



## **“PLAN ESTRATÉGICO DE SUPERCOMPRA 2016-2020”**

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

**Presentado por**

**Sr. César Alfaro Goycochea**

**Sra. Paola Vela Nuñez**

**Srta. Raquel Zúñiga Alanya**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2017**

A mi esposa Guisella por su constante motivación y apoyo, que me da fuerza para el logro de mis objetivos. A mis hijos Alessio y Fabiana, quienes con su alegría y amor me inspiran en ser cada día mejor.

César Alfaro Goycochea

A Dios y a la virgen por acompañarme siempre en cada paso andado; a Benita y Raúl, mis padres, por ser mi inspiración y ejemplo para seguir adelante a pesar de las dificultades, y a mi querido Martín por ser más que un esposo y convertirse en mi motivo y fuerza.

Paola Vela Nuñez

A mis padres, hermanos y sobrinos por ser mi motivación para seguir esforzándome día tras día y a pesar de la distancia siempre están presentes de corazón. A César, mi compañero de vida, por su paciencia y apoyo en este reto.

Raquel Zúñiga Alanya

Agradecemos, en primer lugar, a Dios por guiar nuestro camino, a nuestros familiares por su apoyo incondicional, a nuestros profesores de la Universidad del Pacífico por sus enseñanzas y orientación, y en especial a nuestro asesor Roberto Paiva por su dedicación y apoyo.

## **Resumen ejecutivo**

Supercompra es una empresa ecuatoriana líder en ventas al *retail*, que para mantener su liderazgo y cumplir con sus lineamientos estratégicos de desarrollo sustentable, desarrolló estrategias orientadas a acortar su cadena de comercialización de agroprocesados, para lo cual implementó el modelo de integración comercial directa (modelo de compras basado en las plataformas de proximidad), a fin de alinear los intereses de los clientes, productores y la empresa. Los resultados de dicho modelo eran importantes para el Grupo Mazaplan, accionista mayoritario de Supercompra, por ser parte del Global Reporting Initiative (GRI), para posicionarse internacionalmente como una empresa responsable.

Una de las finalidades del modelo de integración comercial directa fue fortalecer a los pequeños productores, haciéndolos más organizados y productivos; para ello la empresa los organizó para que formaran cooperativas y asociaciones, de esta manera se elimina a los intermediarios de la cadena de comercialización de los agroprocesados. Sin embargo, este propósito no tuvo los resultados esperados, puesto que muchas de las cooperativas y asociaciones conformadas se disolvieron en el corto plazo, lo cual representaba un problema para Supercompra por el esfuerzo costoso que le representó.

En el presente plan estratégico 2016-2020 se analiza la problemática de Supercompra, considerando las condiciones del entorno (interno y externo), con la finalidad de buscar estrategias orientadas al logro de sus objetivos, referidos al incremento de su participación en el mercado y rentabilidad, así como a la inclusión de los pequeños productores en la cadena de valor y a la consolidación del modelo de integración comercial directa. Además, para la identificación de las estrategias se utilizó la metodología Link, dado que esta metodología es usada para evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala.

Las estrategias planteadas en función a dichos objetivos están orientadas a la consolidación de alianzas con pequeños productores agrícolas con la finalidad de incluirlos en la cadena de valor de la empresa como proveedores, a la implementación de un plan de alineamiento cultural para el personal de Supercompra conducentes al cumplimiento de las políticas corporativas del Grupo Mazaplan, a potenciar el mecanismo de compra directa a los pequeños productores y alinear los intereses de los actores involucrados.

Para el despliegue de las estrategias indicadas en el párrafo anterior se desarrollaron diferentes planes: plan de gestión de personas, plan de responsabilidad social, plan de operaciones, plan de marketing y plan financiero. La evaluación financiera de la ejecución de los referidos planes indica que el proyecto es viable, debido a un incremento tanto en la venta como en el valor económico de la compañía con respecto a las condiciones normales de mercado.

## Índice de contenidos

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                                | <b>x</b>    |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                             | <b>xii</b>  |
| <b>Índice de anexos .....</b>                               | <b>xiii</b> |
| <br>  |             |
| <b>Capítulo I. Introducción.....</b>                        | <b>1</b>    |
| 1. Descripción de la empresa .....                          | 1           |
| 1.1. Consideraciones generales .....                        | 1           |
| 1.2. Perfil estratégico de la empresa.....                  | 3           |
| 1.3. Identificación del problema.....                       | 4           |
| 1.4. Enfoque propuesto de solución .....                    | 5           |
| 1.5. Marco teórico a utilizar .....                         | 5           |
| 1.5.1. Responsabilidad Social Empresarial .....             | 5           |
| 1.5.2. Negocios inclusivos .....                            | 6           |
| 1.5.3. Metodología Link.....                                | 7           |
| 1.5.4. Gobierno corporativo .....                           | 8           |
| 1.5.5. La Iniciativa de Reporte Global .....                | 8           |
| 1.5.6. Ventaja competitiva .....                            | 9           |
| 1.5.7. Plan estratégico .....                               | 10          |
| 1.5.8. Estrategia empresarial .....                         | 10          |
| 1.5.9. Gestión de la cadena de suministros .....            | 11          |
| <br>  |             |
| <b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico del entorno.....</b> | <b>13</b>   |
| 1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....                  | 13          |
| 1.1. Entorno político-legal.....                            | 13          |
| 1.2. Entorno económico .....                                | 14          |
| 1.3. Entorno sociocultural .....                            | 14          |
| 1.4. Entorno tecnológico .....                              | 16          |
| 1.5. Entorno ecológico .....                                | 17          |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.6. Matriz EFE.....   | 17        |
| 1.7. Conclusiones del macroentorno .....                         | 18        |
| 2. Análisis del microentorno .....                               | 18        |
| 2.1. Identificación, características y evolución del sector..... | 18        |
| 2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....                   | 20        |
| 2.2.1. Poder de negociación de los proveedores .....             | 20        |
| 2.2.2. Poder de negociación de los consumidores.....             | 20        |
| 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....                      | 21        |
| 2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....          | 21        |
| 2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....         | 22        |
| 2.2.6. Conclusiones del microentorno.....                        | 23        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b>   | <b>24</b> |
| 1. Estrategia y planeamiento actual.....                         | 24        |
| 2. Análisis de recursos y capacidades .....                      | 24        |
| 3. Estructura organizacional y recursos humanos .....            | 26        |
| 4. Aplicación de la metodología Link .....                       | 26        |
| 4.1. Mapeo de la cadena de valor.....                            | 27        |
| 4.2. El modelo de negocio.....                                   | 27        |
| 4.3. Los principios para modelos de negocios incluyentes .....   | 28        |
| 4.4. El ciclo del prototipo.....                                 | 29        |
| 4.5. Definición de estrategias.....                              | 30        |
| 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....         | 31        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>                | <b>32</b> |
| 1. Visión.....   | 32        |
| 2. Misión .....  | 32        |
| 3. Objetivos estratégicos .....                                  | 32        |
| 4. Estrategia competitiva.....                                   | 32        |
| 5. Estrategia de crecimiento .....                               | 33        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6. FODA.....   | 33        |
| 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....       | 34        |
| 8. Matriz interna-externa (IE) .....   | 35        |
| 9. Evaluación de grupos de interés.....  | 36        |
| 10. Matriz de alineamiento estratégico .....                                   | 38        |
| 11. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos ..... | 38        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo V. Plan de gestión de personas .....</b>                           | <b>41</b> |
| 1. Estructura organizacional.....  | 41        |
| 2. Objetivos específicos e indicadores de gestión .....                        | 41        |
| 3. Acciones para el plan de gestión de personas .....                          | 41        |
| 4. Presupuesto del plan de gestión de personas.....                            | 43        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VI. Plan de responsabilidad social .....</b>                       | <b>44</b> |
| 1. Introducción .....  | 44        |
| 2. Objetivos específicos e indicadores de gestión .....                        | 44        |
| 3. Acciones para el plan de responsabilidad social .....                       | 44        |
| 4. Presupuesto del plan de responsabilidad social.....                         | 45        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>                                  | <b>46</b> |
| 1. Introducción .....  | 46        |
| 2. Objetivos específicos e indicadores de gestión .....                        | 46        |
| 3. Acciones para el plan de operaciones .....                                  | 47        |
| 4. Presupuesto del plan de operaciones.....                                    | 48        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VIII. Plan de marketing.....</b>                                   | <b>49</b> |
| 1. Introducción .....  | 49        |
| 2. Segmentación .....  | 49        |
| 3. Posicionamiento .....   | 49        |
| 4. Marketing mix.....  | 50        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1. Servicio .....  | 50        |
| 4.2. Precio .....  | 50        |
| 4.3. Plaza.....  | 50        |
| 4.4. Promoción/publicidad .....                                | 50        |
| 4.5. Personas .....  | 50        |
| 5. Objetivos específicos e indicadores de gestión .....        | 51        |
| 6. Acciones para el plan de marketing .....                    | 51        |
| 7. Presupuesto del plan de marketing.....                      | 52        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>                      | <b>53</b> |
| 1. Introducción .....  | 53        |
| 2. Objetivos específicos e indicadores de gestión .....        | 53        |
| 3. Acciones para el plan financiero .....                      | 53        |
| 4. Consideraciones para la elaboración del flujo de caja ..... | 54        |
| <br>   |           |
| <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>                     | <b>56</b> |
| 1. Conclusiones .....  | 56        |
| 2. Recomendaciones.....  | 57        |
| <br>   |           |
| <b>Bibliografía .....</b>                                      | <b>58</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>Notas biográficas .....</b>                                 | <b>83</b> |

## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Perfil de Supercompra .....   | 3  |
| Tabla 2.  | Resumen del análisis del entorno político-legal .....                                   | 13 |
| Tabla 3.  | Resumen del análisis del entorno económico .....  | 14 |
| Tabla 4.  | Resumen del análisis del entorno sociocultural.....                                     | 16 |
| Tabla 5.  | Resumen del análisis del entorno tecnológico.....                                       | 16 |
| Tabla 6.  | Resumen del análisis del entorno ecológico.....   | 17 |
| Tabla 7.  | Matriz EFE de Supercompra .....   | 18 |
| Tabla 8.  | Participación del mercado del sector comercio al por menor – supermercados (2015) ..... | 19 |
| Tabla 9.  | Crecimiento anual de ventas en supermercados .....                                      | 19 |
| Tabla 10. | Poder de negociación de los proveedores.....  | 20 |
| Tabla 11. | Poder de negociación de los consumidores .....  | 21 |
| Tabla 12. | Amenaza de nuevos competidores .....  | 21 |
| Tabla 13. | Amenaza de productos o servicios sustitutos .....                                       | 22 |
| Tabla 14. | Rivalidad entre competidores existentes .....   | 22 |
| Tabla 15. | Grado de atracción de la industria .....  | 23 |
| Tabla 16. | Capacidades de Supercompra.....   | 25 |
| Tabla 17. | Modelo de negocio de Supercompra. ....  | 28 |
| Tabla 18. | Matriz EFI de Supercompra .....   | 31 |
| Tabla 19. | Matriz FODA de Supercompra .....  | 33 |
| Tabla 20. | Matriz FODA cruzada de Supercompra .....  | 34 |
| Tabla 21. | Matriz PEYEA para Supercompra .....   | 34 |
| Tabla 22. | Matriz EI para Supercompra .....  | 36 |
| Tabla 23. | Intereses de los <i>stakeholders</i> de Supercompra .....                               | 37 |
| Tabla 24. | Matriz de alineamiento estratégico de Supercompra.....                                  | 38 |
| Tabla 25. | Objetivos estratégicos de Supercompra.....  | 38 |
| Tabla 26. | Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos .....                  | 39 |
| Tabla 27. | Lineamientos de los planes funcionales .....  | 40 |
| Tabla 28. | Objetivos específicos del plan de gestión de personas 2016-2020.....                    | 42 |
| Tabla 29. | Presupuesto del plan de gestión de personas 2016-2020 (US\$) .....                      | 43 |
| Tabla 30. | Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2020.....                 | 45 |
| Tabla 31. | Presupuesto del plan de responsabilidad social 2016-2020 (US\$).....                    | 45 |
| Tabla 32. | Objetivos específicos del plan de operaciones 2016-2020 .....                           | 47 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 33. | Presupuesto del plan de operaciones 2016-2020 (US\$) .....  | 48 |
| Tabla 34. | Segmentación de mercado .....                               | 49 |
| Tabla 35. | Objetivos específicos del plan de marketing 2016-2020 ..... | 51 |
| Tabla 36. | Presupuesto del plan de marketing 2016-2020 (US\$) .....    | 52 |
| Tabla 37. | Objetivos específicos del plan financiero 2016-2020.....    | 53 |

## Índice de gráficos

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gráfico 1. | Línea de tiempo de Supercompra .....  | 2  |
| Gráfico 2. | Estratos de los hogares ecuatorianos .....                                    | 15 |
| Gráfico 3. | Población total y tasa de crecimiento .....                                   | 15 |
| Gráfico 4. | Resumen de los seis principios del modelo de negocios (metodología Link)..... | 29 |
| Gráfico 5. | Árbol de soluciones - Método Link.....  | 30 |
| Gráfico 6. | Matriz PEYEA para Supercompra .....   | 35 |
| Gráfico 7. | Mapa de <i>Stakeholders</i> de Supercompra.....                               | 37 |

## Índice de anexos

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Aplicación de la metodología Link .....           | 61 |
| Anexo 2. | Supuestos financieros .....                       | 71 |
| Anexo 3. | Evaluación financiera .....                       | 77 |
| Anexo 4. | Estado de situación financiera y resultados ..... | 81 |
| Anexo 5. | Flujos de caja.....                               | 82 |

## Capítulo I. Introducción

### 1. Descripción de la empresa

#### 1.1. Consideraciones generales

Supercompra es una empresa ecuatoriana de venta al detal o *retail*<sup>1</sup>, entre otros, de productos agroprocesados, la cual pertenece desde el año 2000 al Grupo Mazaplan de México, el cual lleva 30 años en el ramo y es líder en ventas en México. Este grupo ingresó al Global Reporting Initiative (GRI)<sup>2</sup>, a fin de posicionarse internacionalmente como una empresa responsable ambiental y socialmente.

