de información relevante y transparente a través del etiquetado y comunicación comercial.

Fuente: Informe Anual Corporación Favorita 2016

## 2. Dimensiones de la RSE

Se tiene en consideración lo siguiente:

**Dimensión económica.** Se tiene un importante plan de expansión de tiendas y centros de distribución durante los próximos 5 años. Se buscará mejorar la operación mediante la optimización de la cadena de suministro local impulsando el mejor abastecimiento de productos. Asegurar la operación de los nuevos locales mediante una evaluación de su zona de influencia. Impulsar el desarrollo de los *clusters* productivos orientados a mejorar el suministro de productos perecederos, y logrando mejores costos para estas adquisiciones, en beneficio de los productores y Supercompra.

**Dimensión social.** Organizar grupos de pequeños productores de los tres *clusters* propuestos (productos perecibles, cárnicos y marinos) capacitándolos en el uso de insumos de mejor calidad y optimización de recursos y la mano de obra con la que contasen.

**Dimensión ambiental.** Impulsar la búsqueda de nuevos agentes recaudadores de productos reciclables, y promover la concientización de los clientes instalando módulos para la segregación de residuos (papel, vidrio, plástico, tetrapak y metal).

## 3. Objetivos y estrategia de responsabilidad social

A continuación, se muestra el objetivo principal y los objetivos específicos para Supercompra para los próximos cinco años.

**Tabla 25: Objetivos de RSE de Supercompra**

<b>Objetivo general</b>	
Asegurar que las operaciones de Supercompra se desarrollen de manera amigable con el medioambiente y promoviendo el bienestar y la protección de sus colaboradores, para ello se promueve la búsqueda de mejores prácticas en cuanto a gestión responsable se refiere.	
<b>Objetivos específicos</b>	
Corto plazo (2016 – 2017)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar los clústeres con pequeños productores agrícolas y cárnicos</li><li>• Lograr el reciclaje interno del 100% de papel, cartones y plástico</li><li>• Reducir el consumo eléctrico en un 10%</li><li>• Implementar módulos de reciclaje para clientes en 80 tiendas actuales y todas las nuevas</li></ul>
Largo plazo (2018 - 2020)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar el tercer clúster con pequeños productores pesqueros</li><li>• Completar los módulos de reciclaje en todas las tiendas restantes</li><li>• Reducir el consumo eléctrico en un 10% adicional</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.



#### 4. Acciones estratégicas de responsabilidad social

Se plantean las siguientes acciones:

- Evaluar los mejores puntos de concentración de productores de perecederos para desarrollar los clústeres propuestos, de manera que se pueda garantizar la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
- Implementar los contenedores de segregación de residuos reciclables para uso de clientes.
- Capacitar a los proveedores para el uso de empaques biodegradables en las entregas a Supercompra.
- Desarrollar un programa de eficiencia energética, mediante la adopción en el uso de lámparas LED en todas las nuevas tiendas, y establecer un programa de cambio estratégico de luminarias de mayor consumo diario.
- Para el plan de expansión del nuevo formato de Mini-Supercompra en nuevas ciudades, realizar el análisis ambiental de los predios potenciales, con miras a evaluar la existencia de faunas protegidas, contaminación de los suelos, cuerpos de agua para determinar la viabilidad de cada proyecto.

#### 5. Presupuesto

Para la ejecución del plan de RSE, se tiene la tabla 26:

**Tabla 26: Presupuesto de RSE para Supercompra (en miles de USD)**

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Desarrollo del cluster de productores agrícolas	500	-	-	-	-	500
Desarrollo del cluster de productores cárnicos	-	500	-	-	-	500
Desarrollo del cluster de productores pesqueros	-	-	500	-	-	500
Contenedores para productos reciclables de clientes	25	29	31	15	26	127
Capacitación a proveedores para uso de empaques biodegradables	20	20	20	20	20	100
Implementación de sistemas de iluminación LED en nuevas tiendas	163	197	265	265	367	1,256
Implementación de sistemas de iluminación LED en tiendas actuales	4,000	4,000	3,000	-	-	11,000
Estudio de análisis ambiental en nuevas tiendas	8	18	39	39	71	174
<b>Total (miles de US\$)</b>	<b>4,715</b>	<b>4,764</b>	<b>3,855</b>	<b>338</b>	<b>484</b>	<b>14,157</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **6. Conclusiones**

El plan propuesto cubre las tres dimensiones fundamentales: social, medioambiente y económico, y a la vez, las dimensiones interna y externa. Esto en conjunto permitirá a Supercompra cumplir con sus políticas de responsabilidad social empresarial.

## Capítulo X. Plan financiero

El plan financiero se ha realizado en base al análisis de los estados financieros de Supercompra de los años 2011 al 2015 (ver anexo 14), y con dicha información se han realizado las proyecciones para el periodo del 2016 al 2020.

### 1. Objetivos financieros

- Obtener un ROE del 15% anual.
- Obtener un ROA del 11% anual.
- Viabilizar el crecimiento de Supercompra tomando como referencia los ingresos por ventas y gastos proyectados según las estrategias de los planes funcionales propuestos.

### 2. Flujo económico sin plan estratégico

Se elabora el flujo económico partiendo de los siguientes supuestos:

- El mercado de supermercados presenta un crecimiento año sobre año del 5%.
- Supercompra mantendría para los próximos 5 años una participación de mercado del 49%
- Según los últimos 5 años, Supercompra ha mantenido un crecimiento de tres tiendas por año, motivo por el cual se incluye en la proyección sin plan estratégico.

En la tabla 27 de muestra el flujo económico sin la aplicación del plan estratégico.

