



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA SUPERCOMPRA
2016-2020”**

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

Presentado por

**Srta. Carol Janet Guzmán Ortiz
Srta. Roselyn Fabiola Llanos Cuéllar**

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

2017

Dedico el presente trabajo a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza; a mis padres, los pilares fundamentales de mi vida; y a mis hermanos, por su cariño y comprensión; son ellos quienes incentivan mi espíritu y me impulsan a seguir adelante.

Carol Janet Guzmán Ortiz

Agradezco a Dios por regalarme la vida; agradezco a mi madre y hermanas, por el apoyo incondicional que me dan, y agradezco a Sebastián, mi hijo, por entender que parte del tiempo que debía dedicarle estaba destinado a estudiar y crecer profesionalmente. Hijito, eres la fuerza que me motiva.

Roselyn Fabiola Llanos Cuéllar

Nuestro agradecimiento a las autoridades de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por las facilidades brindadas y, de manera especial, a nuestro asesor Roberto Alcides Paiva Zarzar por su orientación, exigencia y dedicación.

Resumen ejecutivo

Supercompra es un supermercado de la industria del *retail*, subsidiario del Grupo mexicano Mazaplan. Ubicado en Ecuador, tiene una red de tiendas en todo el país y es líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y *cash & carry*, con ventas anuales de más de US\$ 230 millones. Entre los años 2001 al 2004 ha realizado inversiones en renovación y ampliación de su cadena de tiendas. Del 2005 al 2009 realizó un plan de expansión con el objetivo de convertir a Supercompra en la empresa más grande del sector *retail*.

El Grupo Mazaplan recientemente ha ingresado como principal accionista de Supercompra, y tiene como objetivo transformar su cultura organizacional y enfocarla en la responsabilidad social. Para ello aprovechará los cambios realizados en el Modelo de Integración Comercial Directa desarrollado, inicialmente diseñado como parte de la estrategia de acortar la cadena de abastecimiento y obtener beneficios como bajar los costos y contar con mayor capacidad de respuesta hacia las demandas del consumidor.

Ahora Supercompra, con la experiencia de este nuevo modelo y conociendo las ventajas que brinda tener plataformas de proximidad en su cadena de abastecimiento y la disponibilidad de frutas y verduras en sus locales, busca integrar a los pequeños agricultores a su cadena de abastecimiento a través de alianzas estratégicas y con un enfoque en responsabilidad social.

Supercompra busca desarrollar a sus proveedores (pequeños agricultores agrícolas) con la finalidad de brindarles confianza, seguridad y estabilidad. El consumo de frutas y verduras de calidad los acerca a sus consumidores, por ello Supercompra busca posicionarse en la mente del consumidor como una marca de calidad y responsable al contribuir con la sociedad.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Situación general de Supercompra	2
1. Consideraciones generales	2
2. Supercompra	2
3. Perfil estratégico de Supercompra	4
3.1 Modelo de negocio.....	4
4. Definición del problema	5
5. Enfoque en la solución.....	5
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Descripción de la industria de comercio minorista.....	6
2. Mercado ecuatoriano de comercio minorista	7
3. Análisis del macroentorno de Ecuador	8
3.1 Análisis Pestel.....	8
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	10
4. Análisis de la industria de comercio minorista en Ecuador	11
4.1 Poder de negociación de los proveedores	11
4.2 Poder de negociación de los clientes	12
4.3 Amenaza de nuevos competidores.....	13
4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
4.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	14
4.6 Conclusiones.....	15
5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	16
Capítulo IV. Análisis interno de Supercompra	18
1. Análisis de las áreas funcionales.....	18

1.1 Estructura organizacional de Supercompra.....	18
1.1.1 Director general	18
1.1.2 Gerencia Nacional de Agro procesados	18
1.1.3 Gerencia Nacional de Asuntos Corporativos	19
1.1.4 Gerencia de Recursos Humanos	19
1.1.5 Gerencia Nacional de Marketing y Ventas	19
1.1.6 Gerencia de Finanzas y Contabilidad	19
1.1.7 Gerencia de Tecnología de la Información	19
2. Cadena de valor de Supercompra	20
2.1 Actividades primarias	20
2.1.1 Logística interna	20
2.1.2 Operaciones	21
2.1.3 Logística externa.....	21
2.1.4 Marketing.....	21
2.1.5 Atención al cliente	21
2.2 Actividades secundarias.....	22
2.2.1 Infraestructura de la empresa.....	22
2.2.2 Gestión de recursos humanos	22
2.2.3 Desarrollo de tecnología	22
2.2.4 Abastecimiento	23
3. Recursos y capacidades	23
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	24
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	25
Capítulo V. Plan estratégico.....	26
1. Visión, misión y valores	26
1.1 Visión.....	26
1.2 Misión	26
1.3 Valores.....	26
2. Objetivos estratégicos	27
2.1 Generales	27
2.2 Específicos	27
3. Formulación de estrategia.....	27
3.1 Consideraciones previas.....	27
3.2 Matriz FODA cruzado	28

3.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	29
3.4 Matriz Interna – Externa (IE).....	30
3.5 Matriz de la Estrategia Principal	31
3.6 Matriz de alineamiento estratégico	31
3.7 Lineamientos estratégicos para planes funcionales	32
Capítulo VI. Plan de marketing	35
1. Introducción	35
2. Objetivos del plan de marketing	35
3. Estrategia de crecimiento	36
4. Estrategia de segmentación.....	36
5. Estrategia de posicionamiento	37
6. Acciones de la mezcla de marketing social	38
7. Presupuesto del plan de marketing y ventas	39
Capítulo VII. Plan de gestión de recursos humanos	40
1. Introducción	40
2. Objetivos del plan de gestión de recursos humanos	40
3. Acciones del plan de gestión de recursos humanos	41
4. Presupuesto del plan de gestión de recursos humanos.....	42
Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	43
1. Introducción	43
2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	44
3. Acciones estratégicas de responsabilidad social.....	44
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	45
Capítulo IX. Plan funcional de operaciones	46
1. Introducción	46
2. Objetivos del plan funcional de operaciones	46
3. Acciones estratégicas de operaciones	46
4. Presupuesto de operaciones	48
Capítulo X. Plan funcional de finanzas	49
1. Introducción	49

2. Objetivos del plan funcional de finanzas	49
3. Flujo económico sin estrategia.....	49
4. Flujo económico con estrategia	50
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexos	55
Nota biográfica	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Aspectos similares entre Corporación Favorita y Supercompra.....	2
Tabla 2.	Modelo de negocio de Supercompra al 2015	5
Tabla 3.	Participación de mercado del comercio minorista en Ecuador.....	7
Tabla 4.	Análisis Pestel	9
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Supercompra	11
Tabla 6.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 7.	Poder de negociación de los clientes	13
Tabla 8.	Barreras de entrada a nuevos competidores	13
Tabla 9.	Amenaza de productos sustitutos	14
Tabla 10.	Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	15
Tabla 11.	Grado de atracción de la industria	15
Tabla 12.	Matriz de Perfil Competitivo	17
Tabla 13.	Preguntas para determinar las características VRIO de Supercompra	23
Tabla 14.	Análisis de ventaja competitiva de Supercompra.....	24
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Supercompra.....	25
Tabla 16.	Estrategias FO, DO, FA y DA para Supercompra.....	27
Tabla 17.	Matriz Peyea de Supercompra.....	29
Tabla 18.	Matriz de Alineamiento Estratégico.....	32
Tabla 19.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos	32
Tabla 20.	Objetivos estratégicos.....	33
Tabla 21.	Lineamientos estratégicos para planes funcionales de Supercompra	34
Tabla 22.	Objetivos de marketing 2016-2020	36
Tabla 23.	Presupuesto de plan de marketing y ventas 2016-2020.....	39
Tabla 24.	Objetivos de gestión de recursos humanos para Supercompra periodo 2016-2020.....	40
Tabla 25.	Presupuesto de gestión de recursos humanos	42
Tabla 26.	Objetivos de responsabilidad social empresarial para Supercompra, periodo 2016-2020.....	44
Tabla 27.	Actividades de responsabilidad social empresarial en Supercompra	44
Tabla 28.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial	45
Tabla 29.	Objetivos del plan funcional de operaciones de Supercompra periodo 2016-2020.....	46
Tabla 30.	Actividades de operaciones	47

Tabla 31.	Presupuesto de operaciones	48
Tabla 32.	Flujo de caja sin estrategia periodo 2016-2020 (en millones de US\$), con el % estándar de compra a pequeños agricultores	49
Tabla 33.	Flujo de caja sin estrategia periodo 2016-2020 (en millones de US\$), con el decrecimiento del 5% de compra a pequeños agricultores	50
Tabla 34.	Flujo de caja con estrategia periodo 2016-2020 (en millones de US\$)	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Participación de accionistas de Supercompra.....	3
Gráfico 2.	Cronología de Supercompra	3
Gráfico 3.	Organigrama propuesto de Supercompra	18
Gráfico 4.	La cadena de valor de Supercompra.....	20
Gráfico 5.	Vector de estrategia de la matriz Peyea.....	30
Gráfico 6.	Matriz Interna - Externa	30
Gráfico 7.	Matriz de la Estrategia Principal	31
Gráfico 8.	Componentes del enfoque del marketing social	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Niveles socioeconómicos del Ecuador	56
Anexo 2.	Fuentes de canales de venta.....	60
Anexo 3.	Análisis Pestel de Supercompra	61
Anexo 4.	Ubicación de las plataformas logísticas.....	67
Anexo 5.	Percepción de la calidad por el consumidor	68
Anexo 6.	Recursos y capacidades	69
Anexo 7.	Perfil de sociólogo	70
Anexo 8.	<i>Stakeholders</i> de Supercompra al 2016	70
Anexo 9.	La categorización de las demanda de los <i>stakeholders</i>	71
Anexo 10.	Mapeo de oportunidades y amenazas de los <i>stakeholders</i> para Supercompra	72
Anexo 11.	Margen de intermediación capturado por Supercompra en razón del Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) =20%	73
Anexo 12.	Datos para el cálculo de flujo de caja.....	73
Anexo 13.	Supuestos básicos para el plan financiero del período 2016-2020	74

Capítulo I. Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es la empresa ecuatoriana Supercompra dedicada al comercio minorista (*retail*). Para desarrollar el caso (Bruni y Plaza 2008) se realizará un diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa en Ecuador, con la finalidad de desarrollar las estrategias del negocio, considerando los requerimientos de los *stakeholders*.

Actualmente el Grupo Mazaplan es el principal accionista de Supercompra, y tienen como objetivo transformar la cultura organizacional enfocada en la responsabilidad social. Para ello aprovechará los cambios realizados en el Modelo de Integración Comercial Directa desarrollado, inicialmente diseñado con la estrategia de acortar la cadena de abastecimiento y obtener beneficios como bajar los costos y contar con mayor capacidad de respuesta hacia las demandas del consumidor.

La principal problemática de Supercompra es integrar a los pequeños productores agrícolas a su cadena de abastecimiento de manera que sea sostenible y bajo los lineamientos de la responsabilidad social establecidos por el Grupo Mazaplan.

La presente investigación tiene como propósito aplicar las distintas herramientas y conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración al caso de Supercompra, proporcionado por la Universidad del Pacífico para optar el Grado Académico de Magíster en Administración. La estructura del presente trabajo consta de antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, análisis externo e interno, formulación de objetivos, generación y selección de la estrategia y desarrollo de las estrategias funcionales. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se han identificado luego del análisis del caso.

Capítulo II. Situación general de Supercompra

1. Consideraciones generales

Supercompra es una empresa ecuatoriana, subsidiaria del grupo mexicano Mazaplan, es líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y *cash & carry* en Ecuador, con ventas anuales de más de US\$ 230 millones en el 2005.

En el periodo considerado para el desarrollo del caso (2010-2015) Supercompra brinda información similar a la empresa líder en participación de mercado de Ecuador, cuyo nombre es Corporación Favorita (ver tabla 1).

Tabla 1. Aspectos similares entre Corporación Favorita y Supercompra

Corporación Favorita	Supercompra
Posee el 48% de participación del mercado.	Líder en ventas.
Tiene hipermercados y supermercados para diferentes niveles socioeconómicos (NSE).	Supermercado, hipermercados y hard discount.
Cuenta con respaldo financiero.	Posee respaldo financiero.
Aporta al desarrollo de Ecuador, convirtiéndose en socio estratégico de pequeños y grandes emprendimiento, fomenta los negocios inclusivos.	Supercompra está alineada a la política de responsabilidad social del Grupo Mazaplan.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

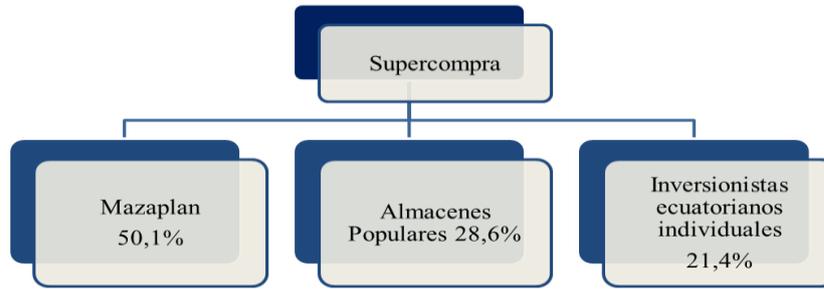
2. Supercompra

Supercompra es una subsidiaria del Grupo Mazaplan, ubicada en Ecuador, es líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y *cash & carry*, con ventas anuales de más de US\$ 230 millones en el 2005.

Entre los años 2001 a 2004 Supercompra ha realizado una inversión de US\$ 200 millones, los cuales fueron destinados a la renovación y ampliación de la cadena de supermercados. Invirtió US\$ 400 millones en el período 2005-2009 para convertirse en la empresa de ventas al detalle más grande de Ecuador.

En el 2006 la empresa contaba con 5.000 colaboradores, distribuidos en 39 supermercados, seis hipermercados y 18 tiendas de *hard discount* en todo el territorio ecuatoriano.

Gráfico 1. Participación de accionistas de Supercompra



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El director general de Supercompra, Juan Pedro Zapata, implementó una estrategia de compras basada en unidades llamadas “plataformas de proximidad”, ubicadas en distintas provincias, que compraban verduras y frutas, y luego la despachaban a las tiendas de cada región. El propósito era lograr mayor control sobre la calidad de los productos, reducir las compras a intermediarios y asumir directamente el despacho a los puntos de venta.

Supercompra, al comprar a los productores, intentaba acortar la cadena de comercialización pero asumía el reto de establecer relaciones directas con los agricultores. Al revisar el Balance de Responsabilidad Social 2005 vio el esfuerzo de la empresa para desarrollar a pequeños agricultores y cómo se alineaba con la estrategia de la empresa que hacía hincapié en el desarrollo sustentable, pero también conocía el problema de las disoluciones de muchas cooperativas. ¿Qué debía hacer Supercompra?, ¿dedicar esfuerzos a retomar las relaciones con los pequeños agricultores o dejar que la plataforma continúe con sus compras a intermediarios locales y productores de mayor tamaño?

Gráfico 2. Cronología de Supercompra



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Perfil estratégico de Supercompra

3.1 Modelo de negocio

A continuación se detalla el proceso y la propuesta de valor de Supercompra, mediante la cual la empresa genera ingresos.

- Los clientes de Supercompra son la población ecuatoriana de los diferentes estratos socioeconómicos que existen en dicho país (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] 2011), específicamente los niveles A, B, C+, C- (ver anexo1).
- La propuesta de valor de Supercompra se basa en ofrecer productos de calidad a un precio accesible a la población y de manera eficiente.
- La relación con los clientes se muestra en la disponibilidad y calidad del producto que ellos encuentran en las instalaciones del supermercado y en la atención personalizada del servicio (amabilidad, confianza).
- Los canales de distribución de Supercompra son, principalmente, canal propio-indirecto con las tiendas propias (venta al detalle) y canal propio-directo (páginas web). (ver anexo 2)
- Los ingresos de Supercompra provienen de la venta en las tiendas (frutas, verduras y otros bienes).
- Entre las principales actividades claves se encuentra la cadena de abastecimiento que permite la disponibilidad de productos (frutas y verduras) en la tienda.
- Los recursos claves están orientados a garantizar un buen nivel de servicio, con una red de tiendas que permite estar presente en todo lugar del Ecuador, manteniendo infraestructura adecuada así como colaboradores motivados.
- Los socios claves son los proveedores. En el caso de frutas y verduras se cuenta con los intermediarios y los pequeños agricultores; para los demás productos de consumo masivo se cuenta con empresas robustas en el mercado que satisfacen la demanda. Por ello Supercompra concentra sus esfuerzos en desarrollarlos.
- Los costos considerados para el Supermercado son los gastos de arrendamiento e infraestructura, gastos administrativos, publicidad, planilla y otros.