Supercompra, a su vez, es líder en Ecuador en supermercados, hipermercados y *cash&carry*<sup>3</sup>, con ventas al año 2005 de MM US\$ 230 y cuyos principales accionistas son Mazaplan (50.1%), Almacenes Populares (28.6%) e Inversionistas ecuatorianos individuales (21.4%). Supercompra buscaba mantenerse como líder en Ecuador y contar para el 2006 con más de 5 000 colaboradores, 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas *hard discount*<sup>4</sup>.

Según el caso, la estrategia de negocios de Supercompra era transformar su modelo de suministro de compras a través de unidades descentralizadas llamadas “plataformas de proximidad”, a fin de acortar la cadena de suministro de manera más lineal y directa. Este modelo de proximidad le permitía cubrir los siguientes objetivos:

- Mayor control sobre la calidad de los productos comprados
- Eliminar intermediarios de la cadena de comercialización, para proveerse directamente de los productores agrícolas
- Incluir a los productores agrícolas en la cadena de suministro
- Despacho directo a los puntos de venta

---

<sup>1</sup> Se refiere a la venta al detal de productos desde una localidad fija, en parcelas pequeñas o individuales, destinadas al consumo directo del comprador.

<sup>2</sup> GRI es una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de las empresas en materia de sostenibilidad críticos.

<sup>3</sup> En un contexto de venta al *retail*, significa que los clientes pagan en efectivo los bienes que compran y se los llevan en ese mismo momento (caso: Supercompra).

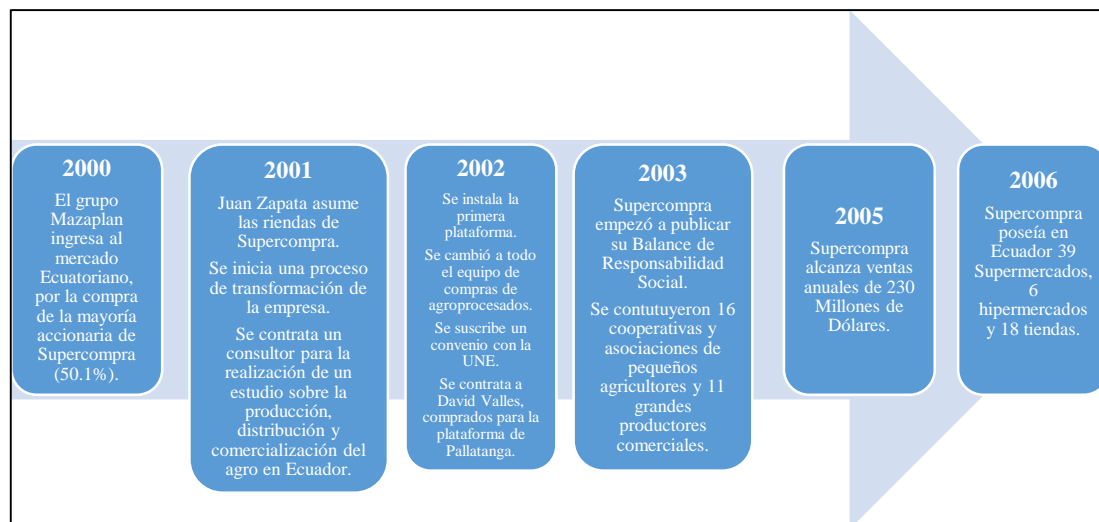
<sup>4</sup> Tienda de descuento: localización periférica para abaratar costes de la superficie comercial, personal escaso, ausencia de ningún elemento que distraiga al comprador, productos normalmente mostrados a la venta en *pallets* o en las propias cajas de fabricación.

Para implementar esta estrategia, se formaron asociaciones y cooperativas con los pequeños agricultores; sin embargo, con el tiempo estas fueron desapareciendo y en otros casos iban disminuyendo el número de pequeños agricultores en cada asociación, por conflicto de intereses o por presión en cuanto a la calidad de los productos comercializados, lo cual generaba preocupación en Supercompra, debido a que le suponía comprar ese diferencial de productos a los intermediarios, perdiendo margen y saliéndose del plan original de compras en el que se había hecho una importante inversión de dinero y recursos humanos. En ese sentido, Supercompra tiene el reto de recuperar y captar más productores agrícolas, a través de cooperativas o asociaciones para fortalecer su red de proveedores, que le permita seguir siendo líder del mercado.

De otro lado, el modelo planteado por Supercompra se alineaba a los principios de comercio justo y desarrollo sustentable, lo que le permitía al Grupo Mazaplan cumplir con su visión corporativa, en cuanto a responsabilidad social, debido a la inclusión de los pequeños agricultores en la cadena de valor.

Los acontecimientos más importantes de la empresa se muestran en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Línea de tiempo de Supercompra**



Fuente: Elaboración propia, 2016

## 1.2. Perfil estratégico de la empresa

- Visión actual

Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio de *retail*.

- Misión actual

Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo.

- Perfil de la empresa

A continuación se detalla el perfil del negocio de Supercompra:

**Tabla 1. Perfil de Supercompra**

| PERFIL DE LA EMPRESA   |                                    |   |
|------------------------|------------------------------------|---|
| Estrategia competitiva | Líder en costos                    | Supercompra busca la eficiencia a nivel de costos, que le permita mantener su ventaja competitiva.  |
| Enfoque de mercado     | Defensor                           | Al ser líder en el mercado, afronta los cambios de este, a través de la mejora continua de sus productos.   |
| Estructura             | Divisional                         | Supercompra es una organización grande con múltiples líneas de productos, donde la administración prioriza los objetivos de productos (entre ellos los agroprocesados) y la coordinación por medio de divisiones. |
| Estilo de liderazgo    | Transaccional–<br>Transformacional | Inicialmente Supercompra buscó un cambio en la organización con tareas o funciones específicas a corto plazo. Asimismo, la empresa inculca un sentido de compromiso y participación en sus colaboradores.         |
| Cultura                | Homogénea                          | Existe un consenso de toda la organización para lograr el cambio buscado. Asimismo, se compartían los mismos valores y reglas para alcanzar sus objetivos.  |

Fuente: Elaboración propia 2016

En cuanto a su estrategia competitiva, Supercompra se direcciona en ser líder en costos. Para ello trabaja en mejorar su sistema de compra intentando eliminar de la cadena de comercialización a los intermediarios y llegar a proveerse directamente de los productores; es decir, busca tener los costos medios más bajos del sector, que a su vez le permita llegar a más clientes y crecer en *market share*.

De acuerdo al caso, la estrategia de crecimiento de Supercompra es la de integración vertical regresiva, ya que busca fortalecer su posición competitiva a través del fortalecimiento de la cadena de suministro, con la inclusión de los productores agrícolas, que le permita generar valor a la empresa. Para hacer posible esto, Supercompra deberá implementar una asociación proveedor/cliente, lo que le generará los siguientes beneficios: ahorrar en costos, mejorar la calidad y asegurar el abastecimiento de los productos a suministrar.

### **1.3. Identificación del problema**

El Grupo Mazaplan, como vía para posicionarse internacionalmente como una empresa responsable, ingresó en el GRI estableciendo lineamientos corporativos para dicho fin. El acercamiento de Supercompra a los pequeños productores cumplía con los principios de comercio justo y desarrollo sustentable, los cuales ayudan al Grupo Mazaplan con su objetivo.

Sin embargo, de acuerdo al caso se identifica que el problema de Supercompra es el abastecimiento de productos para su cadena de tiendas, porque no ha consolidado su modelo de integración de compra directa (MICD), como negocio inclusivo, a través de las plataformas de proximidad, debido a la creciente desarticulación de las asociaciones y cooperativas de pequeños agricultores impulsadas por la empresa.

Algunas de las causas que originan el problema son las siguientes:

- La informalidad de los pequeños productores
- Intereses personales de los pequeños productores
- Incumplimiento de los estándares de calidad exigidos y oportunidad de entrega de los productos agroprocesados, por parte de los pequeños productores
- Oportunismo de los intermediarios, para el abastecimiento de los productos agroprocesados

Las consecuencias que ocasionará este problema son las siguientes:

- Falta de abastecimiento oportuno y confiable para sus tiendas
- Incumplimiento de la política de responsabilidad social empresarial de la empresa y del Grupo Mazaplan, así como de los compromisos asumidos bajo el GRI
- Incremento de costos
- Disminución del margen
- Desincentivo para los proveedores
- Disminución de la calidad de sus productos comprados

- Desintegración de cooperativas que formaron con esfuerzo y dinero
- Probable disminución en las ventas

#### **1.4. Enfoque propuesto de solución**

En atención a la problemática expuesta y con la finalidad de que la empresa se consolide como líder del mercado ecuatoriano, se propone ejecutar un plan estratégico basado en lo siguiente:

- Desarrollo de una red de proveedores, que garantice el abastecimiento oportuno de los productos. Para ello se establecerá alianzas estratégicas con los productores locales, que respeten los conceptos de calidad y comercio justo.
- Potenciar la responsabilidad social, para fortalecer las relaciones con los proveedores de la empresa (agricultores), capacitándolos para brindarles las herramientas necesarias para la tecnificación de su producción y elevar su productividad. Esto, además, permitirá que el Grupo Mazaplan pueda posicionarse internacionalmente como una empresa responsable, crecer en el mercado y mantener un negocio sostenible.

#### **1.5. Marco teórico a utilizar**

Dado que la finalidad del presente trabajo es elaborar un plan estratégico de Supercompra, que reflejará las estrategias que debe seguir la empresa a mediano plazo, alineado a la estrategia corporativa del Grupo Mazaplan, se utilizará el siguiente marco teórico:

##### **1.5.1. Responsabilidad Social Empresarial**

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa” (De La Peña y Amezcua 2012). Asimismo, es importante señalar que las empresas que practican la RSE resultan ser más competitivas y logran obtener mayores ganancias.

De otro lado, se debe señalar que la variedad de enfoques de la RSE es inevitable dada la diversidad de modelos o paradigmas de la empresa y, por tanto, de sus responsabilidades. Según Argandoña (2007), “se propone tres enfoques o modelos de empresa: como institución económica, como institución social dentro de una sociedad más amplia y como comunidad de personas”. Según la primera concepción, la empresa es organizada con el objetivo de crear valor;

sin embargo, si esta se concibiera desde el punto de vista social, la empresa se convertiría en una generadora de expectativas, de la que se espera que actúe como un buen ciudadano; en este caso, la RSE se convierte en filantropía o acción social, pero la empresa no puede priorizar la responsabilidad social ante la sobrevivencia de la empresa, por esto se genera una contradicción en la que destaca la maximización del beneficio (Argandoña 2007). Desde la concepción de la comunidad de personas, esto lleva a pensar en la motivación del personal (producción sujeta a premios y castigos), en la búsqueda del logro de objetivos, lo que generaría valor a la empresa; tal como menciona Rodríguez (2014), “toda empresa es creada con el objetivo de generar utilidades y producir riqueza, pero por ser un sistema de interacciones social entre individuos y grupos humanos, debe perseguir su objetivo económico en un contexto de desarrollo integral; es decir, generar desarrollo económico, pero también desarrollo social y humano” (Rodríguez 2007), de esta forma la empresa no se aísla de los problemas de la sociedad y debe contribuir al desarrollo de esta.

### **1.5.2. Negocios inclusivos**

Los negocios inclusivos corresponden a iniciativas empresariales dirigidas a comunidades pobres, las cuales buscan crear valor y reducir la pobreza, el modo de hacerlo es incorporar a personas de bajos recursos a su cadena de valor, para esto buscan “conectar a los sectores de bajos ingresos con los mercados convencionales, con el potencial y la aspiración de mejorar sustancialmente sus condiciones de vida” (Márquez, Reficco y Berger 2010). Este esfuerzo busca “garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación” (Reficco 2010).

Sobre estos temas existe un debate entre autores, algunos indican que la participación de los pobres puede ser exitosa, ya que “en los ámbitos productivo e institucional, genera sinergias, o externalidades positivas, en un círculo virtuoso de desarrollo inclusivo” (Barrantes, Cuenca y Morel 2012); mientras que otros afirman que este puede ser un rotundo fracaso. Sin embargo, en lo que sí coinciden estos autores es en que “la participación de los pobres en los negocios resulta, en el mejor de los casos, costosa y difícil” (Márquez, Reficco y Berger 2010), ya que debido a esto es necesario explorar varios caminos para poder buscar iniciativas que den como resultado una generación de valor para la empresa y beneficiar a los más necesitados. “Los negocios inclusivos se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad en el tiempo relacionadas con el crecimiento económico, al progreso social y al balance ecológico” (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV], Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo

Sostenible [Cecodes] 2008), su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equivalente.