**Tabla 27: Flujo Económico sin plan (en miles de USD)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos netos por ventas	2,577,161	2,740,320	2,903,479	3,066,639	3,229,798
Costo de mercancías vendidas	-1,907,099	-2,027,837	-2,148,575	-2,269,313	-2,390,051
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>670,062</b>	<b>712,483</b>	<b>754,905</b>	<b>797,326</b>	<b>839,747</b>
Gastos de ventas y distribución	-386,574	-411,048	-435,522	-459,996	-484,470
Gastos de Marketing	-16,752	-17,812	-18,873	-19,933	-20,994
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>266,736</b>	<b>283,623</b>	<b>300,510</b>	<b>317,397</b>	<b>334,284</b>
Amortización (-)	-46,389	-49,326	-52,263	-55,199	-58,136
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>220,347</b>	<b>234,297</b>	<b>248,247</b>	<b>262,198</b>	<b>276,148</b>
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	-55,087	-58,574	-62,062	-65,549	-69,037
<b>Utilidad Neta</b>	<b>165,260</b>	<b>175,723</b>	<b>186,186</b>	<b>196,648</b>	<b>207,111</b>
Amortización (+)	46,389	49,326	52,263	55,199	58,136
Plan de inversión Operaciones	-19,050	-19,050	-19,050	-19,050	-19,050
Recursos humanos	-2,205	-4,410	-6,615	-8,820	-11,025
Plan de Inversión RSE					
Ingresos por plan RSE					
<b>Flujo de caja libre (FCF)</b>	<b>190,394</b>	<b>201,589</b>	<b>212,783</b>	<b>223,978</b>	<b>235,172</b>
<b>VAN</b>		<b>713,638</b>			

Fuente: EMIS Business Report (EMISid: 1219051), Elaboración propia, 2017.

### 3. Flujo económico con plan estratégico

Se elaboran los flujos 2016-2020, asumiendo la implementación de la nueva estrategia y considerando la aplicación de los planes funcionales propuestos, se observa en la tabla 28 un VAN resultante de 850 millones USD, superior a los 713 millones USD de la tabla 27.

**Tabla 28: Flujo económico con plan (en miles de USD)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos netos por ventas	2,631,355	2,853,756	3,082,803	3,318,497	3,560,836
Costo de mercancías vendidas	- 1,947,203	- 2,111,780	- 2,281,275	- 2,455,688	- 2,635,019
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>684,152</b>	<b>741,977</b>	<b>801,529</b>	<b>862,809</b>	<b>925,817</b>
Gastos de ventas y distribución	- 394,703	- 399,526	- 400,764	- 398,220	- 427,300
Gastos de Marketing	-17,104	-18,549	-20,038	-21,570	-23,145
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>272,345</b>	<b>323,901</b>	<b>380,726</b>	<b>443,019</b>	<b>475,372</b>
Amortización (-)	-47,364	-51,368	-55,490	-59,733	-64,095
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>224,981</b>	<b>272,534</b>	<b>325,236</b>	<b>383,286</b>	<b>411,277</b>
Impuestos	-56,245	-68,133	-81,309	-95,822	-102,819
<b>Utilidad Neta</b>	<b>168,736</b>	<b>204,400</b>	<b>243,927</b>	<b>287,465</b>	<b>308,457</b>
Amortización (+)	47,364	51,368	55,490	59,733	64,095
Plan de inversión Operaciones	-67,025	-47,025	-47,025	-46,975	-36,825
Recursos humanos	-7,549	-14,351	-21,153	-27,919	-32,628
Plan de Inversión RSE	-4,715	-4,764	-3,855	-338	-484
Ingresos por plan RSE	1,562	3,397	4,954	5,576	6,135
<b>Flujo de caja libre (FCF)</b>	<b>138,373</b>	<b>193,025</b>	<b>232,338</b>	<b>277,541</b>	<b>308,750</b>
	<b>VAN</b>	<b>850,503</b>			

Fuente: EMIS Business Report (EMISid: 1219051), Elaboración propia, 2017.

### 4. Flujo de caja incremental del proyecto

Para poder medir el efecto de nuestro plan estratégico en el resultado de Supercompra, se elabora el siguiente flujo de caja incremental de la tabla 29 (FC Incremental = FC con plan – FC sin plan). La aplicación del plan determina un VAN incremental de 34 millones USD con una TIRM de 28%. El promedio ponderado del costo de la deuda y del costo del capital (WACC, anexo 15) es de 17,40%.

**Tabla 29: Flujo de caja incremental (en miles de USD)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos netos por ventas	54,194	113,436	179,324	251,858	331,038
Costo de mercancías vendidas	-40,104	-83,943	-132,700	-186,375	-244,968
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>14,090</b>	<b>29,493</b>	<b>46,624</b>	<b>65,483</b>	<b>86,070</b>
Gastos de ventas y distribución	-8,129	11,522	34,757	61,776	57,169
Gastos de Marketing	-352	-737	-1,166	-1,637	-2,152
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>5,609</b>	<b>40,278</b>	<b>80,216</b>	<b>125,622</b>	<b>141,088</b>
Amortización (-)	-975	-2,042	-3,228	-4,533	-5,959
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>4,634</b>	<b>38,236</b>	<b>76,988</b>	<b>121,089</b>	<b>135,129</b>
Impuestos	-1,158	-9,559	-19,247	-30,272	-33,782
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,475</b>	<b>28,677</b>	<b>57,741</b>	<b>90,817</b>	<b>101,347</b>
Amortización (+)	975	2,042	3,228	4,533	5,959
Plan de inversión Operaciones	-47,975	-27,975	-27,975	-27,925	-17,775
Recursos humanos	-5,344	-9,941	-14,538	-19,099	-21,603
Plan de Inversión RSE	-4,715	-4,764	-3,855	-338	-484
Ingresos por plan RSE	1,562	3,397	4,954	5,576	6,135
<b>Flujo de caja libre (FCF)</b>	<b>-52,021</b>	<b>-8,563</b>	<b>19,555</b>	<b>53,563</b>	<b>73,578</b>
	<b>VAN</b>	<b>34,208.68</b>			
	<b>TIRM</b>	<b>28.10%</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Supercompra se mantiene en el mercado ecuatoriano como el líder del segmento de supermercados con una participación del 49%. Sin embargo, este segmento solo representa el 25% del total. Paralelamente, el mercado de supermercados se encuentra en crecimiento, para lo cual, su principal reto es mantener e incrementar esta participación
- Supercompra ha adoptado tres decisiones claves para el desarrollo de la empresa: continuar con la expansión de su formato actual en grandes centros poblados; la creación de un nuevo formato de tiendas pequeñas para atender zonas y regiones con menores poblaciones donde no se justifica una tienda grande; y la creación de un tercer centro de distribución que viabilice este crecimiento de tiendas y regiones.
- Las principales fortalezas de Supercompra son: su marca muy bien posicionada y reconocida a nivel nacional, cuenta con una amplia red de tiendas, y su capacidad financiera.
- Al final de los 5 años, Supercompra contará con una participación del mercado del 54%, una presencia a nivel nacional y un crecimiento de casi un 49% en las utilidades para los accionistas.