Tabla 2. Modelo de negocio de Supercompra al 2015

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos del clientes
Productores agrícolas. Cooperativas. Intermediarios locales. Empresas de bienes y consumo. Empresas bancarias. Universidad Nacional de Ecuador (UNEC). Asociación Civil de Extensión agrícola de Pallatanga (ACEP).	Negociación con los proveedores. Planificación de abastecimiento. Reabastecimiento de productos. Operaciones y ventas.	Ofrecer la experiencia de comprar productos de calidad a un precio justo.	Asistencia personalizada en ventas: excelente atención y comodidad. Ofertas y descuentos de precios. Frutas y verduras frescas y de buena calidad.	Población ecuatoriana: estratos de nivel socioeconómico A,B, C+, C-.
	Recursos claves Red global de tiendas. Infraestructura de logística relacionada. Colaboradores altamente calificados. Reputación de la marca Supercompra.		Canales de distribución Locales (tiendas): - Supermercado (39) - Hipermercado (6) - <i>Hard discount</i> (18) Páginas web. Camiones de reparto.	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Arrendamiento e infraestructura. Gastos administrativos. Mantenimiento de equipos (flota vehicular y otros). Publicidad. Equipos: cajas registradoras. Planilla. Tecnología: página web - CRM.			Ingresos por las ventas de bienes en los supermercados (% de ventas).	

Fuente: Bruni y Plaza, 2008; Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2017.

4. Definición del problema

Lograr integrar a los pequeños agricultores a la cadena de abastecimiento de Supercompra, promoviendo el negocio inclusivo y alineándonos a la política de responsabilidad social empresarial del Grupo Mazaplan.

5. Enfoque en la solución

Supercompra implementará un plan de responsabilidad social alineado a la política de Mazaplan, desarrollando alianzas estratégicas con los pequeños agricultores que le permitan hacer eficiente y sostenible su cadena de abastecimiento, creando valor para la empresa, proveedores y clientes.

Las respectivas propuestas de solución serán analizadas considerando los enfoques de responsabilidad social, cadena de abastecimiento, alianza estratégica y comercio justo, que ayude a la organización a la creación de valor.

Capítulo III. Análisis externo

1. Descripción de la industria de comercio minorista

El comercio minorista se define como la compra de productos en grandes cantidades a proveedores de manera directa o a través de un mayorista. Estos productos son vendidos en cantidades pequeñas al público en general en un espacio físico.

Los supermercados son establecimientos comerciales de autoservicio, tienen grandes superficies destinadas a la distribución minorista (*retail*) donde se venden productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos de hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente (Páez *et al.*, 2016). Los supermercados son un tipo de *retail*.

Son tres los actores fundamentales que influyen para que los supermercados entren en funcionamiento:

- Los productores que actúan como proveedores.
- Los supermercados en sí.
- Los clientes o consumidores finales.

Dentro de esa cadena productiva se puede considerar a los intermediarios como actores de la cadena productiva, éstos proveen el servicio de distribución de los productos desde los fabricantes hacia los supermercados.

Según el análisis sectorial realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Ecuador (2012), el sector minorista es uno de los más dinámicos de la región y de la economía mundial. América del Sur es considerada como un importante destino para el comercio minorista internacional, ubicando a Brasil como primero de la lista, seguido por Chile y Uruguay. En el puesto 10 se encuentra Perú, mientras que Colombia, Panamá y México se ubican en los puestos 23, 24 y 28, respectivamente, de los 30 países de la región que resultan más atractivos para la venta minorista.

2. Mercado ecuatoriano de comercio minorista

En Ecuador, según datos del Censo Nacional Económico 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Revista Líderes - Redacción Quito s.f.) se concluye que existen 396 supermercados y autoservicios; cada uno de ellos tiene un ingreso promedio anual de US\$ 4.347.121, generando un total de 18.970 puestos de trabajo.

Xavier Ortega, analista de Advance Consultora¹, explica que luego de la crisis bancaria de 1999 el fenómeno del retail en Ecuador comenzó a despertar, además señala que esta forma de distribución es la manera como las marcas buscan masificar sus productos. Indica que las facilidades crediticias actuales hacen que las grandes cadenas distribuidoras apuesten por el retail. Los clientes prefieren a estos sitios por la limpieza de los locales, la comodidad de los horarios y a facilidad para adquirir los productos a crédito; a ello se suma que pueden gozar de promociones y descuentos (Revista Líderes - Redacción Quito s.f.).

Las principales tiendas de retail de Ecuador son:

Tabla 3. Participación de mercado del comercio minorista en Ecuador

Nombre de la Empresa	Ventas (millones de USD)	Participación de mercado
Corporación Favorita C.A.	1.647,00	48.02%
Corporación El Rosado S.S. (Mi Comisariato)	983,93	28.69%
Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.	478,46	13.95%
Dávila Corral Claybert & Asociados Cía. Ltda.	70,72	2.06%
Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	55,54	1.62%
Comisariato de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.)	41,04	1.20%
Comercial Norma Quezada Cía Ltda.	36,37	1.06%
Repartos Alimenticios Reparti S.A.	36,11	1.06%
CRDIALSA	31,02	0.90%
Distribuidores del Oriente Cía. Ltda.	27,45	0.80%
Magda Espinosa S.A. (TIA)	22,24	0.65%
Total ventas	3.429,88	100%

Fuente: Páez *et al.*, 2016.

Dentro de la cadena productiva, en Ecuador existe la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM), entidad nacional encargada de controlar el correcto funcionamiento de los mercados, cuya misión es prevenir el abuso de poder de mercado de los operadores económicos

¹Advance Consultora es una empresa ecuatoriana dedicada a la investigación de mercados que garantiza la calidad de sus productos.

nacionales y extranjeros y todas aquellas prácticas contrarias a la competencia que vayan en perjuicio de los consumidores, promoviendo la eficiencia en los mercados, el comercio justo y contribuyendo al bienestar general de los consumidores y usuarios.

Para su gestión la SCPM cuenta con una ley que legitima su accionar, que es la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

Dentro de los objetivos que persigue la SCPM están:

- Eficiencia en los mercados.
- Comercio justo.
- Bienestar general.
- Sistema económico social, solidario y sostenible.

3. Análisis del macroentorno de Ecuador

3.1 Análisis Pestel

El macroentorno de Ecuador será analizado considerando la realidad del año 2015, evaluándose diferentes factores externos que afectan a diversos sectores que impactan directamente en el sector comercio. Para ello se utilizará el análisis Pestel analizándose los factores político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal (ver anexo 3).

Estos factores pueden ser considerados como amenazas u oportunidades para Supercompra, lo que se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis Pestel

Factores	Tendencias	Impacto en la industria de comercio minorista	A/O
Político	Gobierno con enfoque en los programas sociales	Mejorar la calidad de vida de los pobladores Ecuatorianos	O
	Poca inversión del gobierno en la industria de comercio minorista.	Hace de la industria poco atractiva.	A
	Ante la baja del precio del petróleo el gobierno aplica salvaguardias económicas a gran cantidad de productos extranjeros	Se encarecen ciertos productos importados.	A/O
Económico	La economía de Ecuador es la octava en tamaño de América Latina.	Economía atractiva para la inversión.	O
	La balanza comercial depende en 40% del Sector agrícola con experiencia en productos de exportación.	Genera incertidumbre en la economía.	A
	Ecuador cuenta con economía dolarizada, depende de EEUU.	Productos de calidad para el consumo local	O
	Ecuador negoció tratados bilaterales con otros países.	Genera incertidumbre para la inversión.	A
		Fortalece las relaciones estratégicas con otros países.	O
Social	Disminución de la pobreza en 8% a nivel nacional entre los años 2006 y 2015	Mejor poder adquisitivo de clientes actuales y potenciales, se incrementa el consumo.	O
	Incremento de consumo de productos en los Supermercados	Incrementa las ventas del Sector retail	O
Tecnológico	Falta de tecnología agrícola para mejoramiento de semillas.	Poca competitividad de los agros negocios. Hace de la industria poco atractiva.	A/O
	Poco acceso a la información no permite a los agricultores conocer de nuevas tecnologías agrícolas	Menor productividad en el sector agrícola	A
	Facilidad de acceso a la información para los clientes.	Clientes más informados sobre los servicios que se ofrecen, eligen lo que más les conviene.	A/O
Ecológico	Problemas climáticos y desastres naturales en el país.	Generan inestabilidad en la economía.	A
	Apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en gestión del medio ambiente de manera sostenible.	Toda empresa que inicie sus operaciones en el Ecuador debe contribuir al cuidado del medioambiente y tener programas de responsabilidad social	O
Legal	Ley Orgánica de incentivos para Asociaciones Público – Privadas y la inversión extranjera.	Oportunidad de Alianzas Estratégicas y transmisión de conocimiento.	O
	El Ministerio de Agricultura cuenta con una entidad de AGROCALIDAD certificada con ISO	Contribuye a mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país	O

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego de realizado el análisis Pestel se puede concluir que las variables son favorables para la industria de comercio minorista, así como el sector agrícola.

- Ecuador es una economía estable y mantiene tratados bilaterales con diferentes países, permitiendo las inversiones privadas.
- El sector agrícola cuenta con experiencia en la exportación de sus productos.
- La disminución de la pobreza contribuye a una mejor calidad de vida incrementando el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas, permitiendo un mayor consumo de bienes y servicios.
- El gobierno ecuatoriano está enfocado en un desarrollo sostenible y medio ambiental con responsabilidad, de tal manera que exige a las empresas contar con este mismo enfoque en sus planes estratégicos.

Los retos a los que se enfrenta Supercompra son:

- Poco apoyo al sector comercio por parte del Gobierno.
- Dependencia de una economía extranjera lo que crea incertidumbre.
- Los fenómenos climáticos que afectan a los diferentes sectores económicos.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) considera el grado de calificación de eficiencia de Supercompra ante su entorno; es decir, cómo la empresa está preparada frente a las diferentes oportunidades y amenazas. Así se tiene que 1 es una respuesta ineficiente, 2 la respuesta es promedio, 3 la respuesta está por encima del promedio, y 4 es la respuesta superior.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Supercompra

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Estabilidad política en el país.	0.10	4	0.40
Incremento de consumo de productos en los supermercados.	0.10	3	0.30
Reputación favorable en producción y exportación de productos agrícolas.	0.10	3	0.30
Incentivos del gobierno para proyectos de inversión públicos - privados.	0.10	3	0.30
Apoyo del Programa de las Naciones Unidas (PNUD) para el desarrollo en gestión del medio ambiente	0.10	3	0.30
Accesibilidad a la información por parte de los clientes	0.05	3	0.15
Amenazas			
Poca inversión del gobierno en el la industria de comercio minorista.	0.05	4	0.20
Tener una economía dolarizada y depender de EEUU, genera incertidumbre.	0.10	1	0.10
Falta de nuevas tecnologías agrícolas para el mejoramiento de semillas.	0.05	3	0.15
La balanza comercial depende de la producción del petróleo en un 40%	0.10	3	0.30
Problemas climáticos y desastres naturales que afectan la economía del país.	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		2.65

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Se obtiene un peso total promedio ponderado de 2,65 que está por encima del promedio, lo cual indica que Supercompra está aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas que se presentan en su industria. Las autoras consideran esto como una alerta ya que posiblemente Supercompra está dejando pasar oportunidades relevantes para su crecimiento, y debe mejorar sus estrategias para afrontar las amenazas.

4. Análisis de la industria de comercio minorista en Ecuador

Para analizar la industria del comercio minorista (*retail*) de la que forma parte Supercompra se realizará un análisis según el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter (2005). Así se podrá evaluar si los clientes y proveedores tienen poder de negociación, qué tan fuerte o débil es la rivalidad entre los competidores actuales así como identificar las amenazas de los productos sustitutos y de los competidores potenciales. «Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria» (Hax y Majluf 2008).

4.1 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza muestra que la industria es medianamente atractiva (3,7) (ver tabla 6) debido a la baja concentración de proveedores, alta disponibilidad de productos sustitutos y baja amenaza

de los proveedores de integración hacia adelante por no contar con respaldo financiero. Concluye que los proveedores tienen un nivel de negociación bajo.

Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Diferenciación de productos.	Alto						Bajo 2
Costos de cambio de proveedor.	Alto						Bajo 3
Concentración de proveedores.	Alto						Bajo 5
Disponibilidad de productos sustitutos.	Bajo						Alto 4
Amenza de los proveedores de integración hacia adelante.	Alto						Bajo 4
Amenza de la industria de integración hacia atrás.	Bajo						Alto 4
Promedio							3,7

Fuente: Porter, 2005; Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

4.2 Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza muestra que el poder de negociación de los clientes es medio y la industria de comercio minorista es neutral (2,5) (ver tabla 7).

Actualmente los clientes tienen acceso a mucha información, convirtiéndose en compradores inteligentes, lo que les permite comparar opciones sobre sus requerimientos; en consecuencia, la industria será medianamente no atractiva. Además, los productos que se ofrecen tienden a ser perecibles y a los comerciantes minoristas les interesa tener alta rotación de inventario por lo cual la industria se torna poco atractiva, siendo necesario esforzarse constantemente para encontrar nuevas estrategias que atraigan al cliente.

Tabla 7. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los compradores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total	
		1	2	3	4	5		
Concentración de compradores.	Alto						Bajo	3
Volumen de compra.	Alto						Bajo	1
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.	Alto						Bajo	3
Costos de cambio de los compradores.	Alto						Bajo	3
Amenaza de integración vertical hacia atrás.	Alto						Bajo	3
Información del comprador.	Alto						Bajo	2
Promedio								2,50

Fuente: Porter, 2005; Hax y Majluf, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

4.3 Amenaza de nuevos competidores

Las altas barreras de entrada para los nuevos competidores hacen que la industria sea atractiva (4,00) (ver tabla 8). En relación a las economías de escala, los supermercados se ven en la obligación de vender a gran escala para cubrir los costos fijos, además de contar con un fuerte requerimiento de capital para iniciar la inversión. Así también los clientes se identifican con marcas ya existentes y las políticas gubernamentales hacen el proceso de apertura sea costoso y burocrático.

Tabla 8. Barreras de entrada a nuevos competidores

Barreras de entrada		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total	
		1	2	3	4	5		
Economías de escala.	Bajo						Alto	5
Grado de diferenciación del producto (servicio).	Bajo						Alto	3
Identidad de marca.	Bajo						Alto	4
Costos de cambio de cliente.	Bajo						Alto	4
Requerimientos de capital.	Bajo						Alto	5
Acceso a los canales de distribución.	Alto						Bajo	4
Acceso de insumos necesarios.	Alto						Bajo	3
Políticas gubernamentales.	Bajo						Alto	4
Promedio								4,00

Fuente: Porter, 2005; Hax y Majluf, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el análisis de esta fuerza se obtiene que la amenaza de productos sustitutos es neutral y la industria es medianamente no atractiva (2,5) (ver tabla 9).

Las familias ecuatorianas son tradicionalistas y pueden adquirir sus productos (frutas y verduras) en aquellos lugares que les brinden una atención más personalizada y donde les permitan negociar el precio, como las ferias o bio-huertos; también las familias ecuatorianas pueden optar por el autoconsumo.

Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de sustitutos		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto						Bajo 3
Precio del sustituto	Bajo						Alto 2
Coste de cambio del usuario	Bajo						Alto 2
Diferenciación de atributos	Bajo						Alto 2
Promedio							2,25

Fuente: Porter, 2005; Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

4.5 Rivalidad entre competidores existentes

En el análisis de esta fuerza se obtiene que la rivalidad entre competidores existentes es alta y la industria es medianamente no atractiva (2,5) (ver tabla 10).

Actualmente la industria muestra poco crecimiento, intensificando la rivalidad de los competidores existentes que incrementan sus costos fijos por la necesidad de capturar más clientes y tener mayor participación. La gran inversión que realizan hace que retirarse de la industria eleve sus costos, generando una barrera de salida.