### **1.5.3. Metodología Link**

La metodología Link es “una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala”. “Los modelos de negocio inclusivos, entendidos como aquellos en los que los productores a pequeña escala son involucrados como proveedores (o vendedores), representan oportunidades de desarrollo económico y social, tanto para los productores como para los actores privados (o compradores) que en ellos participan. Estos modelos tienen la virtud de vincular más efectivamente a los actores de una manera coherente y trazable cuando cumplen un principio fundamental en los negocios: ser rentable para ambas partes (vendedores y compradores).” (Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT] 2014).

Este método ha sido implementado desde el año 2011 y se gestó como parte del Proyecto de Nuevos Modelos Empresariales para las Relaciones de Comercio Sostenible, dirigido por el *Sustainable Food Lab*, en colaboración con *Catholic Relief Services (CRS)*, el CIAT, el *International Institute of Environment and Development (IIED)* y *Rainforest Alliance*. “Dicho proyecto fue apoyado por una subvención de la Fundación Bill y Melinda Gates”.

La referida metodología presenta las herramientas necesarias para ser aplicadas en el caso de Supercompra, puesto que se busca una estrategia para incluir a los pequeños agricultores en la cadena de valor de la empresa. Esta metodología está basada en la aplicación de cuatro herramientas:

- El mapeo de la cadena de valor: Tiene como propósito entender el contexto macro del negocio, que vincula a los productores rurales con compradores.
- El modelo de negocio: Tiene como propósito analizar el funcionamiento en detalle de una organización, enmarcar la situación actual y la visión hacia el futuro.
- Los principios para modelos de negocios incluyentes: Estos son la colaboración entre actores, vinculación efectiva al mercado, gobernanza transparente y consistente, acceso equitativo a servicios, innovación incluyente y medición de resultados. Tiene como propósito evaluar el grado de inclusión en una relación comercial.
- El ciclo del prototipo: Tiene como propósito diseñar e implementar las estrategias de inclusión, a través de un proceso de aprendizaje cíclico.

#### **1.5.4. Gobierno corporativo**

El gobierno corporativo hace referencia a la operatividad y control de las corporaciones que tienen como objetivo la búsqueda del uso eficiente de su capital. Por lo tanto, este involucra la administración de la empresa, su directorio y demás agentes económicos que mantengan algún interés en la misma; además, el gobierno corporativo tiene redundancia en los objetivos estratégicos de la empresa, así como en los medios para alcanzarlos. “El gobierno corporativo tiene en cuenta todas las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos (*stakeholders*) que mantengan algún vínculo o interés en la empresa; por otro lado, también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general.” (Rivera, Chalmeta, León y Lapiedra 2010).

Según indica Pacala (2012), existen dos modelos en la gobernabilidad en los recursos, los cuales influyen en los modelos de gestión, modelos de accionistas y modelo de las partes interesadas. El primer modelo busca maximizar el valor de los accionistas y sus intereses, asegurar la rentabilidad y eficiencia, además busca oportunidades y orientación comercial. El segundo modelo busca un equilibrio que satisfaga los intereses de todas las partes interesadas de la empresa, además se orienta hacia el crecimiento a largo plazo, para la supervivencia y la estabilidad, se centraliza principalmente en el valor más que en el beneficio. (Pacala 2012).

“Las prácticas del buen gobierno corporativo deben apuntar a un concepto más amplio y multidisciplinario, lo cual implica propiciar condiciones para que las empresas no solamente se preocupen por maximizar la valoración de sus activos o sus ganancias, sino que ejerzan también su función empresarial con responsabilidad y transparencia en el manejo de la información, velando por los intereses de todos aquellos agentes vinculados a la empresa, es decir, accionistas directivos, empleados, acreedores, proveedores, clientes, etc.” (Ganga y Vera 2008).

#### **1.5.5. La Iniciativa de Reporte Global**

La Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés) es una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar

el impacto de las empresas en materia de sostenibilidad críticos, tales como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y otros. La GRI fue fundada en Boston, en 1997. Sus raíces radican en las organizaciones sin fines de lucro estadounidenses por la Coalición para Economías Ambientalmente Responsables (Ceres) y el Instituto Tellus.

La referida organización tiene como visión: “Crear un futuro en el que la sostenibilidad es parte integral de proceso de toma de decisiones de cada organización”, y como misión: “Capacitar a los tomadores de decisiones de todo el mundo, a través de nuestros estándares de sostenibilidad y de la red de múltiples partes interesadas, a tomar medidas hacia una economía y un mundo más sostenible”. GRI se basa en un principio único de múltiples partes interesadas que garantiza la participación y la experiencia de diversos interesados en el desarrollo de sus normas. El beneficio de este enfoque amplio e inclusivo es que las organizaciones pueden confiar en la solidez de la participación de las partes interesadas al considerar una amplia gama de temas de sostenibilidad.

El trabajo de GRI está integrado en diferentes tipos de toma de decisiones en todo el mundo, ya sea a través de empresas que usan el proceso de informes de sostenibilidad para entender, manejar y comunicar sus impactos en asuntos críticos o los gobiernos usando esta información para construir políticas más inteligentes<sup>5</sup>.

#### **1.5.6. Ventaja competitiva**

Según Porter, la ventaja competitiva se define como el “término con que se indica aquello en lo que un individuo piensa ser bueno”. “La definición de Porter guarda estrecha relación con la economía de las competencias: existe una ventaja competitiva cuando, desde el punto de vista de la sustentabilidad, la rentabilidad es mayor que la de los rivales. Después se profundiza más para determinar si la ventaja proviene de precios más altos, de costos más bajos o de una combinación de ambos. Esas divergencias se deben a las diferencias de las actividades que se llevan a cabo.” (Magretta 2013).

Asimismo, de acuerdo con Porter, el desempeño de una compañía debe medirse desde el punto de vista del objetivo económico de esta, es decir, tomando en cuenta que los costos de producción estén por debajo del costo de los precios de mercado, buscando el manejo más eficaz de los recursos, logrando poder operar a un costo más bajo o imponer un precio más alto o ambas. “Si alguien tiene una auténtica ventaja competitiva, significa que, en comparación con sus rivales,

---

<sup>5</sup> <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

podrá operar a un costo más bajo, imponer un precio alto o ambas cosas”, y debe ser medida con la competencia dentro de la misma industria (Magretta 2013).

### **1.5.7. Plan estratégico**

La planificación es un “conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”. Según Matilla (2008), “las personas pueden concentrarse en cumplir con los planes, pero será un error si no se focalizan en la explotación de las oportunidades”.

Asimismo, “la planificación estratégica utiliza los entornos internos y externos para el crecimiento organizacional; por lo tanto, las prácticas operativas adecuadas están presentes si la gerencia ha planificado, diseñado y organizado de tal manera que proporcione una seguridad razonable de que los riesgos de la organización han sido manejados efectivamente y que las metas y objetivos de la organización se lograrán produciendo los resultados deseados” (Reider 2015).

### **1.5.8. Estrategia empresarial**

Según Porter, “la estrategia es un conjunto de decisiones integradas que indican cómo se logrará un desempeño superior frente a la competencia. No es la meta ni una acción específica, es el posicionamiento que se escoge y que permitirá alcanzar la meta; las acciones son la ruta que lleva a conseguirlo”. “Cuando Porter define la estrategia se refiere a lo que constituye una buena estrategia que generará un rendimiento de la inversión mayor que el promedio de la industria”. (Magretta 2013).

Asimismo, “las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”. Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, a los cuales Porter llama estrategias genéricas. “Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”, y pueden afectar la prosperidad a largo plazo de la organización. Asimismo, tienen consecuencias multifuncionales, por lo que para su planteamiento se debe considerar los factores externos e internos que enfrenta la empresa (David 2013).

La estrategia contempla, además, los recursos y capacidades de la empresa, así como las oportunidades que surgen en su entorno. “El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia”. “La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas; estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa” (Grant 2004).

### **1.5.9. Gestión de la cadena de suministros**

“La cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados” (Velasco 2014).

Asimismo, “la cadena de suministro son los procesos del ciclo de vida del producto que comprenden flujos físicos, de información, financieros y de conocimiento, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de los usuarios finales con productos y servicios físicos de proveedores múltiples y vinculados”; mientras que “la gestión de la cadena de suministro comprende el diseño, mantenimiento y operación de procesos de cadena de suministro, incluyendo aquellos para productos de base y extendidos, para la satisfacción de las necesidades del usuario final”. (Ayers y Odegaard 2007).

Es difícil que una empresa cubra el total del flujo de suministro, por lo que buscan apoyo de otras que atiendan sus necesidades, buscando en el camino un ahorro que le permita tener mejores resultados al final del proceso, las compañías buscan mejorar las expectativas de sus clientes y a la vez lograr eficiencia y mejores precios (Chopra y Meindl 2013).

De otro lado, es importante mencionar que para que los socios comerciales en el comercio minorista operen como una cadena de suministro, en lugar de empresas individuales requerirán enfoques nuevos, que les permitan desarrollar las tareas necesarias conducentes al éxito de la cadena de suministro. Entre estas tareas se encuentran: (i) “diseñar cadenas de suministro para una ventaja estratégica”, (ii) “implementar relaciones de colaboración dentro de la organización”, (iii) “forjar asociaciones de la cadena de suministro con socios comerciales de arriba abajo en la cadena de suministro”, (iv) “gestión de la información de la cadena de suministro, y (v) ganar dinero de la cadena de suministro” (Ayers y Odegaard 2007). Además, “los minoristas están buscando una producción de bajo costo, pero vinculan esto con la capacidad de distribuir el

producto de forma efectiva desde puntos de producción muy dispersos a múltiples ubicaciones para su compra y luego su consumo”; “para satisfacer las necesidades de los consumidores cada vez más exigentes, los minoristas están cada vez más preocupados por la disponibilidad de productos en la tienda y en línea”. (Ferne y Sparks 2014).

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico del entorno

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

A continuación, se presenta el análisis del macroentorno para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa.

#### 1.1. Entorno político-legal

La aprobación del Presidente de Ecuador, Rafael Correa Delgado, ha venido decreciendo en el último quinquenio, pasando de un 62% en el año 2013 a un 39% en el 2016 (enero a junio). Esto se debe a una grave crisis de gobernabilidad que ha generado problemas económicos, desempleo, inseguridad ciudadana y problemas sociales.

De otro lado, el Gobierno ecuatoriano cuenta con una política agropecuaria, para el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025, la cual tiene por finalidad fortalecer la presencia de los pequeños y medianos productores a lo largo de las cadenas productivas, erradicar la pobreza en el campo y garantizar la seguridad alimentaria de toda la población.

**Tabla 2. Resumen del análisis del entorno político-legal**

| Variable  | Fuente   | Actualidad y tendencia   | Impacto     |
|---|--|--|-------------|
| Estabilidad política                                | Cedatos Ecuador (Junio 2016)   | Creciente desaprobación del presidente Correa en los últimos cinco años. La tendencia es que siga siendo desaprobada su gestión hasta que acabe su mandato.  | Amenaza     |
| Estabilidad jurídica                                | Web Invierte Ecuador (Junio 2016)  | El Ecuador cuenta con la Ley de Incentivos APP; sus reformas han generado un significativo incremento en el alcance de estabilidad en materia de inversiones.  | Oportunidad |
| Políticas de Estado a favor del sector agropecuario | “La Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025”<br>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Junio 2016) | Existe una política agropecuaria ecuatoriana para el periodo 2015 – 2025, que incluye una política de comercialización, basada en precios justos y acceso al mercado.<br>El Estado Ecuatoriano busca fortalecer a pequeños y medianos agricultores mediante cadenas productivas. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2016

## 1.2. Entorno económico

El año 2015 el Ecuador tuvo un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 0.3%, el cual se atribuye principalmente a la caída de los precios internacionales del petróleo. Es importante notar que en los últimos años se ha venido desacelerando el crecimiento del PBI. Asimismo, cabe indicar que el PBI agrícola representó el 9% del PBI país en el año 2013. Actualmente, el PBI agrícola es de 1.4%.

La inflación anual acumulada a diciembre de 2015 fue de 3.4%, lo que representa una reducción de 0.3% con respecto al 2014. La tasa media del desempleo urbano en el 2015 fue de 64.1%, la cual se incrementó en 5.4% respecto al 2014. El salario mínimo se incrementó solo en un 0.2% en el 2015, luego de varios años de grandes aumentos. Asimismo, el índice de salario real presenta un crecimiento sostenido, lo cual incrementa el poder de compra de la población. El índice de pobreza fue de 25.4% en el 2015, el cual se ha reducido en los últimos 10 años.