### **2. Recomendaciones**

- Para garantizar un crecimiento sostenible, se recomienda evaluar correctamente las ubicaciones de las nuevas tiendas, en base a estudios poblacionales y de mercado.
- Incrementar el portafolio de productos con marca propia, aprovechando del buen posicionamiento de marca. Esto permitirá que, para el formato de tiendas pequeñas, se consideren los productos con marca propia como los predominantes.
- Impulsar el desarrollo de los clusters de productos perecederos, que permita un mejor control de la cadena de suministro y su disponibilidad durante todo el año manteniendo la calidad de los mismos.
- Para agilizar el crecimiento en zonas desatendidas por Supercompra, se deberá evaluar la compra de cadenas regionales de tiendas que permitan una pronta penetración de nuevos mercados.

## Bibliografía

Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), [www.arcotel.gob.ec](http://www.arcotel.gob.ec), “Competencias”, 03.2015, 02.11.16, [www.arcotel.gob.ec/competencias](http://www.arcotel.gob.ec/competencias)

Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de Servicios, Reinterpretando la cadena de valor”. Universidad de Palermo, Palermo Business Review, núm. 2. [http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)

América Economía, “Sección Negocios e Industrias”, [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com), 2016, 14.08.16, <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/tres-cadenas-de-supermercados-se-disputan-latinoamerica>

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 113-124.

Banco Central del Ecuador, “Estadísticas Macroeconómicas – Presentación Coyuntural”, [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec), Julio 2016, 14.08.16, <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro072016.pdf>

Barney J. y Griffin R. (1992). The Management of Organizations: Strategic, Structure, Behavior USA, Houghton Mifflin.

Barney J y Hesterly W.S. (2015). Strategic management and competitive advantage: concepts and cases, 5ª ed. USA: Pearson

Class International Rating (2016), Informe de clasificación de riesgo 5ta emisión de acciones – Corporación El Rosado S.A., Verónica González.

Consumers International, La relación entre los supermercados y los proveedores (2012, páginas 2, 5, 6). Link: [http://www.consumersinternational.org/media/1066421/the%20relationship%20between%20supermarkets%20and%20suppliers%20\(2\)%20spanish.pdf](http://www.consumersinternational.org/media/1066421/the%20relationship%20between%20supermarkets%20and%20suppliers%20(2)%20spanish.pdf)

Corporación Favorita C.A., Informe Anual 2016, <https://issuu.com/supermaxi2010/docs/informe-completo>

David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica 14ª ed. México, Pearson Educación de México S.A. de C.V.

D’Andrea, Guillermo (2010), Administración de empresas de servicios o Innovación latina

Ekos Negocios (2015), *www.ekosnegocios.com*, Ranking Ecuador,  
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

Ekos Negocios (2012), *www.ekosnegocios.com*, El consumidor ecuatoriano, revista Ekos,  
edición 217, Mayo 2012, págs. 27 al 54.

Euromoney Institutional Investor Company, EMIS Business Report, Corporación Favorita  
C.A., 16-set-2016, EMISid : 1219051

Función de Transparencia y Control Social (FTCS), *www.ftcs.gob.ec*, 2016, 02.11.16.  
[www.ftcs.gob.ec/quienes-somos/integrantes](http://www.ftcs.gob.ec/quienes-somos/integrantes)

Grant, Robert (2014). Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. 5ª Ed. España:  
Civitas

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (ProEcuador), “Código orgánico de la  
producción, comercio e inversiones”, *www.proecuador.gob.ec*, 2016, 02.11.16,  
<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf> página 13, art 24, inciso 1

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), *www.inec.gob.ec*, 11.2012, 17.01.17,  
“Infoeconomía, Publicación 8” [www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Reporte de Pobreza por consumo Ecuador  
2009-2014,  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/reportePobreza.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Encuesta de Estratificación de niveles  
socioeconómicos 2011: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Kotler P. y Keller K. (2012). Dirección de marketing. 14ª ed. México: Pearson Educación de  
México S.A. de C.V.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, “Plan Nacional de  
Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021”



www.telecomunicaciones.gob.ec, 2016, 02.11.16, [http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro\\_plan\\_tti\\_REGISTRO-OFFICIAL\\_30\\_AGOSTO.pdf](http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro_plan_tti_REGISTRO-OFFICIAL_30_AGOSTO.pdf)

Nielsen, Consultora Internacional Nielsen, “6 tendencias del retail en Latinoamérica” (dic 2015), link: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>

Organización de las Naciones Unidas “United Nations Statistics Division”, <http://unstat.un.org>, 2016, 10.11.16, [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf) (pág. 53)

Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press Edition, USA: Simon & Schuster Inc.