Tabla 10. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Intensidad de la rivalidad		1	2	3	4	5	Total	
Número de competidores.	Alto						Bajo	4
Crecimiento de la industria.	Bajo						Alto	2
Costos fijos.	Alto						Bajo	2
Costos de almacenamiento.	Alto						Bajo	2
Diferenciación de producto (servicio).	Bajo						Alto	2
Incremento de capacidades.	Alto						Bajo	2
Intereses estratégicos.	Alto						Bajo	2
Barreras de salida.	Alto						Bajo	2
Promedio								2,25

Fuente: Porter, 2005; Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 11. Grado de atracción de la industria

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Evaluación general		1	2	3	4	5	Total	
Barreras de entrada.	Bajo						Alto	4
Poder del proveedor.	Bajo						Alto	4
Amenaza de sustitución.	Bajo						Alto	2
Poder del comprador.	Alto						Bajo	2
Determinantes de rivalidad.	Bajo						Alto	2
Promedio								2,80

Fuente: Porter, 2005; Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

4.6 Conclusiones

Las autoras concluyen que el grado de atracción de la industria de comercio minorista en Ecuador es neutral. Es una industria madura debido a su poco nivel de crecimiento, la presencia de productos sustitutos, el poder del comprador que con el acceso a información se va transformando en un comprador inteligente y la intensa rivalidad de los competidores existentes, factores que la hacen poco atractiva, mientras que las barreras de entrada para nuevos competidores así como el poder de negociación del proveedor la hacen medianamente atractiva.

Así Supercompra se encuentra en una industria madura y debe fortalecer su ventaja competitiva que le brinde la oportunidad de mantenerse y crecer en el mercado desarrollando la estrategia de liderazgo en costos. Para ello, el supermercado debe integrar a los pequeños agricultores a su

cadena de abastecimiento mediante un plan de responsabilidad social que permita el comercio justo y la disponibilidad de los productos agrícolas según los protocolos estipulados, de manera que el beneficio sea equitativo.

5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del Perfil Competitivo (MPC) (David 2013) identifica a los principales competidores que tienen características similares a Supercompra:

- **Calidad de los productos.** Explica la percepción que tiene el consumidor sobre los productos que oferta Supercompra y sus competidores, con respecto a sus diferentes atributos, en el caso de las frutas y verduras (ver anexo 5).
- **Competitividad del precio.** Técnica que utilizan los supermercados para atraer clientes y lograr que compren sus productos.
- **Innovación y tecnología.** Contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que soporte los procesos de la empresa y contribuya a tener eficiencias operativas. Por el lado de la agricultura, debe contar con técnicas agrícolas innovadoras que ayuden a desarrollar a los pequeños agricultores (riego-siembra-maquinaria).
- **Solidez financiera.** Explica el respaldo económico que tienen los supermercados.
- **Imagen y reputación.** Es la percepción que tiene el consumidor sobre la marca o la compañía a partir de su experiencia de consumo y de las acciones de responsabilidad social y gobierno corporativo que realiza la empresa.
- **Eficiencia de cadena de abastecimiento.** Explica si el competidor ha logrado alianzas con productores agrícolas para ser abastecido todo el año con productos de calidad.
- **Participación de mercado.** Explica cómo Supercompra está ubicada en el mercado frente a sus competidores.

Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Supercompra		Corporación Favorita C.A.		Corporación El Rosado S.S. (Mi Comisariato)	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad de los productos.	0,15	3	0,45	2	0,30	2.00	0,30
Competitividad de precios.	0,10	2	0,20	4	0,40	3.00	0,30
Innovación y tecnología.	0,10	2	0,20	2	0,20	2.00	0,20
Solidez Financiera.	0,20	4	0,80	4	0,80	2.00	0,40
Imagen y reputación.	0,20	3	0,60	3	0,60	3.00	0,60
Eficiencia de cadena de abastecimiento.	0,15	2	0,30	2	0,30	2.00	0,30
Participación de mercado.	0,10	4	0,40	4	0,40	3.00	0,30
Total	1,00		2,95		3,00		2,40

Nota: los valores tomados para la elaboración son (1) debilidad principal, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza principal.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

La puntuación total ponderada indica que el principal competidor de Supercompra es Corporación Favorita, que actualmente posee el 48,02% del mercado.

Supercompra busca tener una mejor calidad de sus productos frente a sus competidores al tener frutas y verduras frescos y disponibles todo el año, generando un valor agregado para sus consumidores. El supermercado ha implementado plataformas logísticas que le permiten tener un abastecimiento oportuno y continuo, generando eficiencias en sus procesos y obteniendo un mayor margen de contribución.

Capítulo III. Análisis interno de Supercompra

1. Análisis de las áreas funcionales

1.1 Estructura organizacional de Supercompra

En el caso no se menciona específicamente un organigrama, por ello se partirá de supuestos y de información obtenida de empresas similares a Supercompra. Es importante para tener en cuenta que la organización es de tipo funcional y jerárquica.

Gráfico 3. Organigrama propuesto de Supercompra



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1.1 Director general

Supercompra cuenta con Juan Pedro Zapata como director general. Recae sobre él la responsabilidad del funcionamiento de Supercompra, reporta los resultados de gestión al grupo Mazaplan; a la vez despliega la estrategia hacia las áreas funcionales de la empresa.

1.1.2 Gerencia Nacional de Agro procesados

El responsable directo es Rodrigo Paredes, quien reporta de forma directa al director general. Su labor es coordinar las estrategias que debe realizar la empresa para generar rentabilidad. Para el óptimo funcionamiento de la gerencia se apoya en tres jefaturas, que son áreas críticas de la empresa:

- Jefatura de Compras.
- Jefatura de Planificación de Abastecimiento.
- Jefatura de Control de Calidad.

1.1.3 Gerencia Nacional de Asuntos Corporativos

A cargo de Carmen Francés, según el caso. Es la encargada de velar que Supercompra esté alineada con el gobierno corporativo del Grupo Mazaplan que recientemente ha ingresado al Global Reporting Initiative (GRI).

1.1.4 Gerencia de Recursos Humanos

Esta gerencia es la responsable del capital humano, de seleccionar personal con valores éticos, de involucrar al personal en la cultura de la empresa, y de lograr un buen clima laboral apoyado en la meritocracia.

Esta gerencia también es la responsable de capacitar a los agricultores y de llevar un control de las mejoras en su calidad de vida.

1.1.5 Gerencia Nacional de Marketing y Ventas

Área funcional responsable de desarrollar programas para aumentar las ventas, así como seguir manteniendo la buena imagen de Supercompra en el mercado. Esta gerencia se apoya en dos jefaturas:

- Jefatura de Tiendas.
- Jefatura de Atención al Cliente.

1.1.6 Gerencia de Finanzas y Contabilidad

Responsable de ver que la rentabilidad de la empresa sea positiva. Esta área comprobó que el margen de contribución de Supercompra iba disminuyendo conforme perdía a los pequeños agricultores como proveedores.

También es el área responsable de proveer del presupuesto necesario para la implementación de las estrategias de la empresa.

1.1.7 Gerencia de Tecnología de la Información

Responsable de solucionar los problemas tecnológicos y de brindar soporte a las áreas funcionales de acuerdo a los sistemas que la empresa maneja. Está presente en toda la cadena de valor de Supercompra.

2. Cadena de valor de Supercompra

Para Michael Porter, una empresa no puede obtener ventajas competitivas si observa a la organización como un todo. Es por ello que introduce el concepto de cadena de valor como la herramienta básica para examinar todas las actividades que desempeña la empresa, así como su interacción entre ellas. «La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan» (Porter 2005).

Gráfico 4. La cadena de valor de Supercompra

Infraestructura de la empresa. Supercompra tiene como principal accionista al Grupo Mazaplan, que tiene experiencia y conocimiento en el sector <i>retail</i> , además de ofrecer el respaldo financiero a Supercompra para el desarrollo de sus estrategias.				
Gestión de recursos humanos Seleccionar, formar y evaluar el desempeño de los colaboradores, etcétera. Se desarrollarán en el marco de las competencias, mediante la motivación, colaboración y capacitación de los colaboradores.				
Desarrollo de tecnología Equipos de logística automatizados (<i>hand held</i>), plataformas de tecnologías de información SAP, que permitan tener un control financiero. Páginas web, contar con un sistema Customer Relationship Management (CRM) que permita hacer seguimiento a los clientes recurrentes y poder fidelizarlos.				
Abastecimiento Compras de frutas y verduras a los proveedores agrícolas (cooperativas), su valor radica en la negociación y en el margen que se pueda obtener. Gestión de proveedores, una relación desde el punto de vista <i>win to win</i> ; a largo plazo es fundamental para el éxito financiero				
Logística interna Planificación del abastecimiento. Control de calidad. Almacenamiento en la plataforma logística. Transporte a los locales de Supercompra.	Operaciones Reposición de productos (incluidos frutas y verduras). Inventario: Barra de seguridad Rotulación y etiquetado. Ventas de productos.	Logística externa Procesamiento de pedidos en caja. Entrega y empaque de los pedidos.	Marketing Determinación de la demanda de ventas. Búsqueda de nichos de mercado. Publicidad y posicionamiento de marca. Descuentos y promociones.	Atención al cliente Postventa. Resolución de quejas. Encuestas.

Fuente: Porter, 2005.

Elaboración: Propia, 2017.

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Logística interna

- **Planificación del abastecimiento**

- Determinar el pronóstico de compras por productos, según estacionalidad.
- Proteger los recursos de tierra, equilibrando la exigencia del mercado y la tierra para cultivos.
- Disponibilidad de los productos (frutas y verduras) de acuerdo a la planificación de la cosecha.
- Dimensionar la cantidad de proveedores.
- Programa de desarrollo de proveedores, certificados y auditorías.

- Realizar todos los esfuerzos para reducir al mínimo el impacto ambiental de las actividades de abastecimiento.
- **Almacenamiento**
 - Mantener las plataformas logísticas limpias, secas y ordenadas.
 - Determinar el cumplimiento del protocolo de calidad de los productos (frutas y verduras) que abastecen los proveedores.
 - Conservar y prolongar la disponibilidad de productos después de cosechados para preparación de pedidos.
- **Distribución**
 - Ubicación estratégica de las plataformas logísticas (ver anexo 4) en lugares intermedios entre los proveedores y los puntos de ventas (supermercados, hipermercados, etcétera).
 - Transporte adecuado y disponible.
 - Acceso a rutas alternas para llegar a tiempo a los puntos de venta.

2.1.2 Operaciones

- Coordinación con el área de almacenamiento, sobre la reposición de productos.
- Realización del inventario de los productos a comercializar (puestos en tienda).
- Coordinación con distribución sobre la recepción de los productos.
- Segmentación óptima de las góndolas que dan visibilidad y accesibilidad al producto requerido por el cliente, manteniendo los productos frescos y disponibles.

2.1.3 Logística externa

- Procesamiento de pedidos en caja, entrega y empaque del pedido.
- Despachos a domicilio.

2.1.4 Marketing

- Los precios que administra Supercompra están acordes con la calidad del producto y del servicio que ofrece. Al ser productos frescos y del día se genera valor agregado para los clientes.
- Mantener una reputación de marca. Supercompra es conocida por vender productos frescos, sanos y de calidad, además de tener una interrelación con sus grupos de interés (proveedores).

2.1.5 Atención al cliente

- Ofrecer promociones y ofertas oportunas a los clientes.

- Atender reclamos y quejas de los clientes.
- Dentro de la política de responsabilidad social de Supercompra se contempla la venta de productos sanos y de calidad, lo cual es una garantía para los clientes.

2.2 Actividades secundarias

2.2.1 Infraestructura de la empresa

Supercompra es una empresa en vías de expansión, adquirida por el Grupo Mazaplan que cuenta con una vasta experiencia en la industria *retail*. Actualmente Supercompra se encuentra posicionada en el mercado ecuatoriano como líder en ventas, con una participación de mercado de 48,02%.

Como una estrategia del negocio, el Grupo Mazaplan ha ingresado en el Global Reporting Initiative (GRI) buscando posicionarse internacionalmente como una empresa responsable, lo cual repercutiría positivamente en sus subsidiarias, específicamente en Supercompra.

2.2.2 Gestión de recursos humanos

- Realizar la selección óptima de los colaboradores, generando empleo y confianza en la comunidad.
- Colaboradores capacitados, eficientes y comprometidos con el servicio al cliente.
- Supercompra cuenta con personal que tiene conocimiento del producto que ofrece, además de estar capacitados en atención al público.

2.2.3 Desarrollo de tecnología

- Supercompra cuenta con tiendas ubicadas estratégicamente, en las zonas más habitadas de Ecuador, lo que permite mayor afluencia a sus locales.
- Los locales cuentan con una infraestructura adecuada y diseños exclusivos (cochera, servicios higiénicos, juegos infantiles, señalización y planos de evacuación, licencias de funcionamiento).
- Plataformas logísticas automatizadas y herramientas de tecnología de información SAP que ayudan a analizar y controlar los costos de Supercompra, además de tener una comunicación oportuna con sus proveedores (productores agrícolas, otras empresas, etcétera).

- Contar con un sistema de Customer Relationship Management (CRM)² que permita tener información de los clientes (consumos, frecuencias, poder adquisitivo, hábitos de compra, etcétera) para fidelizarlos.

2.2.4 Abastecimiento

- Supercompra adquiere las frutas y verduras de los intermediarios y de los pequeños agricultores de Pallatanga y Chimborazo.
- Los proveedores de la empresa deben cumplir con ciertos requisitos de calidad antes de abastecerla.
- Supercompra busca incrementar sus compras hacia los pequeños agricultores, integrándolos verticalmente a su cadena de abastecimiento.
- El desarrollo de los proveedores es parte del plan de responsabilidad social del supermercado.

3. Recursos y capacidades

Para el análisis de recursos (tangibles e intangibles) y capacidades se utilizará la herramienta del análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO) (ver anexo 6).

El análisis VRIO fue creado por Jay Barney y William Hersterly (1991). Se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa. La evaluación de los recursos de la empresa, para determinar su potencial competitivo, considera las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización. Para determinar si la empresa cuenta con recursos que cumplen con las características VRIO se puede hacer uso de las siguientes preguntas:

Tabla 13. Preguntas para determinar las características VRIO de Supercompra

Valor	¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
Raro	¿El recurso lo poseen pocas empresas?
Inimitable	¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
Organización	¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Fuente: Barney y Hersterly, 1991.

Elaboración: Propia, 2017.

²Customer Relationship Management (CRM) es la gestión sobre la relación con los consumidores. Es una estrategia destinada a lograr identificar y administrar las relaciones más valiosas para una empresa para mejorar la efectividad sobre los clientes.

Tabla 14. Análisis de ventaja competitiva de Supercompra

Recurso/Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Consecuencia para la competencia
Capacidad de endeudamiento y respaldo económico del Grupo Mazaplan.	Tangible	SI	SI	SI	SI	VCS
Moderna infraestructura de sus tiendas.	Tangible	SI	SI	NO	SI	VCT
Plataformas logísticas implementadas para el almacenamiento de productos.	Tangible	SI	SI	SI	SI	VCS
Cultura organizacional arraigada en sus colaboradores.	Intangible	SI	SI	SI	SI	VCS
Proceso de abastecimiento con pequeños agricultores.	Intangible	SI	SI	SI	NO	VCT
Imagen y reputación debido a la calidad de sus productos.	Intangible	SI	SI	SI	SI	VCS
Capacidad de generar confianza en sus proveedores.	Intangible	SI	SI	SI	NO	VCT
Gestión de tecnologías de la información (canales de escucha y diálogo con proveedores).	Intangible	SI	NO	NO	NO	PC

Nota: VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, PC = Paridad Competitiva, DV = Desventaja Competitiva.

Fuente: Hitt *et. al.*, 2007.

Elaboración: Propia, 2017.

Supercompra tiene ventajas competitivas sostenibles al tener una cultura organizacional arraigada que se fundamenta en un personal calificado y motivado. Promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores (desempeño, ascensos, etcétera), posee respaldo económico para desarrollar planes de expansión, y ejecuta acciones de responsabilidad social.

Supercompra implementó un nuevo modelo de abastecimiento con dos plataformas logísticas ubicadas en el norte y sur para contar con un producto disponible en todas sus tiendas, con ello aumentaba la calidad de sus productos y reducía la merma, convirtiendo su proceso de abastecimiento en un factor crítico, obteniendo una imagen y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, el modelo de abastecimiento comienza a verse afectado por la desconfianza de sus proveedores de frutas y verduras (pequeños agricultores).