**Tabla 3. Resumen del análisis del entorno económico**

| Variable                                | Fuente  | Actualidad y tendencia   | Impacto     |
|---|---|--|-------------|
| Crecimiento económico                   | “Estadísticas Macroeconómicas Presentación Estructural” Banco Central de Ecuador (Junio 2016) | El PBI de Ecuador creció solo 0.3% el año 2015, tiene una tendencia a la baja, principalmente por precios internacionales del petróleo. El PBI del sector comercio se encuentra estancado. Sin embargo, dicho sector tiende a concentrar grandes supermercados con mayor oferta de productos y marcas propias. | Amenaza     |
| Inflación                               | “Estadísticas Macroeconómicas Presentación Estructural” Banco Central de Ecuador (Junio 2016) | La inflación en el 2015 fue de 3.38%. La tendencia es que se mantenga entre 3 y 4% los próximos 3 años.  | Oportunidad |
| Inversión Extranjera Directa Neta (IED) | “Estadísticas Macroeconómicas Presentación Estructural” Banco Central de Ecuador (Junio 2016) | El IED ha crecido de 165.4 MMUS\$ en el 2010 a 1060.1 MMUS\$ en 2015. Se espera mayor inversión extranjera, ha crecido más en servicios prestados a empresas   | Amenaza     |
| Venta al por menor de alimentos         | Web INEC - Estadísticas (Junio 2016)  | Ha venido disminuyendo en un 2% el 2016. La tendencia es la compra de productos más económicos.  | Amenaza     |

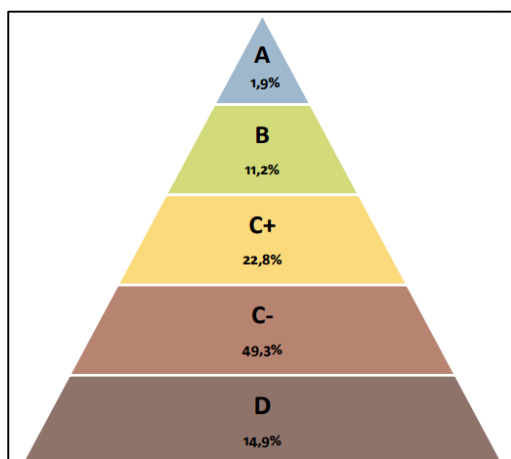
Fuente: Elaboración propia 2016

## 1.3. Entorno sociocultural

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en una encuesta realizada en el año 2011, señaló que los hogares de Ecuador se dividen en 5 estratos: el 1.9% de los hogares se encuentra

en el estrato A; el 11.2%, en el nivel B; el 22.8%, en el nivel C+; el 49.3%, en el estrato C-; y el 14.9%, en el nivel D. Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y los hábitos de consumo. Los consumidores buscan calidad de los productos que consumen a menor precio.

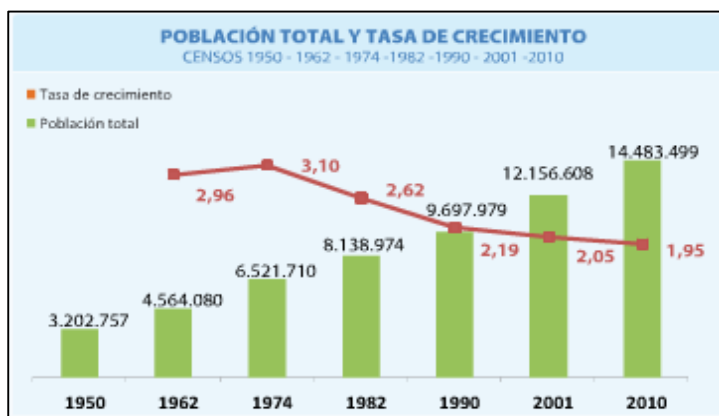
**Gráfico 2. Estratos de los hogares ecuatorianos**



Elaboración: INEC del Ecuador 2016

Por otro lado, en el gráfico 3 se aprecia la población total del Ecuador y la tasa de crecimiento de esta, en la cual se verifica que la tasa de crecimiento se ha venido reduciendo en los últimos años.

**Gráfico 3. Población total y tasa de crecimiento**



Elaboración: INEC del Ecuador 2016

**Tabla 4. Resumen del análisis del entorno sociocultural**

| Variable                 | Fuente                               | Actualidad y tendencia  | Impacto     |
|--------------------------|--------------------------------------|---|-------------|
| Estratos socioeconómicos | Web INEC - Estadísticas (Junio 2016) | Ecuador tiene 5 estratos socioeconómicos. Los estratos C+ y C- son los que ocupan el 70% de la población, al 2011. La tendencia es que se mantenga los mismos estratos socioeconómicos. | Oportunidad |
| Hábitos de consumo       | Web INEC - Estadísticas (Junio 2016) | Consumo de más productos locales que importados. Los consumidores buscan calidad de los productos que consumen a menor precio.  | Oportunidad |
| Crecimiento demográfico  | Web INEC - Estadísticas (Junio 2016) | La tasa de crecimiento se ha venido reduciendo en los últimos años. De 2.05 en el 2001 a 1.95 en el 2010. Tendencia a reducción de la tasa de crecimiento.                              | Amenaza     |

Fuente: Elaboración propia 2016

#### 1.4. Entorno tecnológico

El Ecuador cuenta con políticas para investigación y desarrollo tecnológico en el ámbito del bioconocimiento, con la finalidad de mejorar la calidad de alimentos, desarrollo productivo e impulso a pequeños agricultores, dándole un valor agregado a la producción.

De otro lado, existe una tendencia al crecimiento del sector telecomunicaciones; en el 2016 creció 1.8%. Se considera importante este factor, puesto que es una herramienta que ayudará a la empresa a facilitar las actividades que desarrolla.

**Tabla 5. Resumen del análisis del entorno tecnológico**

| Variable                                     | Fuente   | Actualidad y tendencia  | Impacto     |
|--|--|---|-------------|
| Tecnificación agrícola                       | “La Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025”<br>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Junio 2016) | Investigación y desarrollo tecnológico en el ámbito del bioconocimiento y buenas prácticas agrícolas. Tendencia a mejorar la calidad de alimentos, desarrollo productivo e impulso a pequeños agricultores. Dar valor agregado a la producción. | Oportunidad |
| Crecimiento del sector de telecomunicaciones | Web INEC - Estadísticas (Junio 2016)   | Crecimiento de sector telecomunicaciones de 1.8% el año 2016. Tendencia a crecimiento en este sector.   | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2016

### 1.5. Entorno ecológico

Ecuador cuenta con una política ambiental y de biodiversidad, para un manejo sustentable y sostenible de la agricultura con el medio ambiente.

Asimismo, cuenta con una Política de Salud, Sanidad e Inocuidad. MCPEC 2010 (187-188), para la prevención y erradicación de plagas y enfermedades.

**Tabla 6. Resumen del análisis del entorno ecológico**

| Variable  | Fuente  | Actualidad y tendencia   | Impacto     |
|---|---|--|-------------|
| Programas para la conservación del medio ambiente | “La Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025” Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Junio 2016) | Ecuador cuenta con una política ambiental y de biodiversidad, para un manejo sustentable y sostenible de la agricultura con el medio ambiente.   | Oportunidad |
| Sanidad/Uso de productos Ecológicos               | “La Política Agropecuaria Ecuatoriana: Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025” Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Junio 2016) | Ecuador cuenta con una Política de Salud, Sanidad e Inocuidad. MCPEC 2010 (187-188), para la prevención y erradicación de plagas y enfermedades. | Oportunidad |

Fuente: Elaboración propia 2016

### 1.6. Matriz EFE

Los factores más relevantes para tener éxito en este negocio: deberá mantenerse estable la tasa de inflación, incrementarse el PBI y el crecimiento del sector comercio.

De acuerdo con la calificación obtenida en la matriz EFE (ver tabla 7), se puede verificar que la empresa ha tenido un buen manejo de los siguientes factores: leyes para promover las inversiones, la tasa de inflación y el PBI.

Asimismo, la puntuación ponderada total de 3.05 se encuentra por encima del promedio (2,5), por lo que el negocio es exitoso, aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas a las que se enfrenta. Sin embargo, también se puede verificar que existen factores que no están siendo aprovechados por la empresa, por lo que estos se considerarán en el plan estratégico.

**Tabla 7. Matriz EFE de Supercompra**

| Factores Externos Clave   | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |             |              |                      |
| Ley de Incentivos APP, para promover las inversiones.   | 0.10        | 4            | 0.40                 |
| Políticas de Estado para fortalecer a sector agropecuario y medioambiente.                        | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| La inflación se mantendrá en 3 - 4% en los próximos años.   | 0.10        | 4            | 0.40                 |
| El 70% de la población pertenece al estrato socioeconómico C.                                     | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| Los consumidores prefieren los productos nacionales, de mejor calidad y menor precio.             | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| Crecimiento de sector telecomunicaciones de 1.8% el 2016.   | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| Crecimiento mundial en sector comercio, representa el 12.8% del PBI mundial al 2015.              | 0.15        | 3            | 0.45                 |
| Incremento de la demanda de alimentos a nivel mundial.  | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| <b>Amenazas</b>   |             |              |                      |
| Creciente desaprobación del Presidente Correa, que genera inestabilidad política.                 | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| Crecimiento desacelerado del 0.3% del PBI.  | 0.15        | 4            | 0.60                 |
| La Inversión Extranjera Directa Neta ha crecido de 165.4 MMU\$ en el 2010 a 1060.1 MMU\$ en 2015. | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| La venta al por menor de alimentos ha venido disminuyendo en un 2% en el 2016.                    | 0.10        | 2            | 0.20                 |
| Reducción de la tasa de crecimiento demográfico, de 2.05 en el 2001 a 1.95 en el 2010.            | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| <b>Total</b>  | 1.00        |              | 3.05                 |

Fuente: Elaboración propia 2016

## 1.7. Conclusiones del macroentorno

De acuerdo con el análisis realizado del macroentorno, es posible concluir que el entorno es favorable y se presenta una oportunidad de negocio para Supercompras, debido principalmente a lo siguiente:

- Crecimiento y globalización a nivel mundial del sector comercio y venta a nivel de *retail*
- Preocupación global por demanda de alimentos a una población creciente
- Crecimiento de oferta a nivel *retail* en Ecuador
- Disposición del gobierno de apoyo a la agricultura mediante una serie de políticas establecidas a mediano plazo
- Mayor consumo de productos alimenticios y bebidas a nivel de la población
- Búsqueda de calidad a buenos precios por parte de la población
- Preocupación por el respeto al medio ambiente y salud de la población a través de medidas de control y seguridad

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1. Identificación, características y evolución del sector

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (Revisión 4) de las Naciones Unidas, la actividad de Supercompra pertenece a la Sección G (comercio al por mayor

y al por menor) y el código CIU que le corresponde a esta actividad económica es G4711 (venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco).

Asimismo, según el INEC del Ecuador, de acuerdo a la Encuesta de Comercio realizada el año 2014, durante ese año las empresas dedicadas al comercio generaron un valor total de la producción de US\$ 7 888.39 millones, correspondiendo el 39% al comercio por menor. En el comercio por menor, las actividades de venta en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco alcanzaron el 36% de producción en el comercio minorista del Ecuador.

Durante el 2015, las ventas totales del sector comercio al por menor (supermercados) alcanzó una venta anual de US\$ 4 082.55 millones. Las empresas Corporación Favorita C.A., Corporación El Rosado S.A. y Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. fueron las de mayor participación del mercado (ver tabla 8), alcanzando un 87.3%.

**Tabla 8. Participación del mercado del sector comercio al por menor – supermercados (2015)**

| Nombre de la empresa                    | Ventas millones de US\$ | Participación de mercado |
|---|-------------------------|--------------------------|
| Corporación Favorita C.A.               | 1 925.64                | 47.2%                    |
| Corporación El Rosado S.A.              | 1 076.72                | 26.4%                    |
| Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. | 559.81                  | 13.7%                    |
| Otros                                   | 520.38                  | 12.7%                    |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>4 082.55</b>         | <b>100.0%</b>            |

Fuente: EKOS - Portal de Negocios del Ecuador. Elaboración propia 2016

En los últimos 5 años se verifica una desaceleración en el crecimiento de las ventas en Supermercados (ver tabla 9), en el año 2015 creció un 4.6%. Asimismo, de acuerdo a la información publicada por el INEC, en lo que va del 2016, las ventas al por menor de alimentos ha venido disminuyendo en un 2%.

**Tabla 9. Crecimiento anual de ventas en supermercados**

|                           | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Total venta supermercados | 2 835.16 | 3 305.64 | 3 707.02 | 3 902.50 | 4 082.55 |
| Crecimiento anual (%)     |          | 16.6%    | 12.1%    | 5.3%     | 4.6%     |

Fuente: EKOS - Portal de Negocios del Ecuador. Elaboración propia 2016

Para efectos del desarrollo del plan estratégico, se considera que Supercompra al ser líder en venta del mercado Ecuatoriano, ocupa el lugar de Corporación Favorita C.A.

## 2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se realiza el análisis del microentorno para determinar la atractividad de la industria en la que se encuentra Supercompra.

### 2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Según el análisis de la estructura de la industria, esta resulta medianamente atractiva (3.17). El resultado se debe a que no existe un poder significativo de parte de los proveedores ni la posibilidad de que estos se integren verticalmente hacia adelante, puesto que no poseen los canales de distribución respectivos. Asimismo, no existe una diferenciación marcada del producto que ofertan al mercado, además existe una oferta alta de los productos y bajos costos de cambio de proveedor (ver tabla 10).

**Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores**

|  |      | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |      | Total       |
|--|------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|------|-------------|
|  |      | 1            | 2                         | 3       | 4                      | 5             |      |             |
| <b>Poder de negociación de los proveedores</b> |      |              |                           |         |                        |               |      |             |
| Diferenciación del producto                    | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 2           |
| Costos de cambio de proveedor                  | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 2           |
| Beneficios del cliente con el proveedor        | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 3           |
| Concentración de proveedores                   | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3           |
| Importancia del volumen para el proveedor      | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 5           |
| Amenaza de integración hacia adelante          | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 4           |
| <b>PROMEDIO</b>                                |      |              |                           |         |                        |               |      | <b>3.17</b> |

Fuente: Hax y Majluf 1995. Elaboración propia 2016

### 2.2.2. Poder de negociación de los consumidores

De acuerdo con el análisis de la estructura de la industria, esta resulta neutral (3.00), debido al poder de negociación neutral que tienen los consumidores, la baja capacidad de integrarse hacia atrás y la alta disponibilidad de encontrar productos sustitutos (ver tabla 11).