Secretaría Nacional de Comunicación (SECOM), “Programa de la revolución ciudadana”, [www.elciudadano.gob.ec](http://www.elciudadano.gob.ec), 2015, 14.08.16, <http://www.elciudadano.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-transformo-al-ecuador-en-siete-anos/>

Superintendencia de Control del Poder del Mercado (SCPM), [www.scpm.gob.ec](http://www.scpm.gob.ec), “El sector supermercados en Ecuador”, Borja y Reyes, 2012, 04.08.16, <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>

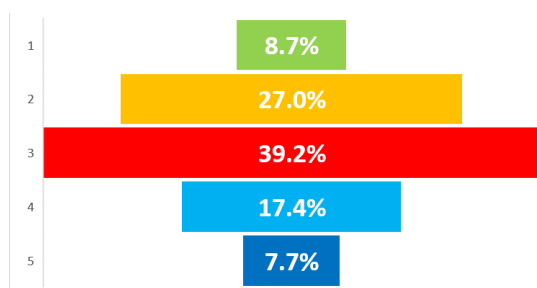
World Economic Forum (WEFORUM), “Global Competitiveness report 2015-2016”, <http://reports.weforum.org>, 2016, 14.08.16, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=EQU>

## **Anexos**

## Anexo 1. Distribución de la Pobreza, Vulnerabilidad y Clase Media 2014 en Ecuador

Clase Alta	8.7%
Clase Media	27.0%
Población Vulnerable	39.2%
Pobreza Moderada	17.4%
Pobreza Extrema	7.7%

100.0%

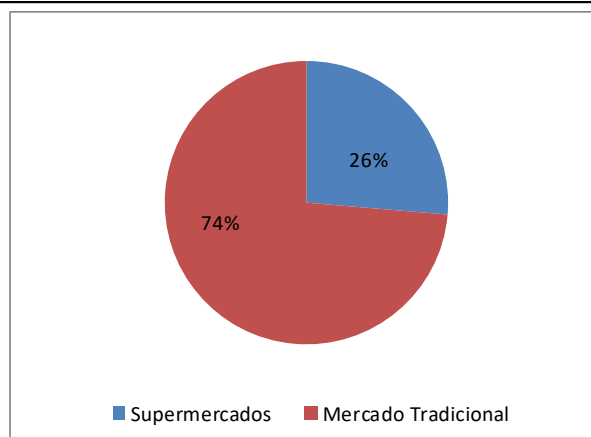


Fuente: INEC, 2014

## Anexo 2. Volumen de ventas – sector comercio al por menor en Ecuador

Nivel de Penetración	2015	%
Supermercados	4,082,644	26%
Mercado Tradicional	11,412,073	74%
Total Comercio al por menor	15,494,717	100%

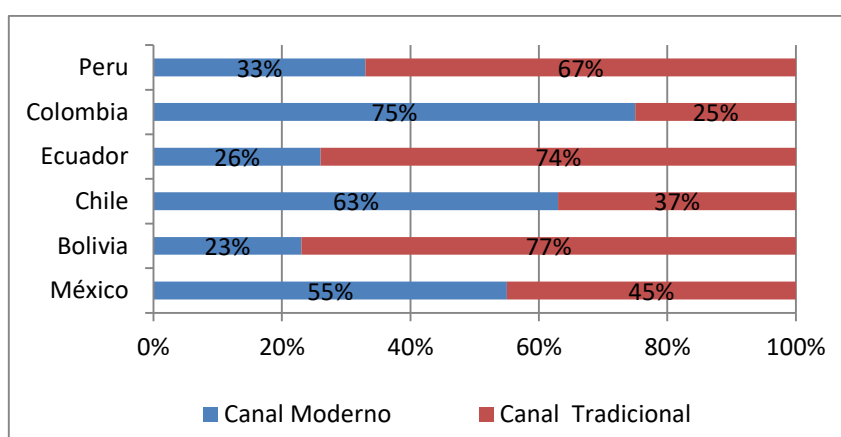
Supercompra representa el 12.43% del total del mercado



Fuente: EKOS Negocios, Elaboración propia, 2017.

### Anexo 3. Penetración del canal moderno: comercio al por menor en países de la región

País	Canal moderno	Canal tradicional
México	55%	45%
Bolivia	23%	77%
Chile	63%	37%
<b>Ecuador</b>	<b>26%</b>	<b>74%</b>
Colombia	75%	25%
Perú	33%	67%



Fuente: Nielsen, Elaboración propia, 2017.

### Anexo 4. Variables del macroentorno

FUERZAS	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Económicas	Desaceleración del crecimiento del PBI	Bajo riesgo en el largo plazo	Oportunidad
	Dependencia de exportaciones petroleras	Inestabilidad económica	Amenaza
	Apreciación del dólar	Tendencia a cambios	Amenaza
Ambientales, Sociales, Culturales, Demográficas	El fenómeno del niño	Desabastecimiento	Amenaza
	Crecimiento poblacional	Crecimiento del mercado	Oportunidad
Políticas, Gubernamentales, Legales	Estabilidad política	Inversiones de largo plazo	Oportunidad
	Fomento del trabajo juvenil	Beneficios legales	Oportunidad
	Regulaciones laborales proteccionistas	Sobrecostos laborales	Amenaza
	Regulación de impuestos complejo	Barrera a competidores externos	Oportunidad
Tecnológicas	Masificación de servicios de Internet	Crecimiento de nuevos locales	Oportunidad
	Masificación de comercio electrónico y tarjetas de crédito - bancarización	Fomentar el desarrollo del mercado, masificación de la venta	Oportunidad

Fuente: BCE, INEC. Elaboración propia, 2017.

## Anexo 5. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

La CIIU es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas elaborada por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades.

La clasificación tiene una estructura jerárquica piramidal, integrada por seis niveles de categoría, las que son: secciones, divisiones, grupos, clases, subclases y actividad económica al nivel más desagregado. Las 21 secciones que usa la CIIU para clasificar las actividades comerciales son:

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36-39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenamiento
I	55-56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58-63	Información y comunicaciones
K	64-66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69-75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Enseñanza
Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
S	94-96	Otras actividades de servicios
T	97-98	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

### Clasificación CIIU de Supercompra: G4711.01

División	Grupo	Clase	Descripción
47			Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
	471		Venta al por menor en comercios no especializados
		4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco

Esta clase comprende las ventas al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan alimentos, bebidas o tabaco, y otros tipos de productos como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera. Nos se consideran combustibles en combinación con alimentos, bebidas, etc., con predominio de las ventas de combustible.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas

## Anexo 6. Índice de Herfindahl & Hirschmann (IHH)

Este índice es un parámetro que nos permite medir la concentración económica de un mercado o, en su defecto, la falta de competencia dentro del sistema económico, para una industria o un sector. Mientras más elevado resulta, mayor será la concentración trayendo consigo más barreras de entrada para dicho sector o industria.