Se concluye que Supercompra tiene una fuerte ventaja sostenible en su gente pero debe implementar mejoras en su proceso de abastecimiento y generar confianza con sus proveedores agrícolas para lograr eficiencia en la cadena de abastecimiento y obtener un mayor margen de contribución.

4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y la relación que existe entre ellas (David 2013).

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Supercompra

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Capacidad de endeudamiento y respaldo económico del Grupo Mazaplan.	0,10	4,00	0,40
Moderna infraestructura de sus tiendas.	0,10	4,00	0,40
Plataformas logísticas implementadas para el almacenamiento de productos.	0,15	3,00	0,45
Cultura organizacional arraigada en sus colaboradores.	0,20	4,00	0,80
Imagen y reputación con enfoque en calidad de productos.	0,15	3,00	0,45
Debilidades			
Proceso ineficiente de abastecimiento de fruver por parte de los proveedores (intermediarios - pequeños agricultores).	0,10	1,00	0,10
Deserción de pequeños agricultores de su cadena de abastecimiento.	0,10	1,00	0,10
Ineficiente comunicación con los proveedores que no transmite confianza.	0,10	1,00	0,10
TOTAL	1,00		2,80

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

El resultado obtenido de la matriz de Evaluación de Factores Internos es 2,80 (ver tabla 15), lo cual es mayor al promedio (2,5) e indica que Supercompra está en una buena posición interna y debe aprovechar sus principales fortalezas como cultura organizacional, respaldo financiero que le brinda el Grupo Mazaplan, imagen y reputación para formular sus estrategias y mejorar su ventaja competitiva.

5. Determinación de la ventaja competitiva

Basado en el análisis de recursos y capacidades así como en el análisis de la matriz de Evaluación de Factores internos (EFI), las autoras concluyen que la ventaja competitiva de Supercompra está basada en la cultura organizacional ya que la cultura y el excelente capital humano han trabajado en conjunto para obtener una imagen y reputación con enfoque en calidad de productos y atención de servicio al cliente, posicionando a Supercompra como uno de los supermercados líder en ventas.

Capítulo V. Plan estratégico

1. Visión, misión y valores

La declaración de la visión y misión debe responder a las siguientes preguntas fundamentales correspondientemente: “¿en qué queremos convertirnos?” y “¿cuál es nuestro negocio?” (David 2013).

En base a la revisión del caso, las autoras consideran que la visión de Supercompra es la correcta; sin embargo, es necesario cambiar la misión adecuándola al planteamiento de las estrategias.

1.1 Visión³

“Ser líder en el negocio retail, inspirando a sus stakeholders a ser modelo de empresa referente en responsabilidad social”.

1.2 Misión⁴

“Ofrecer productos de calidad para nuestros clientes, trabajando de la mano con nuestros colaboradores y proveedores, generando valor para la comunidad y los accionistas, de manera sostenible”.

1.3 Valores

La filosofía de servicio en la que Supercompra basa su funcionamiento es la siguiente:

- **Ética profesional.** Respeto a nuestros principios morales y profesionales.
- **Compromiso.** Con nosotros mismos y las metas de la organización.
- **Calidad.** Calidad en nuestros productos y en nuestro servicio.
- **Vocación de servicio.** Inclínados a la satisfacción del cliente, ser amables y brindar la mejor disposición de atención a la clientela.

³ Basado en el caso Bruni y Plaza, 2008.

⁴ Elaboración propia basado en el caso Bruni y Plaza, 2008.

- **Apoyo mutuo y trabajo en equipo.** Comunicación, cooperación y colaboración entre los colaboradores.
- **Respeto a los grupos de interés.**

2. Objetivos estratégicos

- Incrementar el volumen de las ventas de Supercompra en un 2%.
- Lograr procesos eficientes en la cadena de valor en el periodo 2017-2020.
- Concientizar la cultura organizacional de Supercompra fundamentada en la responsabilidad social.

3. Formulación de estrategia

3.1 Consideraciones previas

Con la finalidad de identificar, evaluar y elegir las estrategias de negocios que le permitirán a Supercompra alcanzar sus objetivos estratégicos, las autoras utilizaron la matriz del FODA cruzado, la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea), la matriz Interna y Externa (IE), y la matriz de la Estrategia Principal para obtener la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

3.2 Matriz FODA cruzado

La matriz FODA permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Supercompra dentro de la industria donde se desarrolla. Al analizar estas variables se establecerán las estrategias para cumplir con los objetivos formulados (ver tabla 16).

Tabla 16. Estrategias FO, DO, FA y DA para Supercompra

	Fortalezas	Debilidades
	1. Capacidad de endeudamiento y respaldo económico del Grupo Mazaplan.	1. Proceso ineficiente de abastecimiento de frutas y verduras por parte de los proveedores (intermediarios - pequeños agricultores).
	2. Moderna Infraestructura de sus Tiendas.	2. Deserción de pequeños agricultores de su cadena de abastecimiento.
	3. Plataformas logísticas implementadas para el almacenamiento de productos.	3. Ineficiente comunicación con los proveedores, lo que no transmite confianza.
	4. Cultura organizacional arraigada en sus colaboradores.	
	5. Imagen y reputación con enfoque en calidad de productos.	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Reputación favorable en producción y exportación de productos agrícolas.	1. Desarrollar campañas publicitarias, con enfoque en la responsabilidad social de Supercompra. (O1,O5, F4,F5) 2. Implementar convenios con universidades para el desarrollo de tecnologías agrícolas (O1, O4, F1, F5). 3. Influnciar en el consumidor a través de información de fruver saludables en los supermercados de Supercompra. (F2,F3,O1,O4)	1. Incrementar abastecimiento de fruver con pequeños agricultores a traves de alianzas estratégicas a largo plazo. (O2, D1) 2. Fortalecer la confianza con los pequeños proveedores agrícolas, bajo los lineamientos de Responsabilidad Social (O2,O4,D2,D3) 3. Implementar un Portal Web que facilite la comunicación con nuestros proveedores. (O2,D2,D3)
2. Incentivos del gobierno para proyectos de inversión públicos - privados.		
3. Estabilidad Política en el país.		
4. Apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en gestión del medio ambiente.		
5. Accesibilidad a la información por parte de los clientes.		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Poca inversión del gobierno en el la industria de comercio minorista.	1. Incrementar la formación y agrupación de cooperativas que esten capacitadas para afrontar los problemas climáticos. (F1,F4,F5,A3,A5). 2. Contratar un experto en manejo social, para evitar la deserción de los pequeños agricultores, fomentando la cultura organizacional de Supercompra. (F1,F4,F5, A4, A3,A5)	1. Mantener las buenas relaciones con la Facultad de agronomía de la UNE, para elaborar el programa de siembra. (D1,A5)
2. Tener una economía dolarizada y depender de EEUU, genera incertidumbre.		
3. Falta de nuevas tecnologías agrícolas, para el mejoramiento de semillas.		
4. La balanza comercial dependa en un 40% de la producción del petróleo.		
5. Problemas climáticos y desastres naturales que afectan la economía del país.		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

3.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea)

La matriz Peyea es una herramienta importante en la etapa de la adecuación (David 2013). Su marco de cuatro cuadrantes permite determinar qué tipo de estrategia se debe implementar para el alcance de los objetivos, ya sean estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Para la elaboración de la matriz se seleccionó un conjunto de variables que permiten definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI) (David 2013).

Tabla 17. Matriz Peyea de Supercompra

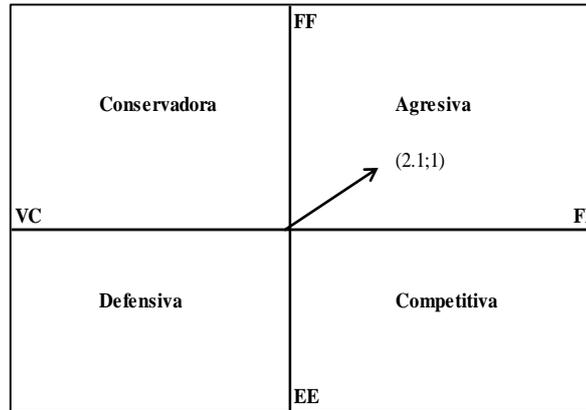
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del Ambiente (EA)	Puntaje
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-3
Capital de trabajo	3	Variabilidad de la demanda	-3
		Barreras para entrar en el mercado	-2
	3.3		-2.3
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Líder en ventas, posee un 48% de participación del mercado	-2	Estabilidad financiera	4
Lealtad de sus clientes	-2	Conocimientos tecnológicos	3
Cultura organizacional	-1	Intensidad de capital	4
	-1.7		3.7

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

A continuación se presenta la gráfica del vector direccional que indica el tipo de estrategia más adecuada para ser implementada por Supercompra.

Gráfico 5. Vector de estrategia de la matriz Peyea



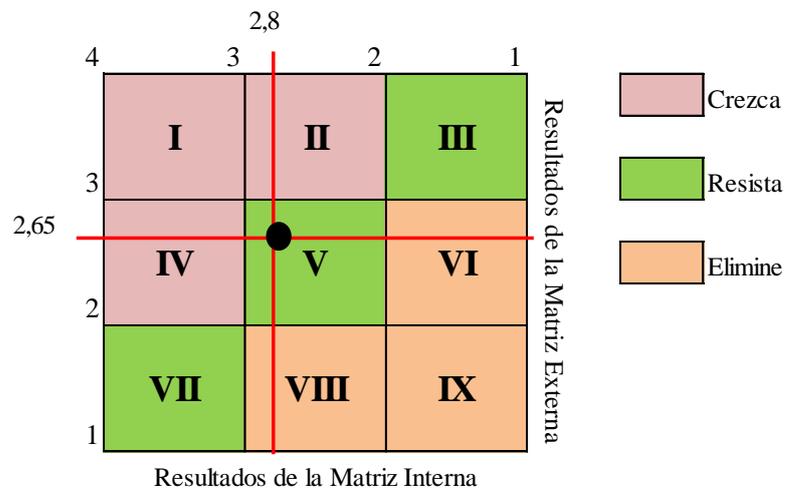
Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

Según los resultados para Supercompra se necesita una estrategia agresiva, lo que significa que la empresa tiene una fuerza financiera dominante en la industria, por lo cual debe aprovechar sus fortalezas y oportunidades para desarrollar y sostener su ventaja competitiva.

3.4 Matriz Interna – Externa (IE)

Para el desarrollo de la matriz interna y externa (IE) con la finalidad de identificar las estrategias más apropiadas. Para ello las autoras se basan en los puntajes ponderados totales de EFI en el eje “x” y en los puntajes ponderados totales del EFE en el eje “y” para determinar el cuadrante donde se ubica Supercompra.

Gráfico 6. Matriz Interna - Externa



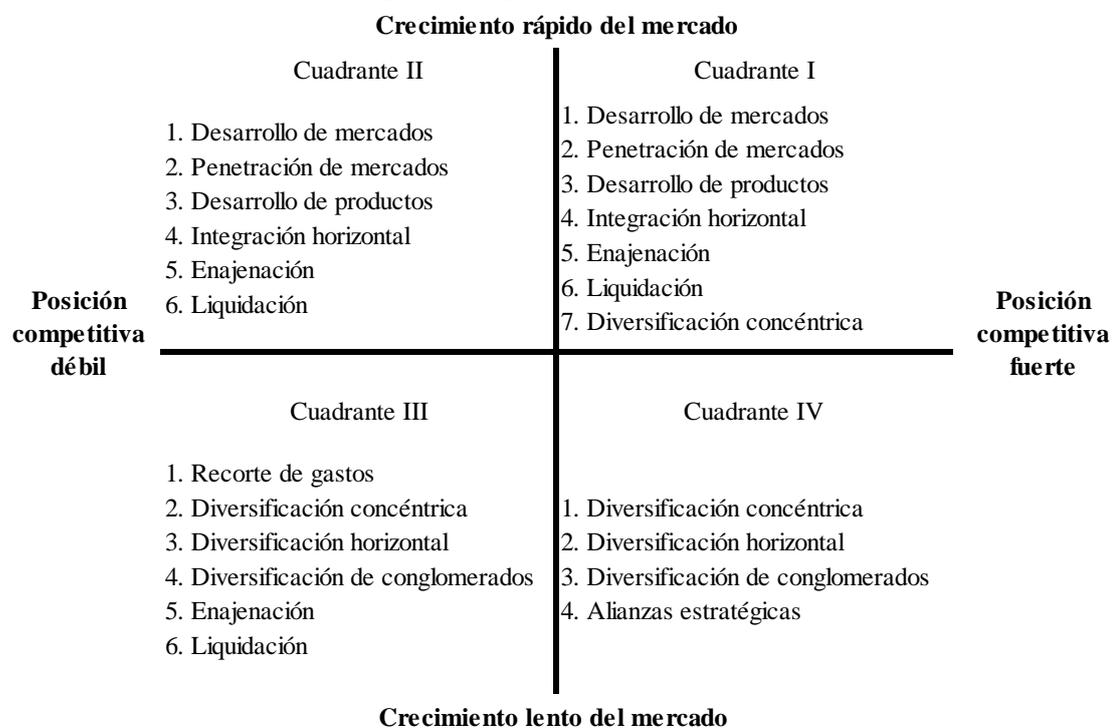
Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo con los resultados la empresa se ubica en el cuadrante (v) por lo que la estrategia óptima para la empresa es “resistir y mantener” con lo cual las estrategias son penetración de mercado y desarrollo de producto.

3.5 Matriz de la Estrategia Principal

De acuerdo a la matriz de estrategia principal se identifica que Supercompra se encuentra en una posición competitiva fuerte de un crecimiento medio (cuadrante I), lo que significa que la estrategia más adecuada en este cuadrante es desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de productos.

Gráfico 7. Matriz de la Estrategia Principal



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

3.6 Matriz de alineamiento estratégico

Finalmente para tomar una decisión sobre las estrategias a implementar se han contrastado las estrategias derivadas del FODA con las estrategias de las matrices Peyea, IE, GE (tabla 18).

Tabla 18. Matriz de Alineamiento Estratégico

N°	Factores Claves	Peyea	IE	GE	Total
E1	Desarrollar campañas publicitarias, con enfoque en la responsabilidad social de Supercompra.	1	1	1	3
E2	Implementar convenios con universidades para el desarrollo de tecnologías agrícolas	1			1
E3	Influenciar en el consumidor a través de información de frutas y verduras saludables en los supermercados de Supercompra.	1	1	1	3
E4	Incrementar abastecimiento de frutas y verduras con pequeños agricultores a través de alianzas estratégicas a largo plazo.	1	1	1	3
E5	Fortalecer la confianza con los pequeños proveedores agrícolas, bajo los lineamientos de responsabilidad social	1	1	1	3
E6	Implementar un portal web que facilite la comunicación con nuestros proveedores.	1		1	2
E7	Incrementar la formación y agrupación de cooperativas que esten capacitadas para afrontar los problemas climáticos.	1		1	2
E8	Contratar un experto en manejo social, para evitar la deserción de los pequeños agricultores, fomentando la cultura organizacional de Supercompra.	1		1	2
E9	Mantener las buenas relaciones con la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Ecuador (UNE), para elaborar el programa de siembra.	1		1	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación solo se seleccionan las estrategias en puntaje 3 y 2.

Tabla 19. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos

N°	Factores Claves	O1	O2	O3	Total
E1	Desarrollar campañas publicitarias, con enfoque en la responsabilidad social de Supercompra.	1			1
E3	Influenciar en el consumidor a través de información de frutas y verduras saludables en los supermercados de Supercompra.	1		1	2
E4	Incrementar abastecimiento de frutas y verduras con pequeños agricultores a través de alianzas estratégicas a largo plazo.	1	1	1	3
E5	Fortalecer la confianza con los pequeños proveedores agrícolas, bajo los lineamientos de responsabilidad social	1	1	1	3
E6	Implementar un portal web que facilite la comunicación con nuestros proveedores.		1	1	2
E7	Incrementar la formación y agrupación de cooperativas que esten capacitadas para afrontar los problemas climáticos.		1	1	2
E8	Contratar un experto en manejo social, para evitar la deserción de los pequeños agricultores, fomentando la cultura organizacional de Supercompra.		1	1	2
E9	Mantener las buenas relaciones con la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Ecuador (UNE), para elaborar el programa de siembra.		1		1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 20. Objetivos estratégicos

O1	Incrementar el volumen de las ventas de Supercompra en un 2%
O2	Lograr procesos eficientes en la cadena de valor en el periodo 2017-2020.
O3	Concientizar la cultura organizacional de Supercompra fundamentada en la responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Luego de realizar el contraste de las estrategias con los objetivos estratégicos se seleccionaron las que obtuvieron un puntaje de 3 y 4, por tener mayor relevancia.