**Tabla 11. Poder de negociación de los consumidores**

|   |      | No atractivo    | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |      | Total |             |
|---|------|-----------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|------|-------|-------------|
|   |      | 1               | 2                         | 3       | 4                      | 5             |      |       |             |
| <b>Poder de negociación de los consumidores</b> |      |                 |                           |         |                        |               |      |       |             |
| Número de consumidores                          | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 3     |             |
| Volumen de compra                               | Alto |                 |                           |         |                        |               | Bajo | 2     |             |
| Información del comprador                       | Alto |                 |                           |         |                        |               | Bajo | 2     |             |
| Capacidad de integrarse hacia atrás             | Alto |                 |                           |         |                        |               | Bajo | 4     |             |
| Productos de sustitución                        | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 4     |             |
|   |      | <b>PROMEDIO</b> |                           |         |                        |               |      |       | <b>3.00</b> |

Fuente: Hax y Majluf 1995. Elaboración propia 2016

### 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Según el análisis de la estructura de la industria, esta resulta medianamente atractiva (3.17), debido a las altas barreras de entrada que la industria tiene para los nuevos competidores, tales como la economía de escala, requerimientos de capital y las políticas gubernamentales de acceso a la industria (ver tabla 12).

**Tabla 12. Amenaza de nuevos competidores**

|   |      | No atractivo    | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |      | Total |             |
|---|------|-----------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|------|-------|-------------|
|   |      | 1               | 2                         | 3       | 4                      | 5             |      |       |             |
| <b>Entrada potencial de nuevos competidores</b> |      |                 |                           |         |                        |               |      |       |             |
| Economías de escala                             | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 5     |             |
| Diferencias propias del producto                | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 2     |             |
| Costos intercambiables                          | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 2     |             |
| Requerimientos de capital                       | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 5     |             |
| Políticas gubernamentales barreras de acceso    | Bajo |                 |                           |         |                        |               | Alto | 4     |             |
| Reacción de los competidores                    | Alto |                 |                           |         |                        |               | Bajo | 1     |             |
|   |      | <b>PROMEDIO</b> |                           |         |                        |               |      |       | <b>3.17</b> |

Fuente: Hax y Majluf 1995. Elaboración propia 2016

### 2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Según el análisis estructural de la industria, esta resulta medianamente atractiva (3.50). Se ha identificado como sustitutos las ferias y compras directas al productor, las cuales podrían ofrecer

un mejor precio para el consumidor final. Asimismo, debe tenerse en cuenta la existencia de un alto grado de diferenciación valorador por el cliente (ver tabla 13).

**Tabla 13. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

|   |      | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |      | Total       |
|---|------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|------|-------------|
|   |      | 1            | 2                         | 3       | 4                      | 5             |      |             |
| <b>Desarrollo potencial de productos sustitutos</b> |      |              |                           |         |                        |               |      |             |
| Número de sustitutos                                | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3           |
| Grado de diferenciación valorado por el cliente     | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 4           |
| Propensión del comprador a sustituir                | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3           |
| Precio de sustituto                                 | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 4           |
| <b>PROMEDIO</b>                                     |      |              |                           |         |                        |               |      | <b>3.50</b> |

Fuente: Hax y Majluf 1995. Elaboración propia 2016

### 2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo con el análisis estructural de la industria, esta resulta medianamente atractiva (3.29). Este resultado se debe al crecimiento de la industria y a las pocas barreras de salida que presenta (ver tabla 14).

**Tabla 14. Rivalidad entre competidores existentes**

|  |      | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |      | Total       |
|--|------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|------|-------------|
|  |      | 1            | 2                         | 3       | 4                      | 5             |      |             |
| <b>Rivalidad entre empresas competidoras</b> |      |              |                           |         |                        |               |      |             |
| Crecimiento de la industria                  | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 5           |
| Número de competidores                       | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 2           |
| Diferencias del producto                     | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 3           |
| Identidad de marca                           | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3           |
| Costos intercambiables                       | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 3           |
| Complejidad de la información                | Bajo |              |                           |         |                        |               | Alto | 3           |
| Barreras de salida (= 1)                     | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 4           |
| <b>PROMEDIO</b>                              |      |              |                           |         |                        |               |      | <b>3.29</b> |

Fuente: Hax y Majluf 1995. Elaboración propia 2016

### 2.2.6. Conclusiones del microentorno

Finalmente, según el análisis del microentorno realizado sobre la base de las cinco fuerzas de Porter, para determinar la atractividad de la industria, se concluye que esta es medianamente atractiva (3.22), debido a lo siguiente: (i) las altas barreras de entrada para los competidores, (ii) al poder de negociación con el consumidor considerando la diversidad de productos, precios y marcas que la industria puede ofrecer a sus clientes, (iii) la baja diferenciación de productos, (iv) los bajos costos de cambio de proveedores, (v) la alta concentración de proveedores, y (vi) el alto volumen de compras que registra la industria (ver tabla 15).

Además, es posible indicar que la industria es medianamente atractiva para invertir por ser un negocio rentable, aun cuando en los últimos años el crecimiento del sector comercio minorista se ha visto desacelerado.

**Tabla 15. Grado de atracción de la industria**

|  |      | No atractivo | Medianamente no atractivo | Neutral | Medianamente atractivo | Muy atractivo |      |             |
|--|------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|------|-------------|
|  |      | 1            | 2                         | 3       | 4                      | 5             |      | Total       |
| <b>Evaluación general</b>                    |      |              |                           |         |                        |               |      |             |
| Entrada potencial de nuevos competidores     | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3,17        |
| Poder de negociación de los proveedores      | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3,17        |
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3,50        |
| Poder de negociación de los consumidores     | Alto |              |                           |         |                        |               | Bajo | 3,00        |
| Rivalidad entre empresas competidoras        | Alto |              |                           |         |                        |               | Baja | 3,29        |
| <b>PROMEDIO</b>                              |      |              |                           |         |                        |               |      | <b>3.22</b> |

Fuente: Hax y Majluf 1995. Elaboración propia 2016

## **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

### **1. Estrategia y planeamiento actual**

Supercompra decidió transformar por completo su estrategia de compras, acortando la cadena de suministro, haciéndola más lineal y directa, de modo que permitiera la inclusión de los pequeños agricultores en la cadena de suministro. Con esta estrategia, la empresa cumplía dos objetivos: (i) reducir costos y (ii) contribuir a la política de responsabilidad social empresarial del Grupo Mazaplan.

En ese sentido, la estrategia competitiva de Supercompra se direcciona en ser líder en costos, con la finalidad de tener los mejores costos del sector para el mercado ecuatoriano. Para el cumplimiento de esta estrategia, Supercompra desarrolló el MICD, modelo de compras basado en las plataformas de proximidad. Este modelo buscaba alinear los intereses de los clientes, productores y la empresa, que les permitiera una mayor satisfacción y vinculación para lograr mejores resultados, compartiendo metas y beneficios comunes, logrando así un desarrollo sustentable.

Asimismo, el MICD se basaba en el enfoque de comercio justo, ya que el objetivo de la empresa era fortalecer a los pequeños agricultores para entablar una relación comercial directa y sostenible, y de esta manera eliminar a los intermediarios de la cadena de suministro, con la finalidad de bajar costos para el consumidor y contar con mayor capacidad de respuesta a las demandas de estos consumidores, teniendo además mayor control sobre la calidad de sus productos.

### **2. Análisis de recursos y capacidades**

A continuación se realiza el análisis de los recursos y capacidades de Supercompra, con la finalidad de identificar las competencias centrales de la empresa, base para establecer su ventaja competitiva. Los recursos de la empresa se detallan a continuación y consideran recursos tangibles, intangibles y humanos:

- R1: Recurso financiero: respaldo del Grupo Mazaplan
- R2: Recurso físico: tiendas de distribución
- R3: Recurso físico: plataformas de proximidad
- R4: Recurso físico: infraestructura de transporte
- R5: Recurso humano: personal comprometido

- R6: Recurso cultura: cultura organizacional
- R7: Recurso humano: *know-how* de la industria
- R8: Recurso físico: productos agroprocesados
- R9: Recursos humanos: capacitación de pequeños productores
- R10: Recursos tecnológicos: MICD

Asimismo, se analizan las capacidades de la empresa, obtenidas a partir de los recursos citados anteriormente, para determinar las implicancias competitivas de Supercompra (ver tabla 16).

**Tabla 16. Capacidades de Supercompra**

| CAPACIDADES |   | Recursos           | Valioso | Raro | Inimitable | Organización | Implicancias Competitivas |
|-------------|---|--------------------|---------|------|------------|--------------|---------------------------|
| C1          | Calidad de los productos a suministrar.   | R2+R3+R4+R8+R10    | SI      | NO   | NO         | SI           | PC                        |
| C2          | Habilidades para la gestión de la red de proveedores.   | R3+R5+R9           | SI      | NO   | NO         | SI           | PC                        |
| C3          | Planificación de las cosechas de productos.   | R3+R5+R8+R9+R10    | SI      | SI   | NO         | SI           | VCT                       |
| C4          | Identificar e incorporar personal de la zona para la consolidación del Modelo de Integración Comercial Directa. | R5+R6+R7+R10       | SI      | SI   | SI         | SI           | VCS                       |
| C5          | Desarrollar políticas de Responsabilidad Social Empresarial.  | R5+R6+R7           | SI      | NO   | NO         | SI           | PC                        |
| C6          | Inclusión de los pequeños productores en la cadena de valor.  | R3+R5+R6+R7+R9+R10 | SI      | SI   | SI         | SI           | VCS                       |
| C7          | Habilidades para acceder a financiamiento interno y externo.  | R1+R5+R7           | SI      | SI   | NO         | SI           | VCT                       |
| C8          | Capacidad de inversión a gran escala.   | R1+R5+R7           | SI      | SI   | SI         | SI           | VCS                       |
| C9          | Habilidades para liderar el mercado <i>retail</i> .   | R5+R6+R7           | SI      | NO   | NO         | SI           | PC                        |
| C10         | Servicio oportuno al cliente.   | R2+R4+R5+R7+R10    | SI      | NO   | NO         | SI           | PC                        |
| C11         | Amplia cobertura en el mercado ecuatoriano.   | R1+R2+R5+R8+R10    | SI      | SI   | NO         | SI           | VCT                       |
| C12         | Apertura y disposición al cambio  | R5+R6+R7+R10       | SI      | SI   | NO         | SI           | VCT                       |

Fuente: Elaboración propia 2016

En función al análisis de los recursos y capacidades de la empresa, se tiene las siguientes ventajas competitivas sostenibles (VCS):

- ✓ Identificar e incorporar personal de la zona para la consolidación del MICD
- ✓ Inclusión de los pequeños productores en la cadena de valor
- ✓ Capacidad de inversión a gran escala

A partir de estas VCS se determina las siguientes competencias medulares: “Inclusión de los pequeños agricultores en la cadena de valor de Supercompra, que permita lograr mayor eficiencia en la cadena de suministro” y “Respaldo financiero para realizar inversión a gran escala”.

Finalmente, como producto del análisis realizado se obtiene la siguiente ventaja competitiva: “Ser líder en costos, a través de la inclusión en la cadena de valor de los pequeños productores agrícolas, haciéndola sostenible y más eficiente”.

### **3. Estructura organizacional y recursos humanos**

La estructura organizacional del Grupo Mazaplan corresponde a una configuración divisional, puesto que cuenta con diferentes unidades estratégicas a nivel internacional que son dirigidas a través de una estructura administrativa central, encargada a su vez de dirigir la estrategia corporativa del grupo. Estas unidades estratégicas (divisiones) tienen autonomía y dirigen las estrategias de los negocios individuales.

Supercompra es una de las unidades estratégicas de negocio *retail* en el mercado ecuatoriano del Grupo Mazaplan, cuenta con una junta de accionistas, conformada por el Grupo Mazaplan (accionista mayoritario), Almacenes Populares y un grupo de inversionistas ecuatorianos individuales. Asimismo, cuenta con una dirección general encargada de establecer y dirigir las estrategias de la empresa. Además, para el caso en particular de la venta de productos agroprocesados cuenta con una gerencia nacional de agroprocesados encargada de las compras y ventas de estos productos. Cabe precisar que para el caso en análisis estos son los puestos claves de la empresa que le permitirán consolidar su MICD.

### **4. Aplicación de la metodología Link**

En el anexo 1 se detalla la aplicación de la metodología Link, la cual presenta las herramientas necesarias para ser aplicadas en el caso de Supercompra, los que permitió identificar estrategias para incluir a los pequeños agricultores en la cadena de valor de la empresa. A continuación se presenta un resumen del desarrollo de las cuatro herramientas de la metodología Link aplicadas a Supercompra.

#### **4.1.Mapeo de la cadena de valor**

- ✓ Cada actor juega un papel importante en la cadena de los productos agrícolas para hacer posible que estos lleguen a los consumidores finales en la calidad requerida.
- ✓ Se ha identificado que se requieren otros servicios para que la cadena de los productos agrícolas se desenvuelva de mejor manera, tales como financiamiento y desarrollo tecnológico. Asimismo, es necesario que se potencien los servicios de apoyo referidos a las capacitaciones y la inclusión de nuevos productores. Esto permitirá a los distribuidores por tiendas (entre ellos Supercompra) tener una mejor relación con sus proveedores y garantizar los productos que posteriormente comercializarán de manera confiable y oportuna.
- ✓ Aún falta fortalecer la relación entre algunos de los actores de la cadena de productos agrícolas. Tal es el caso de los productores e intermediarios, dado que estos últimos están aprovechando su condición para tener mayores márgenes comerciales y no pagar precios justos a los pequeños y medianos productores, por la asimetría existente para el acceso al mercado.