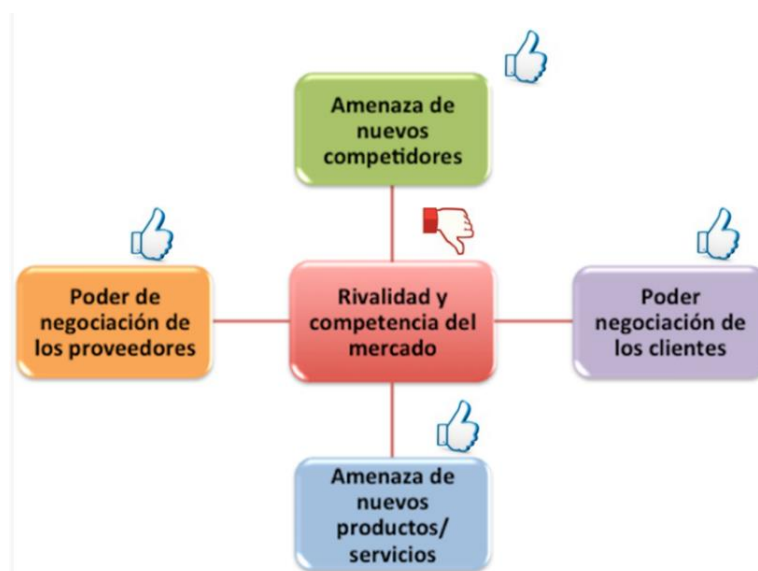
El IHH se calcula mediante la sumatoria de los cuadrados de las participaciones individuales de los diferentes competidores de un sector o industria. En extremo, si solo hubiese un postor (mercado = 100 → IHH = 10.000). Si, por el contrario, hubiese muchos competidores con muy poca participación del mercado (p.ej. 100 competidores, cada uno con 1%: → IHH = 100). El siguiente cuadro explica los criterios de análisis de IHH:

IHH	Nivel de Concentración del sector
IHH < 1500	bajo
1500 < IHH < 2500	moderado
IHH > 2500	alto, oligopolio

Fuente: EKOS Negocios, Elaboración propia, 2017.

## Anexo 7. Las cinco fuerzas de Porter

FUERZA	VARIABLES	CONDICIÓN
<b>Proveedores</b>	Productores pequeños, poco organizados	<b>FAVORABLE</b>
	Intermediarios fragmentados	
	Productos perecederos	
<b>Clientes</b>	Gran número de clientes	<b>FAVORABLE</b>
	Poca capacidad de concentración	
	Reciben oferta de sustitutos en punto de ventas	
<b>Nuevos Competidores</b>	Entorno favorable para entrada al mercado	<b>FAVORABLE</b>
	Indicador riesgo-país muy alto	
	Grupos extranjeros con capacidad de inversión	
<b>Sustitutos</b>	Competencia atomizada, muchos y pequeños	<b>FAVORABLE</b>
	Poca agresividad comercial, baja rentabilidad	
	Baja relación valor-precio de sus productos sustitutos	
<b>Rivales y Competidores</b>	Pocos competidores, todos locales	<b>DESFAVORABLE</b>
	Competencia por precio, calidad y estándares	
	Acciones competitivas agresivas	



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

## Anexo 8. Niveles socioeconómicos de Ecuador

<b>NSE Ecuador</b>	
A	1.90%
B	11.20%
C+	22.80%
C-	49.25%
D	14.85%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: INEC (diciembre, 2011).

## Anexo 9. Poblaciones mayores a 30 mil habitantes y tiendas Supercompra (2015)

ORDEN	Nombre de cantón	Provincia	Región	Población 2015	Supermaxi	AKI	TIA
1	GUAYAQUIL	Guayas	Costa	2,589,229	9	9	50
2	QUITO	Pichincha	Sierra	2,551,721	20	14	28
3	CUENCA	Azuay	Sierra	580,706	4	1	3
4	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	Santo Domingo	Sierra	418,957	1	2	
5	AMBATO	Tunguragua	Sierra	365,072	2	2	3
6	PORTOVIEJO	Manabi	Costa	307,463	2	4	1
7	DURAN	Guayas	Costa	278,296	1	1	5
8	MACHALA	El Oro	Costa	273,390	1	5	4
9	MANTA	Manabi	Costa	250,495	1	1	4
10	RIOBAMBA	Chimborazo	Sierra	249,891	1	2	1
11	LOJA	Loja	Sierra	248,473	1	1	2
12	ESMERALDAS	Esmeraldas	Costa	208,615		4	5
13	IBARRA	Imbabura	Sierra	204,568	1	2	1
14	QUEVEDO	Los Rios	Costa	196,769		1	3
15	LATACUNGA	Cotopaxi	Sierra	191,539	1	2	1
16	MILAGRO	Guayas	Costa	186,581	1	1	2
17	SANTA ELENA	Santa Elena	Costa	168,219	1	1	1
18	BABAHOYO	Los Rios	Costa	167,963		1	1
19	DAULE	Guayas	Costa	147,219		1	3
20	QUININDE	Esmeraldas	Costa	136,925			1
21	CHONE	Manabi	Costa	132,144		1	1
22	OTAVALO	Imbabura	Sierra	117,425		1	1
23	LIBERTAD	Santa Elena	Costa	108,565		1	1
24	LAGO AGRIO	Sucumbios	Amazonica	106,863			1
25	GUARANDA	Bolivar	Sierra	102,586		1	1
26	EL CARMEN	Manabi	Costa	101,784			1
27	RUMIÑAHUI	Pichincha	Sierra	101,609			2
28	CAYAMBE	Pichincha	Sierra	98,242			1
29	TULCAN	Carchi	Sierra	96,441		1	
30	MEJIA	Pichincha	Sierra	95,759			1
31	MONTECRISTI	Manabi	Costa	88,597			1
32	SAMBORONDON	Guayas	Costa	84,634		1	1
33	ORELLANA	Orellana	Amazonica	84,080			2
34	NARANJAL	Guayas	Costa	82,564			1
35	SALINAS	Santa Elena	Costa	82,112			1
36	EL EMPALME	Guayas	Costa	81,915			1
37	PASAJE	El Oro	Costa	81,883			1
38	AZOGUES	Cañar	Sierra	79,917			1
39	VINCES	Los Rios	Costa	78,611			1
40	SANTA ROSA	El Oro	Costa	77,191			1
41	PUJILI	Cotopaxi	Sierra	75,998			
42	JIPIJAPA	Manabi	Costa	74,754			1
43	BUENA FE	Los Rios	Costa	74,115			1
44	PASTAZA	Pastaza	Amazonica	73,802		1	1
45	VENTANAS	Los Rios	Costa	72,363			1
46	TENA	Napo	Amazonica	70,845			1
47	YAGUACHI	Guayas	Costa	70,493			1
48	LA TRONCAL	Cañar	Sierra	66,266			1
49	CAÑAR	Cañar	Sierra	65,729		1	
50	SALCEDO	Cotopaxi	Sierra	64,000			1
51	URBINA JADO	Guayas	Costa	62,884			1
52	SAN PEDRO DE PELILEO	Tunguragua	Sierra	62,797			1
53	SUCRE	Manabi	Costa	61,258			1
54	PEDERNALES	Manabi	Costa	60,570			1
55	BALZAR	Guayas	Costa	58,382			1