3.7 Lineamientos estratégicos para planes funcionales

Las estrategias definidas para alcanzar el logro de objetivos de Supercompra serán los lineamientos para el diseño de los planes funcionales.

Tabla 21. Lineamientos estratégicos para planes funcionales de Supercompra

	Lineamientos estratégicos para planes funcionales							
	Objetivos estratégicos	Estrategias	Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	Responsabilidad social	Finanzas	
Visión: “Ser líder en el negocio retail, inspirando a sus stakeholders a ser modelo de empresa referente en responsabilidad social”.	O1. Incrementar el volumen de las ventas de Supercompra en un 2%	E3. Influenciar en el consumidor a través de información de fruver saludables en los supermercados de Supercompra.	Diversidad y surtido de productos en las tiendas de Supercompra	Tiendas con excelente infraestructura, que permita la accesibilidad del producto				
		E4. Incrementar abastecimiento de fruver con pequeños agricultores a través de alianzas estratégicas a largo plazo.	Calidad controlada, especialmente en los fruver, reduciendo el riesgo de daño al consumidor.	Lograr integrar en un 80% a los proveedores (pequeños agricultores) a la cadena de abastecimiento.			Garantizar la rentabilidad y la eficiencia del proyecto con un VAN positivo.	
Misión: “Ofrecer productos de calidad, para nuestros clientes, trabajando de la mano con nuestros colaboradores y proveedores, generando valor para la comunidad y los accionistas, de manera sostenible”.	O2. Lograr procesos eficientes en la cadena de valor en el periodo 2017-2020.	E6. Implementar un Portal Web que facilite la comunicación con nuestros proveedores.			Premiación a los proveedores que muestren mejores estándares de calidad.	Auditar a los Proveedores para que cumplan con los criterios éticos, sociales y ambientales.		
		E7. Incrementar la formación y agrupación de cooperativas que estén capacitadas para afrontar los problemas climáticos.		Incrementar en 5% el margen de contribución.				Fortalecer las remuneraciones a través de revisiones de desempeño.
	O3. Concientizar la cultura organizacional de Supercompra fundamentada en la responsabilidad social.	E8. Contratar un experto en manejo social, para evitar la deserción de los pequeños agricultores, fomentando la cultura organizacional de Supercompra.	Desplegar la campaña publicitaria con enfoque en responsabilidad social de Supercompra.			Capacitar a los colaboradores en Servicio de atención al cliente.		
		E5. Fortalecer la confianza con los pequeños proveedores agrícolas, bajo los lineamientos de Responsabilidad Social				Crear el Programa de Becas escolares para los hijos de los colaboradores.		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

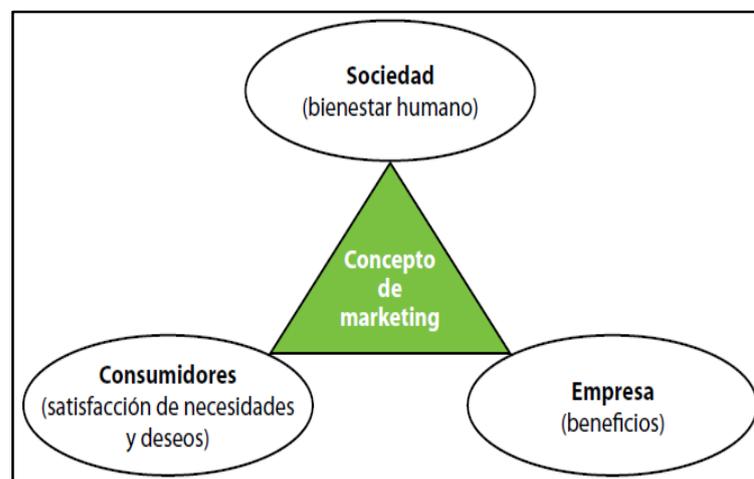
Capítulo VI. Plan de marketing

1. Introducción

En estos tiempos la sociedad en general reclama al marketing más que productos de buena calidad y precios competitivos. El consumidor espera que los productos que se compran sean además de buenos, amigables para el medio ambiente y que no pongan en riesgo su salud, es por ello que para el plan de marketing de Supercompra las autoras se basarán en un enfoque de marketing social. «El marketing es una actividad, conducida por organizaciones responsables e individuos comprometidos con sólidos valores e inspirados en la ética, que opera a través de un conjunto de instituciones y procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas de mercado que tienen valor económico, social y medio ambiental para los consumidores, los clientes, los agentes de marketing y la sociedad en general» (Vives y Peinado-Vara [compiladores] 2011).

El plan de marketing busca apoyar los objetivos estratégicos sobre la base de tres componentes en el que se desarrolla el marketing social.

Gráfico 8. Componentes del enfoque del marketing social



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

2. Objetivos del plan de marketing

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

Tabla 22. Objetivos de marketing 2016-2020

Objetivos del plan de marketing	
Corto plazo (2016-2017)	Desplegar la campaña publicitaria enfocada en la responsabilidad social de Supercompra.
Largo plazo (2017-2020)	Incrementar la participación de mercado en 4% Lograr el 90% clientes satisfechos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que se utilizará en Supercompra es la penetración de mercado. Según el modelo de la Matriz de Ansoff, consiste en obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en el mercado en que actualmente opera la empresa (Ecuador). Para ello se realizarán las siguientes acciones:

- Diversidad y surtido de productos en las tiendas de Supercompra.
- Productos orgánicos con mejores precios.
- Ofertas y promociones como el 2x1, el segundo gratis, etcétera.
- Calidad controlada, especialmente en las frutas y verduras, reduciendo el riesgo de daño al consumidor.
- Satisfacción de encontrar productos elaborados localmente en un supermercado.

El uso de la tecnología es cada vez mayor. La página *web* de Supercompra es una nueva forma de comunicación con los consumidores cuyo uso debe potenciarse, haciéndola más atractiva y dinámica. También se recomienda aprovechar las redes sociales, especialmente Facebook, para mantener un contacto permanente con los clientes, atrayéndolos con sorteos, información actualizada sobre las tiendas, promociones, descuentos, eventos, etcétera.

4. Estrategia de segmentación

Para encontrar la estrategia de marketing más efectiva y adecuada para la marca se debe seleccionar un criterio de segmentación de Supercompra.

- **Nivel socioeconómico.** Del análisis de estratificación se puede apreciar que los niveles socioeconómicos que tienen mayor consumo en Supermercados y que poseen un mayor

nivel de ingresos son los A,B,C+,C-, que son los NSE en los cuales se enfoca Supercompra en sus diferentes formatos (supermercado, hipermercado y *cash & carry*).

- **Demográfica.** El público objetivo son amas de casa y público en general, con tendencia al cuidado de la salud y medio ambiente.
 - Edad. 18-40 años.
 - Estado civil. Casados, solteros, etcétera.
 - Sexo. Ambos (masculino y femenino).
- **Geográfica.** Las tiendas de Supercompra y las plataformas logísticas están estratégicamente localizadas.
 - Cantón Santo Domingo de la provincia de Pichincha (Zona Norte).
 - Pallatanga de la provincia de Chimborazo (Zona Andina).
- **Beneficios.** Supercompra busca confiabilidad y una buena imagen mediante la preservación del medio ambiente.

5. Estrategia de posicionamiento

Posicionarse en la mente de los clientes se determina mediante la evaluación que el comprador tiene sobre el producto junto con cada dimensión relacionada con las demás propuestas. Para Supercompra, los principales criterios de decisión de una compra siguen siendo la calidad (entendida como la capacidad del producto o servicio para realizar eficientemente la función que se espera de su categoría) y el precio (nivel competitivo de acuerdo a la calidad ofrecida). Esto quiere decir que el consumidor no está dispuesto a sacrificar la calidad del producto o servicio por precio.

El mantra que se ha definido para la marca Supercompra es el siguiente: “Compra y consume productos sanos, contribuyendo al crecimiento del pueblo ecuatoriano”.

Para hacer la diferencia, Supercompra capacitará a los trabajadores en orientación y servicio al cliente, así como en el desarrollo de proveedores (pequeños agrícolas), demostrando que cuenta con la experiencia necesaria para interrelacionar con sus *stakeholders*.

Los valores de la marca son responsabilidad social, orientación al cliente, desarrollo de proveedores y calidad e innovación.

Las ventajas de crear una marca consolidada son:

- Identificación de la población local con la empresa, lo que incrementa la posibilidad de una relación a largo plazo con el cliente.
- Mejora de eficiencia logística en la distribución a tiendas en provincias.
- Productos de calidad a menores costos, lo que permite incrementar los márgenes de ganancia o, en muchos casos, trasladar estas eficiencias al cliente.
- Diferenciación frente a la competencia.
- Credibilidad de los consumidores en la marca.

6. Acciones de la mezcla de marketing

Para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing, para el período 2016-2020, se propone enfocarse en los siguientes aspectos:

- **Personalización del servicio.** Se deben crear nuevos servicios complementarios en la atención de cliente, facilitándole información que lo ayude a decidir sus compras, brindándole precios justos, ofertas honestas y transparentes. En la postventa Supercompra debe tener procedimientos sencillos y dinámicos que ayuden al cliente en caso de reclamo, sin pérdida de tiempo (plataformas *web*, *call center* de atención al cliente).
- **Precio.** Se implementará una estrategia de precios diferenciada, manteniendo los precios justos en los productos que ofrece Supercompra. Si es un servicio nuevo se podrá utilizar la estrategia de descarte mientras que, para los servicios complementarios, se utilizarán precios más cercanos a los de la competencia porque el objetivo de estos servicios será mejorar la experiencia de compra y trabajar en la lealtad del cliente.
 - Establecer un precio basado en los estándares de calidad según el público objetivo.
 - Conocer los precios de la competencia puede orientar a la empresa a la hora de establecer los precios de sus productos.
 - Precios de oferta, de acuerdo a la demanda y a la sensibilidad del consumidor
 - Determinar la política de descuento: por volumen de consumo o por el tipo de cliente.
- **Promoción.** Se realizará a través de campañas publicitarias que ayuden a la empresa a colocar la marca en la mente del consumidor, promoviendo la responsabilidad social en todos sus procesos.
- **Personas.** Se contempla la contratación de personal adicional de ventas para cumplir las metas de ingresos previstas por la introducción de nuevos servicios, así como analistas comerciales que puedan apoyar en el análisis de los resultados de las campañas y monitoreo constante de la competencia.

- **Atención al cliente.** Con el apoyo del plan de desarrollo del talento, se capacitará a los colaboradores para optimizar su orientación al cliente. La imagen que proyecten los trabajadores de Supercompra deberá ser corporativa, con vestimentas adecuadas y con una buena presentación al momento de brindar el servicio y la atención al cliente.

7. Presupuesto del plan de marketing

El presupuesto del plan de marketing y ventas tiene como objetivo asignar los recursos para el cumplimiento de los lineamientos, siendo los principales rubros campañas de lanzamiento de nuevos productos, contratación de personal de ventas, análisis comercial y campañas de publicidad. Este presupuesto se observa en la tabla 23.

Tabla 23. Presupuesto de plan de marketing y ventas 2016-2020

Actividad	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Contratación de publicidad en televisión.	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Campaña publicitaria de Supercompra: "Marca con responsabilidad social".	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Compra material promocional (afiches - folletos).	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Compra de merchandising para proveedores.	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total por año	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00	42.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de gestión de recursos humanos

1. Introducción

El área de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva orientada hacia lo administrativo y centrada, principalmente, en aspectos mecánicos burocráticos y de control, a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica en donde se aprecia una mayor importancia del recurso humano como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva y desarrollar sus talentos.

La gestión del recurso humano está conformada por las personas y la organización. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, impulso, creatividad y racionalidad.

En toda organización es importante contar con un área funcional o proceso de gestión de recursos humano.

2. Objetivos del plan de gestión de recursos humanos

Para cumplir con estos objetivos se busca crear un ambiente seguro, activamente comprometido en atraer a la mejor gente, enfocado en desarrollarla y motivarla para sacar lo mejor de cada uno.

Tabla 24. Objetivos de gestión de recursos humanos para Supercompra periodo 2016-2020

Objetivos del plan de marketing	
Corto plazo (2016-2017)	Desplegar la campaña publicitaria enfocada en la responsabilidad social de Supercompra.
Largo plazo (2017-2020)	Incrementar la participación de mercado en 4% Lograr el 90% clientes satisfechos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Acciones del plan de gestión de recursos humanos

Para desarrollar el plan de gestión de recursos humanos de Supercompra para el periodo 2016-2020 es necesario asumir una posición frente a la responsabilidad social, que influirá sobre diversos aspectos de la gestión organizacional y humana.

En primer lugar, el área de gestión de recursos humanos debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización y definir las capacidades, estableciéndose las habilidades y competencias de cada puesto de Supercompra.

En segundo lugar, se debe dimensionar la estructura de la planilla de Supercompra, y ofrecer incentivos como bonos de reconocimiento ligados al cumplimiento de metas e, inclusive, opciones de acciones (a nivel internacional). Las empresas socialmente responsables no pueden tener altos porcentajes de temporalidad, deben comprometerse con el empleo indefinido como elemento para conseguir una mayor implicación laboral, colaboradores más formados y productivos, y retener el talento.

En tercer lugar, la selección, contratación y formación del personal para lograr que los clientes tengan una mejor experiencia de compra. Supercompra necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por ello es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias asumiendo nuevos retos. Para ello debe:

- Crear un programa de reclutamiento interno y externo que se llamará “Multiplica Talento” que funcionará mediante recomendaciones de los propios colaboradores en la etapa inicial. Igual los recomendados pasarán por las evaluaciones y filtros necesarios para la selección; si se quedan más de seis meses, la persona que recomendó recibirá un bono. También se colocarán avisos en el periódico y la bolsa de trabajo de la página *web* corporativa.
- Fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de retener al talento y que se genere motivación, seguridad y bienestar del personal, basado en la generación de nuevas ideas, liderazgo, creando lazos con los clientes y proveedores. Se creará el programa de reconocimiento a los hijos de los colaboradores “Becas escolares”, donde se les brinda un incentivo a los niños que ocuparon los primeros puestos en sus distintas instituciones

educativas. Su funcionamiento será muy sencillo: el colaborador presentará la libreta escolar de su hijo al área de gestión de recursos humanos, la cual realizará la evaluación.

- Establecer un programa de capacitación para los colaboradores con el fin de brindar oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional. Se diseñarán de tal manera que ningún colaborador quede excluido.
- Fomentar un adecuado canal de comunicación para resolver conflictos internos de la manera correcta. Para ello se contratará a un experto en manejo social con un perfil profesional adecuado para el proyecto (ver anexo 7).

4. Presupuesto del plan de gestión de recursos humanos

Tabla 25. Presupuesto de gestión de recursos humanos

Actividad	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Programa de capacitaciones.	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Contratar a un experto en manejo social que sea el nexo entre Supercompra y los pequeños agricultores.	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Implementación de programas de reconocimiento.	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00
Reconocimiento a los hijos de los colaboradores (becas escolares).	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Total por año	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1. Introducción

« [...] La responsabilidad social es una forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social. Ser socialmente responsable significa ser consciente del daño que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social» (Vives y Peinado-Vara [compiladores] 2011).

«Toda organización incluye un sistema de grupos de interés con los cuales establece y administra relaciones. Los grupos de interés son distintos grupos de personas que influyen en los resultados estratégicos que obtiene la empresa, son afectados por esos resultados. Estos grupos apoyan a la organización cuando el desempeño de esta cumple o supera sus expectativas. Además investigaciones recientes sugieren que las empresas que administran bien sus relaciones con los grupos de interés registran un mejor desempeño que las que no lo hacen. Por consiguiente, las relaciones con los grupos de interés se pueden administrar de modo que sean fuentes de una ventaja competitiva» (Hitt *et al.* 2007:21).

El plan estratégico de responsabilidad social de Supercompra busca ser sostenible económica, social y medio ambientalmente hablando.

Primero se identificó a los stakeholders de la empresa, luego se aplicó la tipología desarrollada por Vives y Peinado-Vara ([compiladores] 2011:234-236) que propone agrupar a los *stakeholders* dentro de tres grupos por los siguientes atributos: poder, legitimidad y urgencia. Esta categorización permite reconocer a quienes se les debe brindar mayor atención y enfocar los planes, optimizando los recursos de la empresa (ver anexos 8 y 9).