#### **4.2.El modelo de negocio**

En la tabla 17 se detalla el modelo del negocio de Supercompra, que presenta una propuesta de valor de doble vía.

**Tabla 17. Modelo de negocio de Supercompras**

| Socios clave   | Actividades clave  | Propuesta de valor  | Relación con clientes  | Segmentos de clientes                                      |
|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pequeños productores (asociaciones)</li> <li>✓ Grandes productores</li> <li>✓ Proveedores de tecnología</li> <li>✓ Entidades del Gobierno</li> <li>✓ Universidades</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras directas a productores e intermediarios</li> <li>✓ Control de calidad</li> <li>✓ Capacitación y asesoramiento a los agricultores</li> <li>✓ Programación de cosechas</li> <li>✓ Desarrollo de proveedores seguros y confiables</li> <li>✓ Acopio</li> <li>✓ Transporte</li> <li>✓ Ventas</li> </ul> | <p>Ofrecer productos para el hogar y la familia, de calidad y a bajo precio, que atienda la demanda de estos de manera oportuna</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad en los medios de comunicación y de manera directa en las tiendas</li> <li>✓ Asistencia a los clientes vía web</li> </ul> | <p>Consumidores de productos vendidos en <i>retail</i></p> |
|  | <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Locales de ventas</li> <li>✓ Plataformas de proximidad</li> <li>✓ Unidades de transporte</li> <li>✓ Recursos humanos</li> <li>✓ Recursos financieros (Grupo Mazaplan)</li> <li>✓ Recursos tecnológicos</li> </ul>  | <p>Brindar capacitación para la tecnificación de su producción y asegurar volúmenes de compra a precios justos</p>  | <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supermercados</li> <li>✓ Hipermercados</li> <li>✓ Tiendas <i>hard discount</i></li> </ul>                     |  |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costo de ventas (compra de productos)<br/>Costo de venta total 2015= MM US\$ 1474<br/>Costo de venta agroprocesados 2015= MM US\$ 221</li> <li>✓ Gastos Totales 2015= MM US\$ 302<br/>Gastos de venta (alquileres de locales, servicios, publicidad, promociones, etc.)<br/>Gastos administrativos y financieros<br/>Gastos de operaciones (almacenes, plataformas, transporte, etc.)</li> </ul> |  | <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta directa de productos a través de su red de tiendas<br/>Venta total 2015= MM US\$ 1925<br/>Ventas total agroprocesados 2015= MM US\$ 288</li> <li>✓ Aporte de accionistas</li> </ul> |  |  |

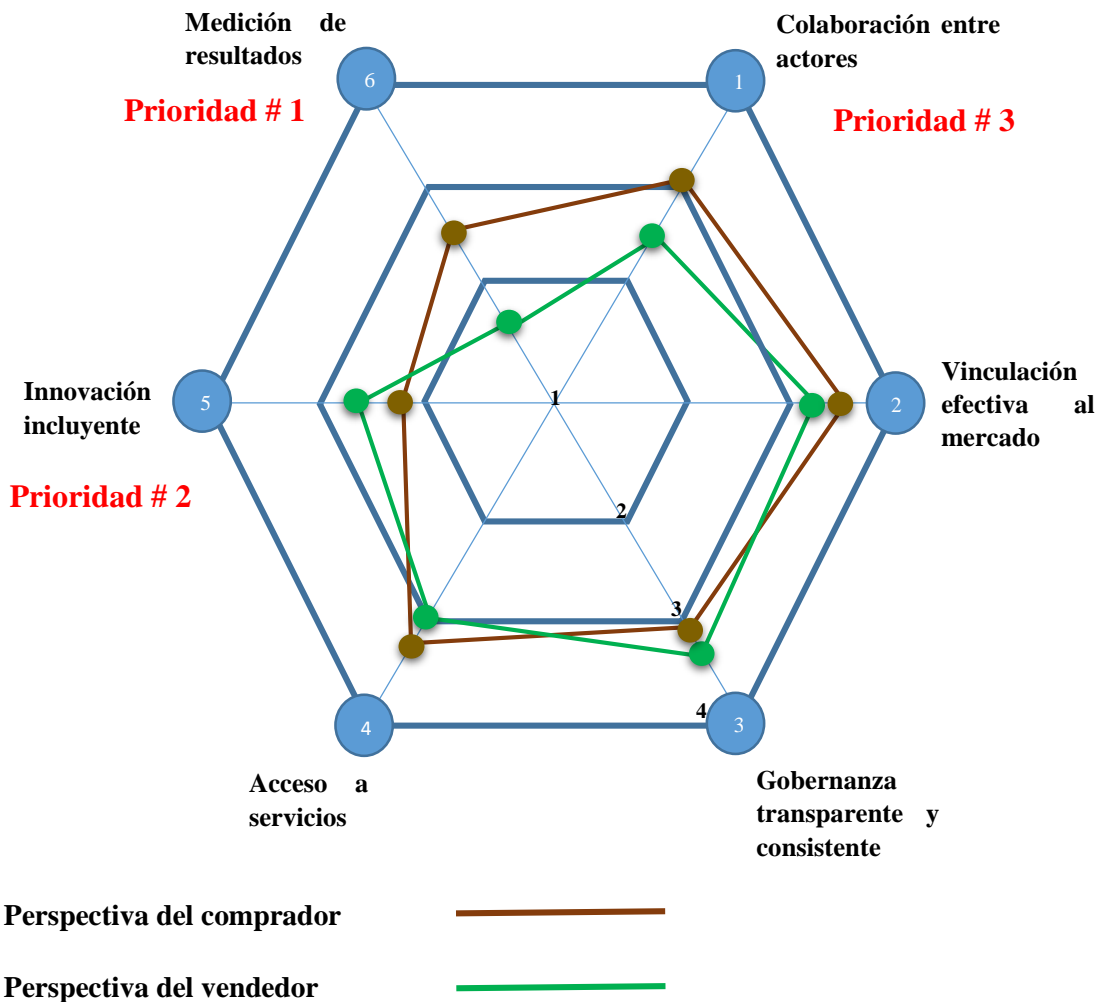
Fuente: CIAT 2014. Elaboración propia 2017

### 4.3. Los principios para modelos de negocios incluyentes

Los seis principios para modelos de negocios incluyentes de la metodología Link permiten evaluar las acciones concretas para la mejora de la inclusión de productores de pequeña escala y enfocar el análisis del modelo de negocio en áreas que son críticas para la inclusión sostenible de dichos productores. De acuerdo con las herramientas de la metodología Link, en el gráfico 4 se muestra un diagrama de araña donde se contempla el puntaje promedio obtenido de las fichas de

puntuación (para evaluar la aplicación de cada principio), así como la priorización de los tres principios en los que se enfocarán las acciones inmediatas que se deben realizar.

**Gráfico 4. Resumen de los seis principios del modelo de negocios (metodología Link)**

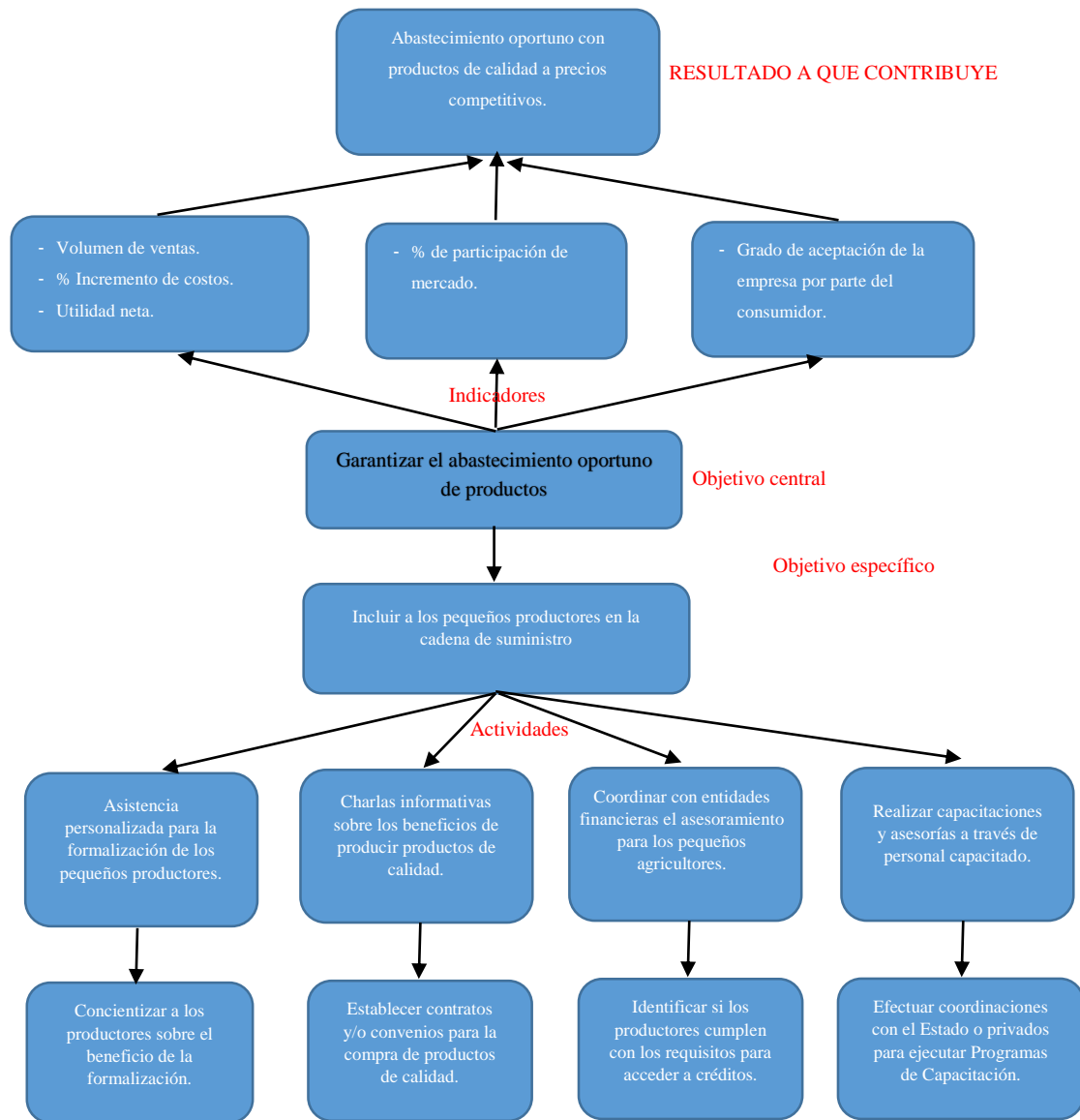


Fuente: CIAT 2014. Elaboración propia 2017

#### 4.4. El ciclo del prototipo

Teniendo en consideración la problemática de Supercompra, referida al abastecimiento de productos para su cadena de tiendas, a continuación se definen las actividades que deben implementarse para mejorar el modelo de negocio.

**Gráfico 5. Árbol de soluciones - Método Link**



Fuente: Metodología Link Versión 2.0. Elaboración propia 2017

#### 4.5. Definición de estrategias

Como resultado del desarrollo de la metodología Link se formulan las siguientes estrategias:

- Alinear los intereses de los actores involucrados en la cadena de valor
- Incluir a los pequeños productores en la cadena de valor
- Realizar capacitaciones y asesorías para la formalización de los pequeños productores, así como para la tecnificación de su producción

- Establecer convenios con entidades financieras para el asesoramiento a los pequeños agricultores

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

En la tabla 18 se presenta la evaluación de las fortalezas y debilidades de Supercompra.

**Tabla 18. Matriz EFI de Supercompra**

| <b>MATRIZ EFI PARA SUPERCOMPRA</b>  |                    |                     |                             |
|---|--------------------|---------------------|-----------------------------|
| <b>Factores Internos Clave</b>  | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntuación ponderada</b> |
| <b>Fortalezas</b>   |                    |                     |                             |
| Respaldo financiero.  | 0.15               | 4                   | 0.60                        |
| Disponibilidad de infraestructura.  | 0.10               | 3                   | 0.30                        |
| Cultura orientada a la Responsabilidad Social Empresarial.                                | 0.10               | 3                   | 0.30                        |
| Experiencia en el negocio.  | 0.15               | 4                   | 0.60                        |
| Modelo de Integración Comercial Directa.  | 0.10               | 3                   | 0.30                        |
| Suministro de productos de calidad.   | 0.05               | 3                   | 0.15                        |
| <b>Debilidades</b>  |                    |                     |                             |
| No contar con personal idóneo para viabilizar el Modelo de Integración Comercial Directa. | 0.15               | 1                   | 0.15                        |
| Inestabilidad de la relación con proveedores pequeños.                                    | 0.10               | 2                   | 0.20                        |
| Mayores costos en la compra a intermediarios.   | 0.10               | 2                   | 0.20                        |
| <b>Total</b>  | <b>1.00</b>        |                     | <b>2.80</b>                 |

Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con el resultado obtenido en la matriz EFI, es posible interpretar que la posición interna de Supercompra es fuerte, debido principalmente a dos fortalezas de la empresa: respaldo financiero y experiencia en el negocio.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

Supercompra es una unidad estratégica de negocio del Grupo Mazaplan, se alinea a la estrategia empresarial del grupo y, por lo tanto, comparte su misma misión y visión.

### **1. Visión**

“Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del *retail*”.