ORDEN	Nombre de cantón	Provincia	Región	Población 2015	Supermaxi	AKI	TIA
56	EL GUABO	El Oro	Costa	57,736			1
57	HUAQUILLAS	El Oro	Costa	55,304			
58	EL TRIUNFO	Guayas	Costa	52,717			1
59	SAN LORENZO	Esmeraldas	Costa	52,634			
60	GUAMOTE	Chimborazo	Sierra	52,398			
61	SHUSHUFINDI	Sucumbios	Amazonica	51,703			
62	PLAYAS	Guayas	Costa	50,940			1
63	MORONA	Morona Santiago	Amazonica	50,292			1
64	LA MANA	Cotopaxi	Sierra	50,019			1
65	ANTONIO ANTE	Imbabura	Sierra	49,661			1
66	VALENCIA	Los Rios	Costa	49,204			1
67	SANTA ANA	Manabi	Costa	49,055			
68	ATACAMES	Esmeraldas	Costa	49,033			1
69	LA CONCORDIA	Esmeraldas	Costa	48,612			1
70	PEDRO CARBO	Guayas	Costa	48,507			1
71	GUALACEO	Azuay	Sierra	46,954			1
72	GUANO	Chimborazo	Sierra	46,646			
73	COLTA	Chimborazo	Sierra	46,121			1
74	ALAUSI	Chimborazo	Sierra	45,752			
75	BOLIVAR	Manabi	Costa	44,119			
76	ELOY ALFARO	Esmeraldas	Costa	43,637			
77	COTACACHI	Imbabura	Sierra	43,087			1
78	SANTA LUCIA	Guayas	Costa	42,828			1
79	BABA	Los Rios	Costa	42,508			
80	MOCACHE	Los Rios	Costa	41,729			
81	SANTIAGO DE PILLARO	Tunguragua	Sierra	41,693			1
82	NARANJITO	Guayas	Costa	41,309			1
83	TOSAGUA	Manabi	Costa	41,283			1
84	PUEBLOVIEJO	Los Rios	Costa	41,257			1
85	LA JOYA DE LOS SACHAS	Orellana	Amazonica	39,317			
86	PEDRO MONCAYO	Pichincha	Sierra	38,700			
87	PAJAN	Manabi	Costa	38,096			
88	ROCAFUERTE	Manabi	Costa	36,219			
89	CATAMAYO	Loja	Sierra	34,046			1
90	MONTUFAR	Carchi	Sierra	33,155			
91	SARAGURO	Loja	Sierra	32,658			
92	URDANETA	Los Rios	Costa	31,623			
93	PICHINCHA	Manabi	Costa	30,752			
94	ARENILLAS	El Oro	Costa	30,690			
95	MUISNE	Esmeraldas	Costa	30,532			
	OTROS CANTONES						10
	<b>TOTAL LOCALES</b>				<b>47</b>	<b>63</b>	<b>182</b>

Fuente: INEC, Corporación Favorita, Tiendas Industriales Asociadas (TIA). Elaboración propia, 2017.

## Anexo 10. Razones financieras

### RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O DE LIQUIDEZ

	Razón circulante o Razón de Liquidez				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	1.51	1.54	1.73	2.16	2.23
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				1.26	1.27

	Razón Rápida o Prueba Acida				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	0.88	0.92	1.05	1.25	1.14
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				0.64	0.60

### RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO O DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

	Razón de pasivo total al activo total				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	29.31%	29.04%	25.95%	27.22%	25.35%
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				57.27%	56.08%

	Razón pasivo-capital				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	41.46%	40.93%	35.04%	37.40%	33.96%
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				242.89%	233.18%

	Razón pasivo a largo plazo a capital				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	6.01%	5.93%	4.61%	7.71%	7.19%
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				65.60%	58.20%

### RAZONES DE ACTIVIDAD / UTILIZACIÓN / EFICIENCIA DE LOS ACTIVOS O DE ROTACIÓN

	Rotación de Inventario				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	9.63	9.79	9.89	6.99	6.37
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				7.64	8.03

	Rotación de los activos totales				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	1.52	1.50	1.51	1.38	1.38
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				1.83	1.93