De lo anteriormente desarrollado y conociendo la problemática de Supercompra, las autoras concluyen que el plan de responsabilidad social debe tener como objetivo atender las demandas y reforzar las relaciones con sus *stakeholders* dependientes (proveedores y colaboradores). Se identifica posibles amenazas que deben ser superadas y oportunidades que deben ser aprovechadas. Además, se plantean posibles planes de acción (ver anexo 10).

2. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Tabla 26. Objetivos de responsabilidad social empresarial para Supercompra, periodo 2016-2020

Objetivos del plan de responsabilidad social	
Largo plazo (2016-2020)	<p>Capacitar al 100% de nuestros proveedores de fruiter en técnicas de cultivo por estacionalidad con el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Capacitar al 100% de nuestros proveedores de fruiter en control de calidad de los productos promoviendo el comercio justo.</p> <p>Respetar los derechos laborales y fortalecer la cultura organización en nuestros colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Acciones estratégicas de responsabilidad social

Los planes de acción de responsabilidad social serán desarrollados por las áreas funcionales como parte de su gestión.

Tabla 27. Actividades de responsabilidad social empresarial en Supercompra

Áreas funcionales	Acciones a desarrollar
Infraestructura de la empresa	Considerar una partida de presupuesto para desarrollar las acciones de responsabilidad social.
Gestión de recursos humanos	<p>Implementar programa de capacitación en temas de responsabilidad social a los colaboradores.</p> <p>Mantener los programas de reconocimiento al personal a fin de alentar la línea de carrera en la empresa.</p> <p>Coordinar con las otras áreas la capacitación para los proveedores en temas de responsabilidad social, cultivo de tierras con cuidado del medio ambiente.</p> <p>Premiación a los proveedores que muestren mejores estándares de calidad en sus productos.</p>
Desarrollo de tecnología	Implementar una página <i>web</i> dirigida a los proveedores, que sea de fácil uso, donde se muestre los precios de los productos, las fechas de pago de proveedores, el reconocimiento a los mejores proveedores, entre otros.
Abastecimiento	<p>Realizar visitas a las plantaciones de productos de manera quincenal para conocer los requerimientos de los agricultores y gestionar las soluciones según prioridades.</p> <p>Coordinar con los estudiantes de agronomía de la universidad con la que se tiene convenios sobre el desempeño de los cultivos y las falencias que se detectan.</p> <p>Realizar visitas auditadas a los proveedores a fin de cuidar que estén alineados a los planes de responsabilidad social de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 27. Actividades de responsabilidad social empresarial en Supercompra (continúa de la página anterior)

Áreas funcionales	Acciones a desarrollar
Logística interna	<p>Contar con personal calificado en control de calidad para asegurar que los productos se encuentren en las condiciones de salubridad óptimas para ser enviadas a las tiendas.</p> <p>Contar con el stock necesario para abastecer a las tiendas y, a la vez, no ocupar espacios innecesarios que generen costos.</p> <p>Mantener en óptimas condiciones la infraestructura de las plataformas logísticas y las unidades de transporte.</p>
Operaciones	<p>Personal capacitado en la manipulación de los alimentos para cuidar que éstos no se encuentren vencidos, que cuenten con los permisos de salubridad respectiva y que estén frescos. Cualquier objeción debe ser reportada.</p> <p>Mantener los anaques abastecidos de productos frescos.</p>
Logística externa	<p>Personal capacitado en la atención al público, capaz de resolver dudas del cliente sobre consumo de productos sanos.</p>
Marketing	<p>Campana para el posicionamiento de la marca Supercompra como empresa responsable con el medio ambiente, apoyo a la comunidad y venta de productos de calidad.</p> <p>Imagen institucional en armonía con la calidad de servicio que ofrece.</p>
Atención al cliente	<p>Informar a los clientes sobre los beneficios de consumir productos naturales por el cuidado del medio ambiente y la salud misma del cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Tabla 28. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Actividad	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Capacitación anual a proveedores promoviendo el comercio justo y cuidado del medio ambiente.	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Capacitación a proveedores en uso de equipos tecnológicos, mejor informados (convenio con redes móviles).	500,00	0,00	0,00	500,00	0,00
Capacitación a proveedores en la administración de sus recursos, ingresos, egresos y ahorro.	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Realizar auditoría anual a las cooperativas de agricultores para que estén alineadas a la política de responsabilidad social empresarial.	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Premiación anual a los proveedores que mantienen estándares de calidad en sus productos.	5.000,00	5.000,00	5.000,00	7.000,00	7.000,00
Visitas a las plantaciones de forma quincenal en coordinación con los estudiantes de agronomía.	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Charlas en municipalidades y colegios sobre el consumo de productos nacionales y naturales, semestral.	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Total por año	16.000,00	15.500,00	15.500,00	18.000,00	17.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Plan funcional de operaciones

1. Introducción

Supercompra cuenta con un modelo de compras descentralizadas llamadas plataformas de proximidad, ubicadas estratégicamente en diferentes puntos del país (norte y sur). Lo que la empresa busca es acortar la cadena de abastecimiento, hacerla más lineal y directa con el objetivo de bajar los costos y lograr mayor margen de contribución, siempre que se ofrezcan productos de calidad para el consumidor.

Al inicio el modelo de compra funcionaba bien, sin embargo, en los últimos años se está perdiendo la participación de los pequeños agricultores como proveedores directos, lo que lleva revisar y ubicar los puntos críticos a mejorar para obtener resultados favorables que sean sostenibles en el tiempo.

2. Objetivos del plan funcional de operaciones

Se presentan, a continuación, el objetivo principal y los objetivos específicos que debe lograr el área de operaciones para los siguientes cinco años en Supercompra.

Tabla 29. Objetivos del plan funcional de operaciones de Supercompra periodo 2016-2020

Objetivos del plan de operaciones	
Corto plazo (2016-2017)	Lograr integrar en un 60% a los proveedores (pequeños agricultores) a la cadena de abastecimiento. Incrementar en 3% el margen de contribución a través de la reducción de costos de abastecimiento.
Largo plazo (2017-2020)	Lograr integrar en un 80% a los proveedores (pequeños agricultores) a la cadena de abastecimiento. Incrementar en 5% el margen de contribución a través de la reducción de costos de abastecimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Acciones estratégicas de operaciones

Dentro de la cadena de valor se considera que varias áreas de las actividades primarias son críticas para el buen funcionamiento de la cadena de abastecimiento. Las autoras consideran que

abastecimiento, dentro de las actividades de apoyo, es un área crítica; para ello se desarrollarán diversas acciones en las siguientes áreas funcionales.

Tabla 30. Actividades de operaciones

Áreas funcionales	Acciones a desarrollar
Abastecimiento	Facilitar a los proveedores, que son los pequeños agricultores, en el uso de equipos tecnológicos (celulares).
	Realizar contratos a largo plazo con los proveedores de semillas naturales para abastecer a los pequeños agricultores.
	Capacitar a los pequeños agricultores sobre los beneficios que se obtienen de trabajar en forma de cooperativas, las facilidades que tendrían a los accesos crediticios.
	Realizar reuniones bimestrales con los proveedores para mostrar la fortalezas del trabajo, retroalimentar las debilidades y escuchar las demandas que ellos tienen.
	Coordinar con los proveedores un cronograma de pagos que beneficie a ambas partes.
Logística interna	Coordinar con abastecimiento, operaciones y logística externa sobre la demanda de los productos de mayor rotación, a fin de contar con productos justo a tiempo.
	Contar con el stock necesario para abastecer a las tiendas y a la vez no ocupar espacios innecesarios que generen costos.
	Mantener en óptimas condiciones la infraestructura de las plataformas logísticas y las unidades de transporte.
Operaciones	Mantener abastecida la tienda, comunicar a logística interna sobre las fechas de mayor demanda de cada producto.
	Reportar productos vencidos y en mal estado.
Logística externa	Personal capacitado atención al público. Deben conocer sobre el funcionamiento de la cadena de abastecimiento de la empresa y transmitirlo a los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Presupuesto de operaciones

Tabla 31. Presupuesto de operaciones

Actividad	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Creación de portal <i>web</i> para los proveedores con información sobre la empresa.	5.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Otorgar equipos tecnológicos a los líderes locales de las cooperativas de pequeños agricultores.	6.400,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00
Capacitación anual a proveedores sobre trabajo en equipo y cooperativas.	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Reunión bimestral de camaradería con los agricultores para realizar <i>feedback</i> .	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Mantenimiento de las plataformas logísticas (10% del valor).	240.000,00	0,00	0,00	240.000,00	0,00
Mantenimiento de las unidades de transporte (10 unidades propias, US\$ 200 mensuales por cada una).	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Total por año	278.000,00	29.100,00	33.100,00	269.100,00	33.100,00

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Capítulo X. Plan funcional de finanzas

1. Introducción

El caso no brinda mayor información sobre los estados financieros del supermercado, solo se cuenta con información sobre el margen de contribución que captura Supercompra en razón del Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) que es del 20% (ver anexo 11). En dicho anexo se visualiza el decrecimiento de las compras a los pequeños agricultores en el abastecimiento de frutas y verduras.

2. Objetivos del plan funcional de finanzas

- Determinar la viabilidad del crecimiento de la empresa a partir de los ahorros obtenidos por el incremento porcentual en la compra directa a los pequeños agricultores.
- Garantizar la rentabilidad y la eficiencia del proyecto con un VAN positivo.

3. Flujo de caja sin estrategia

Se elabora el flujo de caja sin la modificación de su estrategia actual para el periodo 2016-2020. Las consideraciones se explican en el anexo 13. Se observa que el VAN económico es de US\$ 2.097.756. El flujo se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Flujo de caja sin estrategia periodo 2016-2020 (en millones de US\$), con el % estándar de compra a pequeños agricultores

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Demanda de frutas y verduras		2%	2%	2%	2%	2%
Kilos de frutas y verduras	47.346.241	48.293.166	49.259.029	50.244.210	51.249.094	52.274.076
% de compra a productores agrícolas	50,6%	50,6%	50,6%	50,6%	50,6%	50,6%
Kilos anuales comprados directamente	23.957.198	24.436.342	24.925.069	25.423.570	25.932.042	26.450.682
Valor total de compra directa a productores en US\$	10.050.879	10.251.897	10.456.935	10.666.074	10.879.395	11.096.983
Valor total de compra de haberse obtenido de intermediarios en US\$	12.061.055	12.302.276	12.548.322	12.799.288	13.055.274	13.316.380
Valor de monto capturado en US\$	2.010.176	2.050.379	2.091.386	2.133.214	2.175.879	2.219.397
Inversión Inicial						
Impuesto a la Renta en US\$		-717.633	-731.985	-746.625	-761.558	-776.789
FCA en US\$	-2.010.176	1.332.747	1.359.402	1.386.590	1.414.321	1.442.608
VAN en US\$		2.097.756				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 33. Flujo de caja sin estrategia periodo 2016-2020 (en millones de US\$), con el decrecimiento del 5% de compra a pequeños agricultores

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Demanda de frutas y verduras		2%	2%	2%	2%	2%
Kilos de frutas y verduras	47.346.241	48.293.166	49.259.029	50.244.210	51.249.094	52.274.076
% de compra a productores agrícolas	50,6%	45,6%	40,6%	35,6%	30,6%	25,6%
Kilos anuales comprados directamente	23.957.198	22.021.684	19.999.166	17.886.939	15.682.223	13.382.163
Valor total de compra directa a productores en US\$	10.050.879	9.238.864	8.390.347	7.504.194	6.579.239	5.614.284
Valor total de compra de haberse obtenido de intermediarios (contractual) en US\$	12.061.055	11.086.636	10.068.416	9.005.033	7.895.087	6.737.141
Valor de monto capturado en US\$	2.010.176	1.847.773	1.678.069	1.500.839	1.315.848	1.122.857
Inversión Inicial						
Impuesto a la Renta en US\$		-646.720	-587.324	-525.294	-460.547	-393.000
FCA en US\$	-2.010.176	1.201.052	1.090.745	975.545	855.301	729.857
VAN en US\$		1.011.224				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se observa un VAN económico de US\$ 1.011.224. Dicho resultado es menor al flujo de caja anterior donde se mantiene el porcentaje de compra a pequeños agricultores.

4. Flujo de caja con estrategia

Se elabora el flujo de caja para el periodo 2016-2020 donde se considera la implementación de las estrategias de cada área funcional. Los supuestos para el flujo de caja se encuentran en el anexo 13. De los cálculos realizados se obtiene un VAN económico de US\$ 2.647.566 y la TIR de 66%. El flujo de caja se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Flujo de caja con estrategia periodo 2016-2020 (en millones de US\$)

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Demanda de frutas y verduras		2%	2%	2%	2%	2%
Kilos de frutas y verduras	47.346.241	48.293.166	49.259.029	50.244.210	51.249.094	52.274.076
% de compra a productores agrícolas	50,6%	53%	58%	64%	70%	80%
Kilos anuales comprados directamente	23,957,198	25,413,796	28,514,279	31,993,021	35,896,169	41,740,066
Valor total de compra directa a productores en US\$	10.050.880	10.661.973	11.962.734	13.422.187	15.059.694	17.511.412
Valor total de compra de haberse obtenido de intermediarios (contractual) en US\$	12.061.056	12.794.367	14.355.280	16.106.624	18.071.633	21.013.694
Valor de monto capturado en US\$	2.010.176	2.132.395	2.392.547	2.684.437	3.011.939	3.502.282
Inversión de estrategia en US\$	-2.010.176	-361.700	-112.300	-116.300	-354.800	-118.300
Beneficio antes de impuestos en US\$		1.770.695	2.280.247	2.568.137	2.657.139	3.383.982
Impuesto a la Renta		-619.743	-798.086	-898.848	-929.999	-1.184.394
FCA en US\$	-2.010.176	1.150.951	1.482.160	1.669.289	1.727.140	2.199.589
VAN en US\$		2.647.566				
TIR		66%				

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Supercompra es una empresa líder de comercio minorista (*retail*) en el territorio ecuatoriano, posee dos plataformas de proximidad que abastece de frutas y verduras al norte y al sur.
- Supercompra debe establecer alianzas estratégicas con sus proveedores para que su cadena de abastecimiento (Modelo de Integración Comercial directa) sea sostenible, de modo que beneficie al proveedor y a la empresa.
- Supercompra establece como estrategia competitiva el liderazgo en costos; de esta manera, los pequeños agricultores se convierten en socios estratégicos que generan valor a la cadena de abastecimiento de la empresa.
- Supercompra tiene una reputación ganada en la industria *retail* por la calidad de sus productos y servicio que brinda; sin embargo, debe fortalecer las relaciones con sus proveedores. Es el área de operaciones la que debe trabajar estrategias con el fin de transmitir confianza en toda la cadena de abastecimiento, incluyendo a los pequeños agricultores.
- El flujo de caja con proyecto obtiene un VAN de US\$ 2.647.566 y una TIR de 66%, con ello se concluye que el proyecto es viable bajo un escenario conservador de demanda.
- Supercompra es una empresa socialmente responsable, enfocada en capacitar a los proveedores y a los colaboradores en busca de productos y servicios de calidad.

2. Recomendaciones

- Se recomienda cuidar la reputación de la empresa e implementar el plan estratégico propuesto, que le permitirá ser sostenible en el mercado.
- Se recomienda tener presente las tendencias de los gustos del consumidor, considerando que existe mayor importancia en la sociedad por el cuidado del medio ambiente, y el cuidado de la salud.
- Se recomienda a Supercompra ser consecuente con su visión, misión y valores, ya que ellos definen su cultura organizacional.

Bibliografía

Asamblea Nacional. (s.f.). “Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas y la Inversión Extranjera”. En: *asambleanacional.gob.ec*. [Video]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<http://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/39874-ley-organica-de-incentivos-para>>.

Banco Central de Ecuador (BCE). (s.f.). “Resultados del Ciclo Económico del Ecuador”. Quito: Subgerencia de Programación y Regulación, Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. [PDF]. Fecha de consulta: 10/05/2017. Disponible en: <<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IDEAC/CicloEconomico/nIVT2015.pdf>>.

Barney, J., y Hersterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Quinta edición. Boston: Cengage Learning Editores, S.A.

Bruni, J. y Plaza, M. (2008). “Caso Supercompra - Agricultores Andinos”. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimocuarta edición. México: Pearson Educación de México.