A través de esta visión, Supercompra busca ser líder en el negocio *retail* atendiendo oportunamente el mercado con productos de calidad y a precios competitivos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **2. Misión**

“Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo”.

Alineada a esta misión, Supercompra pretende ser una empresa de *retail* social y ambientalmente responsable que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de una cadena de suministro inclusiva.

### **3. Objetivos estratégicos**

Tomando como referencia la visión y misión de la empresa, se formulan los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Incrementar la participación de la empresa en el mercado
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa
- ✓ Incluir a los pequeños agricultores en la cadena de valor
- ✓ Consolidar el MICD que permita alinear los intereses de los clientes, productores y Supercompra

### **4. Estrategia competitiva**

Supercompra busca la eficiencia a nivel de costos, que le permita mantener su ventaja competitiva, por lo que aplica una estrategia competitiva de liderazgo en costos.

## 5. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que se recomienda de acuerdo al caso y que contribuye a la solución de los problemas que enfrenta Supercompra es la de integración vertical regresiva, ya que busca fortalecer su posición competitiva, a través del fortalecimiento de la cadena de suministro, con la inclusión de los productores agrícolas, que le permita generar valor a la empresa. Para hacer posible esto, Supercompra deberá implementar una asociación proveedor-clientes, lo que le generará los siguientes beneficios: ahorrar en costos, mejorar la calidad y asegurar el abastecimiento de los productos a suministrar. Para la implementación de la asociación proveedor-clientes se suscribirán contratos de abastecimientos en los que se contemplen los beneficios y las obligaciones de cada una de las partes, que permitan una adecuada relación de Supercompra con sus proveedores.

## 6. FODA

A través de la matriz FODA (ver tabla 19), se analiza las características internas de la empresa (fortalezas y debilidades) y situaciones externas (oportunidades y amenazas), a fin de identificar posibles estrategias (ver tabla 20).

**Tabla 19. Matriz FODA de Supercompra**

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respaldo financiero</li> <li>✓ Disponibilidad de infraestructura</li> <li>✓ Cultura orientada a la RSE</li> <li>✓ Experiencia en el negocio</li> <li>✓ MICD</li> <li>✓ Suministro de productos de calidad</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad jurídica</li> <li>✓ Políticas de Estado a favor del sector agropecuario</li> <li>✓ Bajos niveles de inflación</li> <li>✓ Concentración de la población en el estrato socioeconómico C (70%)</li> <li>✓ Tendencia a consumir productos de calidad a menor precio</li> <li>✓ Programas del Gobierno para la conservación del medio ambiente</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No contar con personal idóneo para viabilizar el MICD</li> <li>✓ Inestabilidad de la relación con proveedores pequeños</li> <li>✓ Mayores costos en la compra a intermediarios</li> </ul>                           | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inestabilidad política</li> <li>✓ Desaceleración del crecimiento económico</li> <li>✓ Mayor inversión extranjera directa</li> <li>✓ Tendencia a la compra de productos más económicos</li> <li>✓ Tendencia a la reducción de la tasa de crecimiento demográfico</li> <li>✓ Disminución de la venta al por menor de alimentos</li> </ul>                               |

Fuente: Elaboración propia 2017

**Tabla 20. Matriz FODA cruzada de Supercompra**

| FO (estrategias ofensivas)  | DO (estrategias adaptativas)   |
|---|--|
| Consolidar alianzas con los pequeños productores agrícolas, con la finalidad de incluirlos en la cadena de suministro de la empresa, como proveedores<br>Abastecer oportunamente los productos en función del requerimiento del consumidor<br>Ofrecer precios competitivos a los consumidores finales<br>Implementar un plan de alineamiento cultural para el personal de Supercompra conducentes al cumplimiento de las políticas corporativas del Grupo Mazaplan. | Búsqueda, selección o desarrollo de personal idóneo para viabilizar el MICD, con la finalidad de estabilizar la relación con los pequeños productores agrícolas, eliminando la dependencia de los intermediarios |
| FA (estrategias defensivas)   | DA (estrategias de supervivencia)  |
| Contar con un plan de contingencias ante situaciones adversas del entorno, que pudieran afectar el normal abastecimiento de productos al mercado  | Potenciar el mecanismo de compra directa a los pequeños productores agrícolas  |

Fuente: Elaboración propia 2017

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

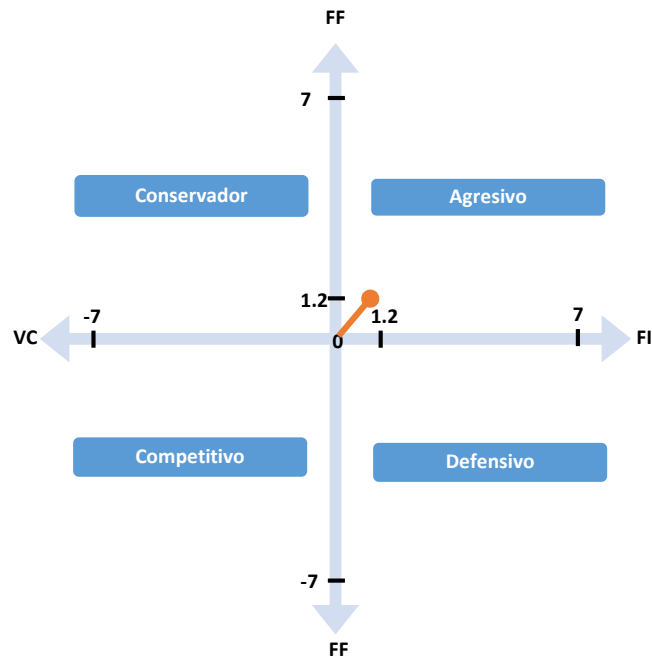
Mediante la matriz PEYEA se analiza la dimensión interna y externa de Supercompra y la industria, con el fin de determinar la estrategia más adecuada para la empresa (ver tabla 21).

**Tabla 21. Matriz PEYEA para Supercompra**

| <i>Análisis interno</i>   |             | <i>Análisis externo</i>                                 |             |
|---|-------------|---|-------------|
| <b>Fuerza Financiera (FF)</b>   |             | <b>Estabilidad del entorno (EE)</b>                     |             |
| Respaldo financiero   | 5           | Tasa inflacionaria                                      | -3          |
| Liquidez  | 4           | PBI   | -5          |
| Capital de trabajo  | 4           | Estabilidad política                                    | -4          |
| Rendimiento sobre capital (ROE)   | 4           | Cambios tecnológicos                                    | -2          |
| Utilidad neta   | 5           | Políticas del Gobierno                                  | -2          |
| <b>FF promedio</b>  | <b>4.4</b>  | <b>EE promedio</b>                                      | <b>-3.2</b> |
| <i>Análisis interno</i>   |             | <i>Análisis externo</i>                                 |             |
| <b>Ventaja Competitiva (VC)</b>   |             | <b>Fuerza de la Industria (FI)</b>                      |             |
| Participación de mercado  | -1          | Potencial de crecimiento                                | 4           |
| Calidad del producto  | -2          | Facilidad de ingreso al mercado                         | 3           |
| Conocimientos tecnológicos  | -4          | Concentración de competidores                           | 4           |
| Relación con proveedores  | -4          | Alto número de proveedores (pequeños)                   | 3           |
| Política de Responsabilidad Social Corporativa                                    | -2          | Tendencia al consumo de productos más económicos        | 5           |
| <b>VC promedio</b>  | <b>-2.6</b> | <b>FI promedio</b>                                      | <b>3.8</b>  |
| $4.4 + (-3.2) = 1.2$ eje y<br>$3.8 + (-2.6) = 1.2$ eje x<br>Coordenada (1.2; 1.2) |             | Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante agresivo |             |

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

**Gráfico 6. Matriz PEYEA para Supercompra**



Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

Del resultado obtenido en la matriz PEYEA, es posible concluir que la estrategia de Supercompra debe ser agresiva, debido a que es líder en el mercado ecuatoriano y cuenta con el respaldo financiero del Grupo Mazaplan. Asimismo, la industria en la que se desenvuelve es atractiva, al margen de presentar un crecimiento desacelerado del sector comercio a nivel minorista. En ese sentido, la estrategia a desarrollar sería la “integración regresiva hacia atrás”, acortando la cadena de suministro, a través de la inclusión de los pequeños agricultores.

## 8. Matriz interna-externa (IE)

La matriz IE se basa en 2 dimensiones: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje X y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje Y, la cual permite plantear estrategias dependiendo del cuadrante en que se ubique la intersección. Supercompra tiene una puntuación de 3.05 en la matriz EFE y 2.80 en la matriz EFI, lo que corresponde a una estrategia de “crecer y construir” (cuadrante II), en la cual se puede aplicar estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto (ver tabla 22).

**Tabla 22. Matriz EI para Supercompra**

|                                       |                     | PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI |                         |                     |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------|
|                                       |                     | Fuerte<br>3.0 a 4.0                | Promedio<br>2.00 a 2.99 | Débil<br>1.0 a 1.99 |
| PUNTAJES TOTALES PONDERADOS<br>DE EFE | Alto<br>3.0 a 4.0   | <b>I</b>                           | <b>II</b>               | <b>III</b>          |
|                                       | Medio<br>2.0 a 2.99 | <b>IV</b>                          | <b>V</b>                | <b>VI</b>           |
|                                       | Bajo<br>1.0 a 1.99  | <b>VII</b>                         | <b>VIII</b>             | <b>IX</b>           |

| Cuadrante  | I, II, IV          | III, V, VII          | VI, VIII, IX           |
|------------|--------------------|----------------------|------------------------|
| Estrategia | Crecer y construir | Conservar y mantener | Cosechar o desinvertir |

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

## 9. Evaluación de grupos de interés

En el gráfico 7 se detallan los grupos de interés (*stakeholders*) relacionados con Supercompra y en la tabla 23 se describen los intereses predominantes de cada grupo, lo que permitirá a Supercompra continuar con el MICD, el cual busca alinear sus intereses con los de los clientes y productores.

**Gráfico 7. Mapa de Stakeholders de Supercompra**



Fuente: Elaboración propia 2017

Esta evaluación, además, coadyuvará a definir cómo deben abordarse los intereses de los actores involucrados y establecer las respectivas estrategias conducentes a la creación de mayor valor.

**Tabla 23. Intereses de los stakeholders de Supercompra**

| STAKEHOLDERS              | INTERESES   | ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS  |
|---------------------------|---|---|
| Accionistas               | - Rentabilidad<br>- Negocio sostenible<br>- Cumplimiento de metas   | - Capacitación y asesoramiento a los agricultores, para la tecnificación y mejora de su producción  |
| Empleados                 | - Asegurar bienestar profesional y económico<br>- Estabilidad laboral   | - Coadyuvar con la búsqueda de fuentes de financiamiento  |
| Entidades bancarias       | - Incrementar cartera de clientes<br>- Generar ganancias  | - Establecer contratos o convenios con los pequeños productores                                     |
| Entidades gubernamentales | - Promover las inversiones<br>- Velar por el cumplimiento de normativas<br>- Crecimiento económico para el país<br>- Bienestar social | - Llevar a cabo reuniones periódicas con las entidades gubernamentales                              |
| Clientes                  | - Productos de calidad<br>- Precios competitivos<br>- Abastecimiento oportuno   | - Realizar programas de capacitación de los empleados de Supercompra                                |
| Proveedores               | - Vender su producción<br>- Incrementar sus ganancias<br>- Mejorar su calidad de vida<br>- Tecnificar su producción                   | - Definir programas de incentivos para los empleados de Supercompra                                 |
| Comunidades               | - Desarrollo y bienestar  | - Analizar la cadena de valor de forma frecuente, para buscar su optimización y reducir costos      |
|                           |   | - Desarrollar un programa de ofertas de productos y atención al cliente                             |
|                           |   | - Establecer un canal de comunicación directo con las comunidades, a fin de conocer sus necesidades |

Fuente: Elaboración propia 2017

## 10. Matriz de alineamiento estratégico

En la matriz de alineamiento estratégico se han tomado las estrategias generadas de las matrices FODA, PEYEA, IE, *stakeholders* y Link (ver tabla 24), de las cuales se han seleccionado las estrategias con mayor puntaje en la evaluación.