	Rotación de las cuentas por Cobrar				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	0.11	0.12	0.12	0.11	0.12
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				0.23	0.26

### RAZONES DE RENTABILIDAD

	Rendimiento sobre los activos (ROA)				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	10.78%	10.61%	11.44%	10.16%	9.85%
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				9.11%	9.58%

	Rendimiento sobre el Capital (ROE)				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUPERCOMPRA	15.24%	14.95%	15.45%	13.96%	13.20%
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA				36.24%	38.90%

Fuente: EMIS (a Euromoney Institutional Investor Company)

## Anexo 11. Estados Financiero TIA (2012 - 2015)

<b>TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS - TIA : ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Miles USD)</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total Activo Corrientes	92.353	94.013	100.762	96.175
Total Activo No Corrientes	83.868	113.328	124.452	132.783
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>176.221</b>	<b>207.341</b>	<b>225.214</b>	<b>228.958</b>
<b>PASIVOS</b>				
Total Pasivo Corriente	109.006	128.342	135.777	141.662
Total Pasivo No Corriente	38.167	42.975	57.865	50.482
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>147.173</b>	<b>171.317</b>	<b>193.642</b>	<b>192.144</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	108	106	106	106
Reservas	2.114	54	54	54
Reserva por revaluación de propiedades	0	15.248	0	0
Resultados Acumulados	26.826	20.615	31.412	36.654
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29.048</b>	<b>36.023</b>	<b>31.572</b>	<b>36.814</b>
<b>TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS - TIA : ESTADO DE RESULTADOS (Miles USD)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>462.553</b>	<b>518.813</b>	<b>565.383</b>	<b>602.807</b>
Costo de ventas	333.076	367.302	397.209	418.021
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>129.477</b>	<b>151.512</b>	<b>168.174</b>	<b>184.786</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>95.896</b>	<b>108.433</b>	<b>123.965</b>	<b>131.085</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>33.582</b>	<b>43.078</b>	<b>44.208</b>	<b>53.702</b>
Gastos Financieros	3.23	4.061	4.838	6.705
Otros ingresos	0	0	658	677
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	<b>30.352</b>	<b>39.017</b>	<b>40.028</b>	<b>47.674</b>
Impuesto a la Renta (menos)	6.322	8.828	8.943	12.877
<b>TOTAL DEL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>24.03</b>	<b>30.189</b>	<b>31.085</b>	<b>34.797</b>
Ganancia por revaluacion de propiedades	0	15.248	0	0
Nuevas medic de oblig por beneficios definidos	0	-418	-454	-202
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>24.03</b>	<b>45.019</b>	<b>30.631</b>	<b>34.595</b>

## Anexo 12. Resumen de objetivos estratégicos de Supercompra

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - SUPERCOMPRA		
Rentabilidad	OR1	Obtener un ROE del 15%, y un ROA del 11% anualmente
	OR2	Mantener los gastos de ventas, distribución y administrativos por debajo del 12% de las ventas totales
Crecimiento	OC1	Crecimiento del 5% anual en las ventas
	OC2	Crece la participación del mercado incrementando 1% anual, buscando establecerse en 54% al 2020
	OC3	Incrementar en 10% anualmente los activos con la construcción de nuevas tiendas
Sostenibilidad	OS1	Asegurar el 80% del abastecimiento con productos locales para 2020
	OS2	Alcanzar que todos nuestros empaques sean biodegradables y todos los embalajes de cartón y plástico sean 100% reciclados

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 13. Matriz PEYEA de Supercompra

<b>VARIABLES A EVALUAR</b>	
<b>FUERZAS FINANCIERAS (FF)</b>	<b>VALOR</b>
Rendimiento sobre la inversión	5
Apalancamiento	7
Liquidez	7
Capital de Trabajo	6
Flujos de Efectivo	5
Rotación de inventarios	5
Utilidades por acción	5
Proporción precio/utilidades	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>5.6</b>
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>VALOR</b>
Potencial de crecimiento	7
Potencial de utilidades	5
Estabilidad financiera	7
Grado de apalancamiento	7
Utilización de recursos	5
Facilidad de ingreso al mercado	6
Productividad, utilización de la capacidad	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>6.00</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)</b>	<b>VALOR</b>
Participación en el mercado	-1
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-2
Lealtad de los clientes	-3
Utilización de la capacidad competitiva	-2
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1.86</b>
<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>	<b>VALOR</b>
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de Inflación	-4
Variabilidad de la demanda	-3
Rango de precios de los productos de la competencia	-3
Estabilidad política y social	-3
Barreras de ingreso al mercado	-1
Presión competitiva	-4
Facilidad para salir del mercado	-6
Elasticidad precio de la demanda	-3
Riesgo involucrado en el negocio	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.30</b>

<b>SUMATORIA</b>	<b>SUMATORIA</b>
<b>EJE X</b>	<b>EJE Y</b>
2.3	4.1

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

## Anexo 14. Balance General y Estado de Resultados Periodo 2011 al 2015

BALANCE GENERAL	SUPERCOMPRA				
	2011 USD Miles	2012 USD Miles	2013 USD Miles	2014 USD Miles	2015 USD Miles
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Totales	\$954,663	\$1,068,580	\$1,159,559	\$1,657,681	\$1,709,254
Activos no Corrientes	\$592,424	\$659,655	\$707,527	\$882,756	\$947,747
- Activos no corrientes - Propiedad, Planta y Equipos	\$327,947	\$360,803	\$396,750	\$573,692	\$697,670
- Activos no corrientes - Intangibles y valor llave	\$9,252	\$9,252	\$9,252	\$26,137	\$84,988
- Activos Corrientes / Circulante	\$362,239	\$408,925	\$452,032	\$774,925	\$761,507
Activos Corrientes	\$362,239	\$408,925	\$452,032	\$774,925	\$761,507
- Inventarios Bienes Terminados	\$151,044	\$164,042	\$177,557	\$327,898	\$371,237
- Cuentas por cobrar - Corriente	\$84,726	\$101,092	\$109,680	\$200,659	\$180,477
- Cuentas por cobrar - A partes relacionadas	\$51,445	\$38,562	\$34,362	\$1,519	\$21,687
- Efectivo	\$9,573	\$26,263	\$12,130	\$56,066	\$38,734
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Pasivos Totales	\$279,809	\$310,360	\$300,900	\$451,245	\$433,337
- Pasivos no Corrientes / Largo Plazo	\$40,541	\$44,945	\$39,593	\$92,972	\$91,780
- Pasivos Corrientes / Circulante	\$239,268	\$265,415	\$261,307	\$358,273	\$341,557
<b>Patrimonio Neto / Total / Capital Total</b>	<b>\$674,854</b>	<b>\$758,221</b>	<b>\$858,659</b>	<b>\$1,206,436</b>	<b>\$1,275,918</b>