El Productor. (2012). “Ecuador: Uso de transgénicos divide a agricultores”. En: *elproductor.com*. [En línea]. Jueves 06 de septiembre de 2012. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<https://elproductor.com/2012/09/06/ecuador-uso-de-transgenicos-divide-a-agricultores/>>.

Fernández, J. y Bajo, A. (2012). “La Teoría del *Stakeholder* o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. En: *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° 6, Vol. 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012.

Hax, A., y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Gránica S.A.

Hitt, M.; Ireland, R., y Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Séptima edición. Texas: Ediciones Paraninfo.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). “Análisis internacional”. En: *infoec/onomía*. [En línea]. Publicación 8, 16 de noviembre de 2012. Fecha de consulta: 31/08/2016.

Disponible en: <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2015). “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores de Pobreza y Desigualdad. Marzo 2015”. En: *ecuadorencifras.gob.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/03/2017. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Presentacion_pobreza%20y%20desigualdad%20marzo%2015.pdf>.

Investigación Ekos Negocios. (s.f.). “Nueva ruta de consumo en Ecuador”. En: *ekosnegocios.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 02/05/2017. Disponible en: <<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>>.

López, A. (2003). “Manual Para la Preparación y Venta de Frutas y Hortalizas. Del campo al mercado”. En: *Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO*. N°151, ISSN 1020-4334. [En línea]. Fecha de consulta: 25/03/2016. Disponible en: <<http://www.fao.org/docrep/006/Y4893S/y4893s08.htm>>.

N Insights. (2017). “La revolución en los alimentos”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 13 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 21/06/2017. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Páez, P.; Ehmig, H.; Borja, J.; Reyes, J. (2016). *Competencia e Innovación en el sector de supermercados*. [PDF]. Quito: Superintendencia del Control del Poder del Mercado. Fecha de consulta: 16/04/2017. Disponible en: <<http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/Competencia-e-Innovacio%CC%81n-en-el-Sector-de-Supermercados.pdf>>.

Porter, Michael. (2005). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Trigésimo quinta edición. México: Grupo Editorial Patria.

Revista Líderes - Redacción Quito. (s.f.). “Las ventas *retail* enganchan a más consumidores”. En: *revistalideres.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: <<http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>>.

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2011). “Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico

NSE 2011. Presentación agregada”. En: *ecuadorencifras.gob.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf>.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (compiladores). (2011). *RSE. La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. Washington D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [En línea]. Fecha de consulta: 19/02/2015. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5383/La%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20.pdf?sequence=1>>.

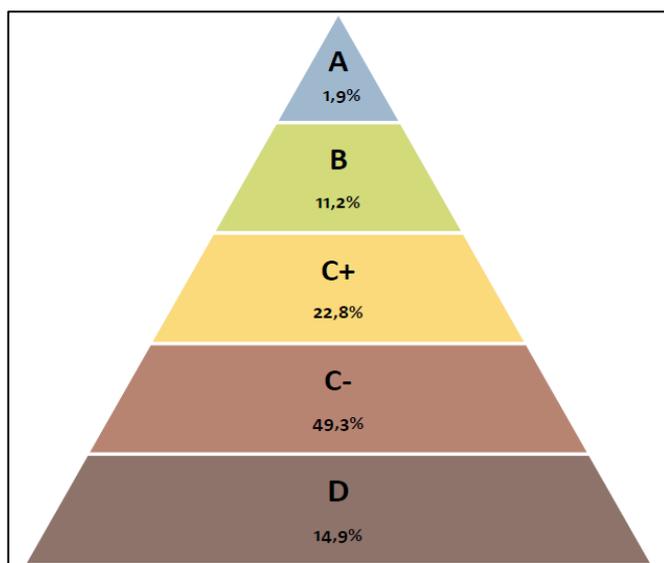
Washima, P. (s.f.). “Plan Nacional Buen Vivir. 5. Sectores estratégicos”. En: *buenvivir.gob.ec*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/04/2017. Disponible en: <<http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/71030/2+Sectores+Estrategicos.pdf>>.

Oficina Regional para Latinoamérica de la Organización Mundial del Comercio Justo. Fecha de consulta 10/07/2017. “Los 10 Principios del Comercio Justo”. <<http://wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/>>

Beta, Unlevered beta and other risk measures. Fecha de consulta: 06/02/2017. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html>

Anexos

Anexo 1. Niveles socioeconómicos del Ecuador



Información tomada de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE) 2011.
Fuente: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación e INEC, 2011.

NSE A: En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de Internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan Internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en Internet.
- El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la administración pública y de empresas.
- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

NSE B: Es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

Características de las viviendas

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de Internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza Internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en Internet.
- El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior.

Economía

- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida

NSE C+: representa el 22,8% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas es cerámica, baldosa, vinil o marmetón.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 96% de los hogares tiene refrigeradora.
- Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen dos televisiones a color.

Tecnología

- El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de Internet.
- El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio
- El 21% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 90% de los hogares utiliza Internet.
- El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en Internet.
- El 46% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
- El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.

NSE C-: El estrato C- representa el 49,3% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas es el ladrillo o cemento.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen una televisión a color.

Tecnología

- El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 14% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 43% de los hogares utiliza Internet.

- El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 19% de los hogares está registrado en alguna página social en Internet.
- El 22% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel C- se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 48% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 6% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

NSE D: El estrado D representa el 14,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas es el ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.
- El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 12% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- El 5% de los hogares tiene lavadora.
- El 10% tiene equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen un televisor a color.

Tecnología

- En promedio disponen de un celular en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 9% de los hogares utiliza Internet.
- El 9% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación

- El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 11% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

Anexo 2. Fuentes de canales de venta

Tipos de canal		Fases del canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Postventa. ¿Cómo proveemos soporte postventa a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Asociado	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayorista					

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011:9.

Anexo 3. Análisis Pestel de Supercompra

1. Entorno político

El presidente de Ecuador, Rafael Correa, forma parte del Movimiento Político Alianza País. Correa gana la presidencia en segunda vuelta en el 2006, es reelecto en el 2009 y reelecto por segunda vez en el 2013. Cada mandato dura un periodo de cuatro años, este último culmina en el año 2017.

El gobierno de Ecuador se enfoca en los siguientes aspectos:

- En la inversión y desarrollo de infraestructura y programas sociales.
- El mandato se rige por los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.
- El gobierno promueve desde 2009 la desconcentración y descentralización, otorga mayor independencia, zonas de desarrollo que abarcan diversas provincias, estas a la vez se dividen en distritos y estos en circuitos, cada nivel debe tener cobertura del gobierno central en salud, educación e inclusión económica.
- Desde el 2013 el gobierno se enfocó en la modernización del estado mediante proyectos energéticos, mineros y petrolíferos.
- El gobierno consideró al turismo un sector estratégico, construyendo programas de promoción turística internacional, creando los programas de Ecuador Travel.
- Ante la crisis del 2014 por la caída del precio del petróleo, Rafael Correa toma medidas políticas necesarias para sobrellevar los problemas, por ello incrementó los impuestos, implementó políticas de austeridad en el gobierno, bajó los sueldos a ministros y burócratas de alto grado e introdujo salvaguardias económicas a gran cantidad de productos extranjeros.
- El gobierno después de cancelar su deuda externa en el año 2007 volvió a tener relación con el Fondo Monetario Internacional (FMI), quienes piden a Ecuador acortar el gasto público, minimizar el rol del estado en el control de las inversiones y divisas, y potenciar tratados económicos con otros países.

2. Entorno económico

Según el Fondo Monetario Internacional, la economía de Ecuador es la octava en tamaño de América Latina, es un país dolarizado con una población de 16.144.363 personas al cierre del 2015.

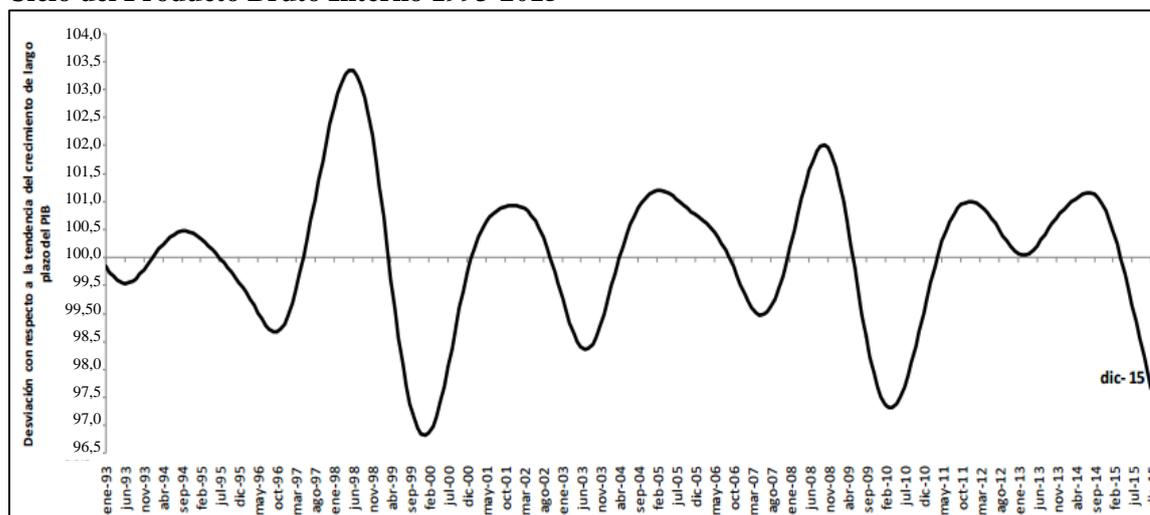
Entre el 2006 y 2014, el PBI tuvo un crecimiento promedio del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. El gobierno realizó mayor gasto social e inversiones en sectores de energía, transporte y educación, en ese periodo la pobreza disminuyó, y el crecimiento beneficio a los más pobres.

Desde fines del 2014 se da una contracción económica en Ecuador, debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar; con ello la pobreza subió ligeramente del 22,5% en 2014 a un 23,3% en 2015.

La economía ecuatoriana presentó un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre del 2015, comparado con igual periodo del año anterior. El valor agregado del petróleo fue negativo, cabe señalar que el petróleo representa el 40% de las exportaciones y contribuye a mantener una balanza comercial positiva; sin embargo, en estos últimos años no está favoreciendo a la economía de Ecuador. Las variables macroeconómicas que más contribuyen a este crecimiento fueron el gasto de consumo final de hogares, el gasto de consumo final del gobierno y las exportaciones.

Se muestra el gráfico del ciclo del Producto Bruto Interno (PBI) de Ecuador desde 1993 hasta el 2015. El último ciclo habría empezado en marzo de 2010 y continúa hasta diciembre de 2015, presentando una duración de 70 meses.

Ciclo del Producto Bruto Interno 1993-2015



Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE), s.f.

En el sector agrícola, Ecuador exporta bananas según TRADEMAP, ocupando el segundo lugar a nivel mundial en su producción y exportación así como el de flores y ocupa el octavo lugar como productor mundial de cacao. Sin embargo, existen factores que no favorecen al sector:

- Causas climáticas, ausencia o exceso de lluvia en determinadas regiones.
- La emigración del campesino a las ciudades.
- La atención a otros campos de actividad económica, como la explotación petrolera.
- Por la leyes que gravan al campesino en la tenencia de la tierra.
- Malas políticas de importación y exportación.

La dinámica comercial ecuatoriana se caracteriza por la importación de bienes industriales y de consumo duradero, y la exportación de productos primarios. La inversión extranjera directa (IED) está más direccionada a la explotación petrolífera con un 33%, seguida de la industria manufacturera con casi el 20%, sector comercio con un 14% y los servicios a las empresas con el 12,1%.

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones y ser miembro asociado de Mercado Común del Sur (MERCOSUR). También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF) y otros organismos multilaterales.

3. Entorno sociocultural

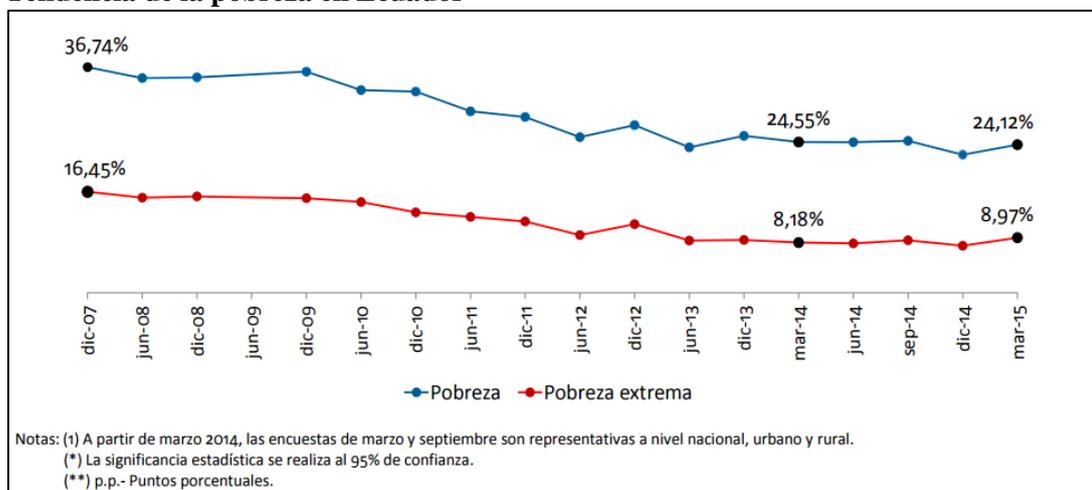
Ecuador cerró el 2015 con una población de 16.144.363 personas, lo que significa un incremento de 117.363 habitantes, 121.911 mujeres y 119.536 hombres, respecto a 2014 en el que la población fue de 16.027.000 personas.

Para marzo de 2015 se considera a una persona pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a US\$ 82,11 mensuales y, pobre extremo si percibe menos de US\$ 46,27.

La pobreza a nivel nacional se ubicó en 24,12% y la pobreza extrema en 8,97%. En el área rural, la pobreza alcanzó el 43,35% y la pobreza extrema el 19,74%. Finalmente, en el área urbana la pobreza llegó al 15,07% y la pobreza extrema a 3,90%.

La pobreza por ingresos a nivel nacional, entre marzo de 2014 y marzo de 2015, cae 0,43 p.p. de 24,55% a 24,12%, variación no significativa. La extrema pobreza varía 0,79 puntos porcentuales de 8,18% a 8,97%, variación no significativa.

Tendencia de la pobreza en Ecuador



Fuente: INEC, 2015.

El gobierno de Rafael Correa pone mucho énfasis en la inversión del sector público, favoreciendo la calidad de vida de la población ecuatoriana más vulnerable. El gobierno ecuatoriano no busca la opulencia económica sino el buen vivir, para ello implementó el Plan del Buen Vivir 2013-2017, con 12 objetivos que debía cumplir:

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral en estricto respeto a los derechos humanos.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos (SE) (Washima s.f.)⁵ para la transformación industrial y tecnológica.
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

⁵ Los S.E. son aquellos por su trascendencia y magnitud, tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental en el país y que están orientados al pleno desarrollo de los derechos de los ciudadanos y al interés general.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, existen cinco clases sociales: A, B, C+, C- y D. Basado en ello la revista Ekos Negocios de Ecuador muestra la tendencia de consumo de la clase media (B, C+) que conforma el 34% de la población en Ecuador:

¿Cuánto gastan y dónde compran sus alimentos, los hogares de los ecuatorianos de clase media?



Fuente: Investigación Ekos Negocios, s.f.

La población ecuatoriana fue evolucionando. El jefe del hogar en 1995 tenía un nivel de educación de primaria completa; en el 2010, el jefe de hogar tiene una formación universitaria completa.

En la siguiente tabla se muestra un comparativo de la evolución sobre las tendencias del consumidor de clase media, se puede apreciar que la tendencia del consumo en los supermercados se incrementó en 30% aproximadamente.

Evolución del consumo de la clase media

Variables de estudio	Año 1995	Año 2010
Asiste a restaurantes	46,70%	42,20%
Tiene empleada doméstica	29,00%	4,50%
Lee libros completos	19,70%	26,90%
Compra en supermercado	17,40%	47,30%
Tiene seguros de vida privado	16,50%	13,10%
Asiste a clubes de entretenimiento	12,80%	3,70%
Salió el último año de viaje	11,80%	43,40%
Vive en casa	48,20%	75,70%
Vive en departamento	41,50%	22,80%
Tiene línea telefónica	57,30%	85,40%
Tiene automóvil	33,40%	47,70%
Tiene computador	9,00%	67,80%

Fuente: Investigación Ekos Negocios, s.f.
Elaboración: Propia, 2017.