Fuente: Corporación La Favorita C.A., EMIS Business Report

ESTADO DE RESULTADOS	SUPERCOMPRA				
	2011 USD Miles	2012 USD Miles	2013 USD Miles	2014 USD Miles	2015 USD Miles
Ingresos Netos por Ventas	\$1,454,128	\$1,606,407	\$1,755,909	\$2,291,237	\$2,363,382
Costo de mercancías vendidas	\$1,109,274	\$1,227,097	\$1,328,718	\$1,649,408	\$1,694,800
Utilidad Bruta	\$344,854	\$379,310	\$427,191	\$641,829	\$668,582
Gastos de Ventas y Distribucion	\$180,439	\$190,632	\$223,533	\$323,229	\$344,205
Gastos Administrativos	\$15,731	\$29,673	\$18,326	\$13,631	\$35,345
EBIT	\$148,684	\$159,005	\$185,332	\$304,969	\$289,032
Otros Gastos	\$15,450	\$14,444	\$17,950	\$79,891	\$47,639
Utilidad antes de Impuestos	\$133,234	\$144,561	\$167,382	\$225,078	\$241,393
Impuesto a la Renta	\$30,365	\$31,527	\$34,726	\$56,618	\$59,450
Ganacias despues de Impuestos	\$102,869	\$113,034	\$132,656	\$168,460	\$181,943
Impuesto a la Renta	\$30,365	\$31,527	\$34,726	\$56,618	\$59,450
<b>EBITDA</b>	<b>\$148,684</b>	<b>\$159,005</b>	<b>\$217,361</b>	<b>\$340,031</b>	<b>\$289,032</b>
Ganacias despues de Impuestos	\$102,869	\$113,034	\$132,656	\$168,460	\$181,943

Fuente: Corporación La Favorita C.A., EMIS Business Report

## Anexo 15. Determinación del WACC y COK

Para calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), se utilizaron las siguientes variables: el costo de oportunidad de capital del sector supermercados (COK), las tasas de financiamiento históricas de Supercompra (Kd) y la estructura de financiamiento de Supercompra, resultando **WACC: 17,40%**, que será utilizado para descontar los flujos económicos proyectados de cada estrategia (ver tabla adjunta).

Se utilizaron las siguientes fórmulas para el cálculo:

$$\text{COK} = R_f + \text{Beta calculado de Supercompra} * (\text{RM} - R_f).$$

$$\text{WACC} = K_d * (1 - T) * (\text{Deuda} / (\text{Deuda} + \text{Patrimonio})) + \text{COK} * (\text{Patrimonio} / (\text{Deuda} + \text{Patrimonio}))$$

### CALCULO WACC y CAPM

<b>D</b>	6.7%
<b>E</b>	93.3%
<b>D/E</b>	7.2%

**Costo de la Deuda (Kd)** 9.12%

Impuesto a la Renta 25%  
Costo Neto de la Deuda 6.8%

#### COSTO DE CAPITAL - CAPM

Tasa Libre de Riesgo (Rf) 2.89%  
Prima de Mercado (ECU-INDEX GLOBAL-dic 2015) 11.43%  
Beta Desapalancado ( $\beta_u$ ) \* 0.46  
Beta Apalancado Supercompra ( $\beta_L$ ) 0.48

**CAPM BASICO** 8.43%

EMBI (prom 2015) 973

**CAPM LOCAL (Ecuador)** 18.16%

<b>WACC</b>	<b>17.40%</b>
-------------	---------------

\* Beta Industria (Retail Groceries & Food)

Fuentes: FED, Damodarán, EMBI. Bolsa de Valores de Quito, Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Luis Alberto Andrade Villafuerte**

Nació en Lima en 1959. Ingeniero electrónico titulado en la Universidad Nacional de Ingeniería y con postgrado en Data Networking por la Universidad de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado peruano de la tecnología, habiéndose desempeñado en puestos estratégicos en empresas transnacionales como son la ITT, Alcatel, Telefónica, Anixter y Scansource. Los últimos 6 años se desempeñó como gerente general de las dos últimas, y ahora se encuentra desarrollando un emprendimiento nacional: FIBERMAX, empresa de ensamblaje de cables preconectorizados de fibras ópticas, y soluciones asociadas, aportando al desarrollo del país.

### **José Luis Ballesteros Cadillo**

Nació en la ciudad de Lima en el año 1970. Ingeniero electrónico de la Pontificia Universidad Católica del Perú, profesional con experiencia en el área comercial manejando cuentas corporativas en el segmento de grandes empresas con soluciones de tecnologías de la información y comunicaciones. Capacidad en el manejo de cartera de clientes corporativos, habilidades comerciales y conocimientos en licitaciones y contrataciones del estado.

### **Javier Hernández Bazán**

Nació en Lima en 1980. Ingeniero mecánico titulado por la Universidad Nacional del Callao, cuenta con más de 10 años de experiencia en diseño, construcción y operación de estaciones de servicio. Actualmente, se encuentra a cargo de la Jefatura de Mantenimiento y HSE de la red de estaciones de servicio GAZEL PERÚ S.A.C. y la Gerencia de Operaciones de PGN GASNORTE.