4. Entorno tecnológico

Según una encuesta aplicada entre 2009 y 2011 por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2011) Ecuador destinó a ciencia, tecnología e innovación US\$ 1.210 millones, equivalentes al 1,58% del PBI. En lo que se refiere a investigación y desarrollo (I + D) representa el 0,35% del PBI; la meta del gobierno es que este gasto ascienda a 1,5% en los próximos años.

En relación al acceso a la información por parte de la población ecuatoriana, se indica que el 34,7% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a Internet, 22,9 puntos más que hace seis años. En el área urbana el crecimiento es de 27,3 puntos, mientras que en la rural de 13,5 puntos.

Ecuador: gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación

Tipo de gasto	Año 2011 (millones de dólares)	% del PBI
Investigación y desarrollo	269,47	0,35%
Otras actividades de ciencia y tecnología	42,66	0,06%
Otras actividades de innovación	898,4	1,17%
Total	1.210,53	1,58%

Fuente: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e INEC, 2011.

La tecnología en el ámbito agrícola genera mucha discrepancia, principalmente por la manipulación de la semilla convencional para la producción de alimentos transgénicos⁶.

Ricardo Guamán (El Productor 2012) responsable del Programa de Oleaginosas del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP) señala que de existir una reforma constitucional que permita el desarrollo de semillas modificadas para mejorar ciertos cultivos, advierte que, por motivos climáticos, no todo transgénico podrá generarse en el país.

Aclara que los transgénicos tienen beneficios limitados de acuerdo al gen que se les ha introducido.

Víctor Hugo Quimí (El Productor 2012), experto agrícola, aprueba que se permita la importación de transgénicos, indica que el avance de la ciencia ha permitido que estos alimentos se vuelvan inocuos. Añade que Ecuador está limitado en esa corriente de consumo e investigación por la prohibición, indica que debido al déficit productivo los agricultores han tenido que importar soya y maíz duro bajo esas características; es decir, por un lado se limita el desarrollo científico pero por otro lado se acepta la importación de soya de ese tipo.

5. Entorno ecológico

La energía y el medio ambiente son indispensables para el desarrollo humano sostenible. Las personas en situación de pobreza son quienes se ven afectadas por la degradación ambiental.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Ecuador (PNUD) contribuye con el fortalecimiento de las capacidades nacionales para gestionar el medio ambiente de una forma sostenible y promover así los esfuerzos de reducción de la pobreza.

⁶ Se conoce como transgénicos a los alimentos que han sido genéticamente modificados en laboratorios, con el fin de incorporarles genes de bacterias, plantas o animales para hacerlos más resistentes a plagas, sequías o heladas.

Durante el año 2013, el PNUD en el Nodo Noroccidente de Pichincha, en Ecuador, llevó a cabo el levantamiento de información estratégica para la sostenibilidad financiera de la zona, específicamente en la Bio-región del Chocó Ecuatoriano, bajo procesos de capacitación y fortalecimiento local.

6. Entorno legal

El 27 de octubre de 2015 la Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le otorga la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el Proyecto de Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas y la Inversión Extranjera (Asamblea Nacional s.f.).

Esta ley tiene como objetivo establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociaciones público-privadas y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación; también establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.

Con esta ley el gobierno ecuatoriano promociona un catálogo de inversiones en sectores estratégicos que asciende a US\$ 37.000 millones en exploración y explotación de petróleo, construcción de una refinería para productos petroquímicos, plantas de producción de acero y aluminio, construcción de astilleros navales, planta de pulpa de papel, proyectos mineros de producción de oro, plata, cobre, molibdeno, arenas preciosas, proyectos de energía alternativa, solar, de biomasa, entre otras.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), que cuenta con el ISO-9001:2008, es la entidad encargada de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país, con el objetivo de precautelar la inocuidad de la producción primaria, contribuyendo a alcanzar la soberanía alimentaria del país, para ello se apoya en las guías de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas Pecuarias (BPP).

No solo se busca la inocuidad de los alimentos sino también la protección del entorno natural, de las personas que trabajan en esta actividad, de las comunidades que viven en sus cercanías y el manejo sostenible de los insumos y materias primas, asegurando la salubridad del producto en todas las etapas de producción.

El Superintendente de Control del Poder de Mercado expidió el “Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los Supermercados y/o similares y sus Proveedores” mediante resolución N° SCPM –DS-057-2014 de 29 de agosto del 2014, a través de la cual se expiden normas regulatorias para las cadenas de supermercados y sus proveedores cuyos objetivos son establecer las buenas prácticas comerciales.

Anexo 5. La percepción de la calidad por el consumidor



Fuente: López, 2003.

Anexo 6. Recursos y capacidades

Recursos tangibles

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de endeudamiento de la empresa• Capacidad de la empresa para generar fondos internos
Recursos organizacionales	<ul style="list-style-type: none">• Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa• Acceso a materias primas
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales

Fuente: Hitt *et al.*, 2007.

Recursos intangibles

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento• Confianza• Capacidades gerenciales• Rutinas de la organización
Recursos de innovación	<ul style="list-style-type: none">• Ideas• Capacidades científicas• Capacidad para innovar
Recursos de reputación	<ul style="list-style-type: none">• Reputación entre los clientes• Nombre de marca• Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos• Reputación entre los proveedores• Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes

Fuente: Hitt *et al.*, 2007.

Capacidades

Capacidades valiosas	<ul style="list-style-type: none">• Ayudan a la empresa a neutralizar amenazas o aprovechar oportunidades
Capacidades singulares	<ul style="list-style-type: none">• No las poseen muchos más
Capacidades costosas de imitar	<ul style="list-style-type: none">• Históricas. Una cultura organizacional o un nombre de marca únicos y valiosos• Causa ambigua. Las causas y los usos de una competencia no están claros• Complejidad social. Las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre gerentes, proveedores y clientes
Capacidades insustituibles	<ul style="list-style-type: none">• Sin equivalente estratégico

Fuente: Hitt *et al.*, 2007.

Anexo 7. Perfil de sociólogo

Perfil profesional de sociólogo experto en relaciones comunitarias	
<p>Competencias profesionales: Profesional Universitario egresado de Facultad de Sociología o carreras afines para el cumplimiento de esta posición. Con especialización en relaciones comunitarias o similares.</p> <p>Giros de procedencia: Empresas que laboran en zonas de influencia de comunidades y/o poblaciones vulnerables.</p> <p>Área de procedencia: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, similares</p> <p>Cargos de procedencia: Relacionista Comunitario, encargado de Relaciones Comunitarias, similares e idóneas para la posición</p> <p>Tiempo en los cargos deseados: No menos de tres años laborando de manera exitosa en las posiciones indicadas.</p> <p>Otras competencias deseadas: Muy deseable mas no excluyente con manejo del idioma quechua. Muy deseable mas no excluyente con manejo del idioma inglés. Poder realizar viajes. Dominio de office a nivel usuario avanzado. Actualizado en normas comunitarias legales vigentes.</p>	
<p>Funciones y responsabilidades: Desarrollar y ejecutar las actividades, programas y proyectos, previstos en el Plan Anual de RSE. Ejecutar el programa de Comunicación. Generar el mejor relacionamiento con las autoridades, instituciones y población en el área de influencia de la empresa. Prevenir, resolver y monitorear conflictos en las comunidades del área de influencia. Elaborar informes semanales, mensuales y el resumen anual. Organizar talleres dirigidos a las comunidades. Velar por el cumplimiento de los compromisos y acuerdos con las poblaciones. Apoyar a las diferentes áreas de la empresa en los temas de relaciones comunitarias. Convocar y reclutar personal proveniente de las comunidades. Permanente actualización de normas legales vigentes.</p>	<p>Competencias Blandas Comunicación a todo nivel. Alto nivel de empatía. Manejo de situaciones y trabajo bajo presión. Solucionador de problemas y conflictos. Trabajo en equipo. Altamente orientado a logro y objetivos.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Stakeholders de Supercompra al 2016



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. La categorización de las demanda de los *stakeholders*

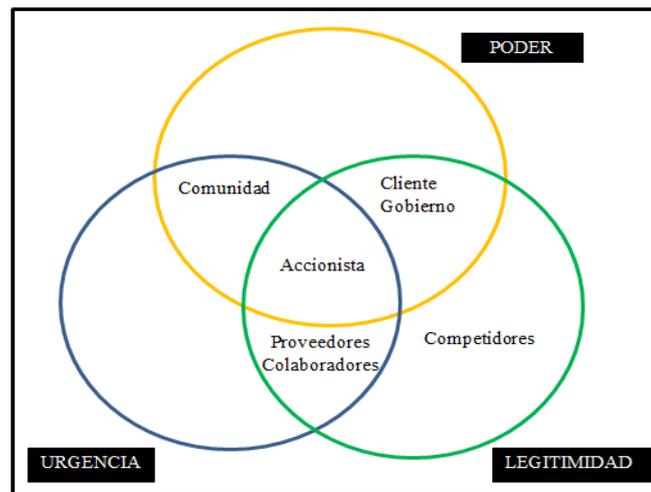
Tabla

<i>Stakeholders</i>	Poder	Urgencia	Legitimidad	Categorización	Prioridad
Cientes	x		x	Dominante	Si
Proveedores		x	x	Dependiente	Si
Colaboradores		x	x	Dependiente	Si
Accionistas	x	x	x	Principal	Si
Competidores			x	Discrecional	No
Comunidad	x	x		Peligroso	Si
Gobierno	x		x	Dominante	Si

Fuente: Fernández y Bajo, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico



Fuente: Fernández y Bajo, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 10. Mapeo de oportunidades y amenazas de los *stakeholders* para Supercompra

<i>Stakeholders</i>	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Accionistas	Contar con ventaja competitiva no solo es buscar rentabilidad sino buscar el bienestar social y ambiental. Actualmente la tendencia del consumidor es buscar productos sanos (N Insights 2017).	Encontrar otros proyectos de inversión más rentables.	Presupuesto para el desarrollo de actividades de RSE relacionados con los stakeholders tales como proveedores, clientes, comunidad, colaboradores.
Cliente	Conciencia por productos sanos. Necesidad de transparencia de información de los productos.	Importación de productos transgénicos, mayor variedad todo el año, que sea fácil de acceder para el consumidor.	Informar a los consumidores sobre los beneficios que brinda a la salud el comer productos cultivados de manera natural.
Empleados	Personal capacitado en RSE y trato al cliente interno y externo. Personal motivado que transmita la cultura organizacional de la empresa, de generación en generación.	Personal no identificado con la empresa que no rinde al 100% de su capacidad.	Capacitar al personal, ofrecer la oportunidad de hacer línea de carrera en la institución. Ser transparente en la información sobre la situación de la empresa. Realizar reconocimientos anuales a los mejores colaboradores para mantener buen clima laboral.
Proveedores	Alianzas estratégicas con los proveedores fortaleciendo los lazos comerciales y generando confianza. Capacitaciones a proveedores sobre manejo de cultivo y problemas climáticos. Generar estabilidad de los flujos de ingreso que permite la oportunidad de acceso crediticio.	Proveedores no capacitados que no cumplan con los estándares de calidad de los productos. Encarecimiento de los productos.	Incrementar los convenios con alumnos de las universidades para que capaciten a los agricultores. Promover el comercio justo. Conectar las plataformas de abastecimiento con los proveedores a través de un portal web, donde se muestre información de la empresa de forma transparente (pedido de productos, fechas de pagos, precio de compra del día, mejores proveedores, etcétera).
Comunidad	Fidelización con la marca, cuya reputación está vinculada con responsabilidad social empresarial. Facilidad de acceso a las tierras agrícolas.	Rechazo a la empresa.	Trabajar en conjunto con los municipios para el tema de conciencia en el consumo de productos naturales. Desarrollar módulos de capacitación para técnicas de cultivo estacional.
Gobierno	Inversión en los sectores agrícolas. Exoneraciones tributarias	Leyes poco favorables para el sector comercio y sector agrícola. Incremento de impuestos al sector comercio. Leyes proteccionistas favorables a los agricultores que no permiten negociar con ellos.	Mantener buenas relaciones con el gobierno. Se pueden desarrollar obras por impuestos previa coordinación con el gobierno.

Fuente: Vives y Peinado-Vara (compiladores), 2011.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 11. Margen de intermediación capturado por Supercompra en razón del Modelo de Integración Comercial Directa (MICD) =20%

	Año 2003	Año 2004	Año 2005
% de compra a productores agrícolas	56%	60%	50,6%
Kilos anuales comprados directamente	9.384.000	28.034.317	23.957.198
Valor total de compra directa a productores en US\$	3.936.915	11.761.375	10.050.880
Valor total de compra de haberse obtenido de intermediarios (contrafactual) en US\$	4.724.298	14.113.650	12.061.056
Valor de monto capturado en US\$	787.383	2.352.275	2.010.176

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Para los cálculos y proyecciones el año 2005 se está considerando como el año 2015, año en que se analizó el entorno.

Anexo 12. Datos para el cálculo del flujo de caja

Tasa de Descuento	r	15%
Retail (Grocery and Food)	Beta	0.46
Tasa Libre de Riesgo (*bono soberano)	Rf	4%
Prima de Riesgo	Rm-Rf	14.9%
CAPM	Rf +B*(Rm-Rf)	10.87%
Tasa de Descuento (*CAPM+RIESGO PAIS)	Re	20%
Impuesto a la Renta		35.0%

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Anexo 13. Supuestos básicos para el plan financiero del período 2016-2020

Supuestos básicos para el plan financiero del período 2016-2020
<ul style="list-style-type: none">• Para el desarrollo del plan estratégico se situará el caso en el año 2015, año en que se analiza el entorno externo de la industria retail.• Las cifras dadas como referencia en el caso sobre los ahorros obtenidos de los años 2003, 2004 y 2005 son asumidos como datos para los años 2013, 2014 y 2015.
<ul style="list-style-type: none">• Los presupuestos de inversión de los planes estratégicos se realizan para el periodo 2016 – 2020.
<ul style="list-style-type: none">• Se considera que los ahorros obtenidos por una mayor compra a los pequeños agricultores son reinvertidos en la empresa, por ello para el cálculo de la TIR se asume como inversión inicial el ahorro obtenido en el año 2015 (año 0).
<ul style="list-style-type: none">• Se considera un incremento de la demanda de frutas y verduras de 2% cada año, este supuesto está basado en el análisis Pestel de Supercompra (anexo 3) donde se visualiza la tendencia del consumidor ecuatoriano, así como el ciclo del PBI.
<ul style="list-style-type: none">• El flujo de caja económico tiene como ingreso a los ahorros obtenidos por compras a pequeños agricultores y no a intermediarios. Se considera el pago de un impuesto a la renta, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador al 2015 es de 35%.
<ul style="list-style-type: none">• El proyecto considera alcanzar un objetivo específico de llegar a un 80% de porcentaje de compra a pequeños agricultores, administrando el riesgo de factores climáticos donde un 20% sería asumido por intermediarios.
<ul style="list-style-type: none">• Para la tabla 33 se considera un decrecimiento del 5% anual de compra a pequeños agricultores.
<ul style="list-style-type: none">• Para el cálculo de la tasa de descuento consideramos el riesgo país de Ecuador al año 2015 con un valor de 9,13%.
<ul style="list-style-type: none">• La tasa libre de riesgo (Rf) es 4% y proviene de la tasa del tesoro americano.
<ul style="list-style-type: none">• La tasa de rendimiento de mercado (Rm) es de 18,9%.

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Nota biográfica

Carol Janet Guzmán Ortiz

Nació en Trujillo, es titulada en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional de Trujillo. Tiene nueve años de experiencia en programación, planificación y análisis en el área de distribución en la industria del transporte de carga pesada. Cuenta con experiencia en logística. Actualmente es analista senior del área Logística de la empresa Transportes 77 S.A.

Roselyn Fabiola Llanos Cuellar

Nació en Tarma y se tituló en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene 11 años de experiencia en el sector de microfinanzas, con experiencia en venta de intangibles, evaluación de riesgo crediticio, capacidad de análisis y gestión de recursos, enfocada en el logro de objetivos, tomando decisiones en beneficio de la organización. Actualmente desempeña el cargo de administradora de agencia en la Caja Rural de Ahorros y Crédito Raíz S.A.A