**Tabla 24. Matriz de alineamiento estratégico de Supercompra**

| N°  | ESTRATEGIAS  | FODA | PEYEA | IE | STAKEHOLDERS | LINK | TOTAL |
|-----|--|------|-------|----|--------------|------|-------|
| E1  | Consolidar alianzas con los pequeños productores agrícolas, con la finalidad de incluirlos en la cadena de suministro de la empresa, como proveedores.   | X    | X     | X  | X            | X    | 5     |
| E2  | Abastecer oportunamente los productos en función del requerimiento del consumidor.   | X    | X     | X  |              |      | 3     |
| E3  | Ofrecer precios competitivos a los consumidores finales.   | X    | X     | X  |              |      | 3     |
| E4  | Implementar un Plan de Alineamiento Cultural para el personal de Supercompra conducentes al cumplimiento de las políticas corporativas del Grupo Mazaplan.   | X    | X     | X  | X            | X    | 5     |
| E5  | Contar con un Plan de Contingencias ante situaciones adversas del entorno, que pudieran afectar el normal abastecimiento de productos al mercado.  | X    | X     | X  |              |      | 3     |
| E6  | Búsqueda, selección y/o desarrollo de personal idóneo para viabilizar el Modelo de Integración Comercial Directa, con la finalidad de estabilizar la relación con los pequeños productores agrícolas, eliminando la dependencia de los intermediarios. | X    | X     | X  | X            | X    | 5     |
| E7  | Potenciar el mecanismo de compra directa a los pequeños productores agrícolas.   | X    | X     | X  |              |      | 3     |
| E8  | Alinear los intereses de los actores involucrados en la cadena de valor.   |      |       |    | X            | X    | 2     |
| E9  | Brindar capacitaciones y asesorías para la formalización de los pequeños productores, así como para la tecnificación de su producción.   |      |       |    | X            | X    | 2     |
| E10 | Establecer convenios con entidades financieras para el asesoramiento a los pequeños agricultores.  |      |       |    | X            | X    | 2     |

Fuente: Elaboración propia 2017

## 11. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

En la tabla 25 se detallan los objetivos estratégicos formulados para Supercompra:

**Tabla 25. Objetivos estratégicos de Supercompra**

|     |  |
|-----|--|
| OE1 | Incrementar la participación de la empresa en el mercado   |
| OE2 | Incrementar la rentabilidad de la empresa  |
| OE3 | Incluir a los pequeños agricultores en la cadena de valor  |
| OE4 | Consolidar el MICD, que permita alinear los intereses de los clientes, productores y Supercompra |

Fuente: Elaboración propia 2017

En la tabla 26 se relacionan las estrategias propuestas y los objetivos estratégicos, a fin de identificar las estrategias de mayor relevancia. Del resultado obtenido se observa que las estrategias E1, E4, E7 y E8 son las más relevantes, las cuales están orientadas a consolidar alianzas con los pequeños productores agrícolas, con la finalidad de incluirlos en la cadena de suministro de la empresa como proveedores; a implementar un plan de alineamiento cultural para el personal de Supercompra, conducentes al cumplimiento de las políticas corporativas del Grupo Mazaplan; a potenciar el mecanismo de compra directa a los pequeños productores agrícolas, así como a alinear los intereses de los actores involucrados en la cadena de valor.

**Tabla 26. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos**

| N°  | ESTRATEGIAS  | OE1 | OE2 | OE3 | OE4 | TOTAL |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-------|
| E1  | Consolidar alianzas con los pequeños productores agrícolas, con la finalidad de incluirlos en la cadena de suministro de la empresa, como proveedores.   | X   | X   | X   | X   | 4     |
| E2  | Abastecer oportunamente los productos en función del requerimiento del consumidor.   | X   | X   |     | X   | 3     |
| E3  | Ofrecer precios competitivos a los consumidores finales.   | X   | X   |     | X   | 3     |
| E4  | Implementar un Plan de Alineamiento Cultural para el personal de Supercompra conducentes al cumplimiento de las políticas corporativas del Grupo Mazaplan.   | X   | X   | X   | X   | 4     |
| E5  | Contar con un Plan de Contingencias ante situaciones adversas del entorno, que pudieran afectar el normal abastecimiento de productos al mercado.  | X   | X   |     |     | 2     |
| E6  | Búsqueda, selección y/o desarrollo de personal idóneo para viabilizar el Modelo de Integración Comercial Directa, con la finalidad de estabilizar la relación con los pequeños productores agrícolas, eliminando la dependencia de los intermediarios. | X   |     | X   | X   | 3     |
| E7  | Potenciar el mecanismo de compra directa a los pequeños productores agrícolas.   | X   | X   | X   | X   | 4     |
| E8  | Alinear los intereses de los actores involucrados en la cadena de valor.   | X   | X   | X   | X   | 4     |
| E9  | Brindar capacitaciones y asesorías para la formalización de los pequeños productores, así como para la tecnificación de su producción.   |     | X   | X   | X   | 3     |
| E10 | Establecer convenios con entidades financieras para el asesoramiento a los pequeños agricultores.  |     |     | X   | X   | 2     |

Fuente: Elaboración propia 2017

Teniendo en consideración los objetivos estratégicos planteados y las estrategias seleccionadas, en la tabla 27 se muestran los lineamientos a seguir para el desarrollo de los planes funcionales.

**Tabla 27. Lineamientos de los planes funcionales**

| OE1  | OE2   | OE3   | OE4  |   |
|--|---|---|--|---|
| Incrementar la participación de la empresa en el mercado.  | Incrementar la rentabilidad de la empresa.  | Incluir a los pequeños agricultores en la cadena de valor.  | Consolidar el Modelo de Integración Comercial Directa, que permita alinear los intereses de los clientes, productores y Supercompra.         |   |
| E1: Consolidar alianzas con los pequeños productores agrícolas, con la finalidad de incluirlos en la cadena de suministro de la empresa, como proveedores.   |   |   |  |   |
| E4: Implementar un Plan de Alineamiento Cultural para el personal de Supercompra conducentes al cumplimiento de las políticas corporativas del Grupo Mazaplan.   |   |   |  |   |
| E7: Potenciar el mecanismo de compra directa a los pequeños productores agrícolas.   |   |   |  |   |
| E8: Alinear los intereses de los actores involucrados en la cadena de valor.   |   |   |  |   |
| Lineamientos de Gestión de Personas  | Lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial  | Lineamientos de Operaciones   | Lineamientos de Marketing  | Lineamientos Financieros  |
| Contratar gestores que colaboren con la consolidación de alianzas.<br><br>Evaluar la capacidad operativa del personal necesario para la implementación de la estrategia.<br><br>Desarrollar un plan de retención del talento humano. | Incluir a los pequeños agricultores en los programas de RSE.<br><br>Concientizar a los proveedores de la importancia de la RSE.<br><br>Evaluar resultados de las políticas de RSE, para mejorar las mismas.<br><br>Reforzar las políticas de RSE. | Tener operativo los centros de acopio y plataformas.<br><br>Disponer de medios de transporte que aseguren circulación de los productos.<br><br>Planificación adecuada de siembras y cosechas.<br><br>Facilitar el acceso de los pequeños productores a plataformas y centros de acopio. | Difundir las actividades de RSE de la empresa.<br><br>Diseñar campañas de marketing directo.<br><br>Incrementar la satisfacción del cliente. | Establecer nexos entre agricultores y entidades financieras.<br><br>Evaluar el impacto de las estrategias a desarrollarse en el flujo financiero de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia 2017

## **Capítulo V. Plan de gestión de personas**

### **1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa se detalla en el numeral 3 del capítulo III del presente plan. Dicha estructura está diseñada en función de los requerimientos y objetivos de la empresa, por lo que se considera que debe mantenerse la misma estructura de la organización.

Sin perjuicio de ello y considerando que no existe el personal idóneo en la gerencia nacional de agroprocesados, debido principalmente a la alta rotación de compradores en la Plataforma de Pallatanga, lo que no permitió consolidar adecuadamente el MICD, resulta necesario que se establezcan mecanismos para potenciar dicha gerencia.

Asimismo, dado que la empresa busca incorporar en su cadena de valor a los pequeños agricultores, es necesario también contar con gestores que colaboren con la consolidación de las alianzas con los pequeños agricultores.

### **2. Objetivos específicos e indicadores de gestión**

En la tabla 28 se muestran los objetivos específicos formulados para el plan de gestión de personas, en función a los lineamientos estratégicos definidos, así como los indicadores de gestión respectivos.

### **3. Acciones para el plan de gestión de personas**

- (1) Para la búsqueda y selección de los gestores que colaborarán con la consolidación de las alianzas con los pequeños agricultores, se diseñarán los perfiles para la contratación de dos gestores que ayuden a la consolidación de las alianzas con los pequeños productores. Asimismo, se estima, en base a los datos del caso, que para el 2020 se tendría 50 alianzas consolidadas.
- (2) Para la evaluación de la capacidad operativa del personal para la implementación de las estrategias, se contratará a una consultora a fin de determinar la capacidad operativa requerida para la implementación adecuada del MICD de la empresa y poder determinar, si correspondiese, el número de personal adicional a contratar, ello coadyuvará a la

consolidación del MICD. Se estima que para el 2020, Supercompra se abastezca al 100% de los pequeños productores agrícolas.

(3) Para el desarrollo de un plan de retención del talento humano, se propone en primer lugar trabajar en mejorar las competencias y capacidades del personal de la empresa, para lo cual se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar un diagnóstico de las actuales competencias y capacidades del personal de la empresa
- Establecer programas de capacitación en función a los resultados obtenidos
- Programar evaluaciones periódicas para medir el progreso obtenido con las capacitaciones programadas, para reforzar las competencias y capacidades no alcanzadas

Asimismo, se propone establecer programas de incentivos para el personal de la empresa, para lo cual se plantean las siguientes estrategias:

- Evaluar e identificar las necesidades del personal, a fin de establecer un programa de incentivos acorde a sus necesidades, a través de un servicio de consultoría
- Definir el programa de incentivos del personal, en función del presupuesto de la empresa

**Tabla 28. Objetivos específicos del plan de gestión de personas 2016-2020**

| Lineamiento estratégico   | Objetivos específicos  | Indicador   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--|---|------|------|------|------|------|
| Contratar gestores que colaboren con la consolidación de alianzas                             | Consolidar alianzas con los pequeños agricultores                                | Número de alianzas consolidadas                     | 20   | 10   | 10   | 5    | 5    |
| Evaluar la capacidad operativa del personal necesario para la implementación de la estrategia | Consolidar el MICD de la empresa   | % de compras efectuadas a los pequeños agricultores | 40%  | 60%  | 80%  | 90%  | 100% |
| Desarrollar un plan de retención del talento humano   | Mantener la eficiencia operativa de la empresa, a través del personal calificado | % de rotación de personal clave                     | 5%   | 2%   | 0%   | 0%   | 0%   |

Fuente: Elaboración propia 2017

#### 4. Presupuesto del plan de gestión de personas

En la tabla 29 se muestra el presupuesto requerido para implementar las estrategias que se indican en el numeral 3 del presente capítulo y, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados para el plan de gestión de personas de la empresa.

Asimismo, en dicha tabla se puede observar que la inversión para ejecutar el plan solo se realizará en el primer año. No se ha considerado en el presupuesto el costo de las capacitaciones que se realizarán, dado que primero se requiere determinar las competencias y capacidades del personal, para que en función a ello se programen las capacitaciones requeridas.

**Tabla 29. Presupuesto del plan de gestión de personas 2016-2020 (US\$)**

| Rubro   | 2016             | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Proceso de contratación de los gestores   | 1,000.00         | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| Servicio de Consultora para evaluar la capacidad operativa de la Gerencia de Operaciones. | 10,000.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| Diagnóstico de las actuales competencias y capacidades.                                   | 5,000.00         | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| Servicio de Consultora para evaluar e identificar las necesidades del personal.           | 10,000.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| <b>Total por año</b>  | <b>26,000.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2017

## **Capítulo VI. Plan de responsabilidad social**

### **1. Introducción**

Desde el año 2003, Supercompra, como parte del Grupo Mazaplan, comenzó a publicar su balance de responsabilidad social, en el cual informa las acciones que ejecuta en cuanto a la promoción del desarrollo sustentable. Asimismo, a través del MICD, la empresa busca alinear sus intereses con los intereses de los clientes y los productores. Este modelo se basa en el enfoque de comercio justo que representa una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales que promueve una relación comercial justa entre productores y consumidores; se basa, entre otros, en la participación directa de los productores en la cadena de valor, la exigencia de condiciones laborales que respetaran los derechos humanos, el cumplimiento de estándares de calidad en la producción y el respeto al medio ambiente.

Cabe señalar, además, que los principios de comercio justo y desarrollo sustentable seguidos por Supercompra son de importancia para el Grupo Mazaplan para cumplir los compromisos asumidos en el GRI y de esta manera posicionarse internacionalmente como una empresa responsable.

### **2. Objetivos específicos e indicadores de gestión**

En la tabla 30 se muestran los objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2020, en función a los lineamientos estratégicos planteados, así como los respectivos indicadores de gestión.

### **3. Acciones para el plan de responsabilidad social**

- (1) Para incluir a los pequeños productores en los programas de RSE y de esta manera fortalecer las alianzas estratégicas, se propone capacitar a los pequeños agricultores, para ello se establecerán cronogramas de capacitación semestrales en las provincias productoras más importantes: Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha, Bolívar y Cotopaxi. Las capacitaciones serán dictadas por personal calificado de la empresa.
- (2) Para concientizar a los proveedores de la importancia de la RSE, se desarrollarán charlas informativas sobre la responsabilidad social que viene desarrollando la empresa dirigida a los pequeños productores, asimismo, se programarán charlas anuales en las provincias productoras más importantes, las cuales serán llevadas a cabo por personal de la empresa.

- (3) Para realizar evaluaciones periódicas de las políticas de RSE, se contratarán los servicios de una empresa auditora que propondrá medidas correctivas si correspondiese.
- (4) Las medidas correctivas, obtenidas de los resultados de las evaluaciones periódicas, serán revisadas por la empresa a fin de definir su implementación, ello permitirá reforzar las políticas de RSE, coadyuvando así posicionar a Supercompra como una empresa ambiental y socialmente responsable, lo cual además se alinea con el objetivo del Grupo Mazaplan.

**Tabla 30. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2020**

| Lineamiento estratégico   | Objetivos específicos   | Indicador   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|------|------|------|------|------|
| Incluir a los pequeños agricultores en los programas de RSE         | Fortalecer las alianzas estratégicas con los pequeños productores             | % de desarticulación de asociaciones y/o cooperativas | 50%  | 30%  | 20%  | 10%  | 5%   |
| Concientizar a los proveedores de la importancia de la RSE          | Contar con productos de calidad de manera oportuna                            | % productos rechazados                                | 25%  | 15%  | 10%  | 8%   | 5%   |
| Evaluar resultados de las políticas de RSE, para mejorar las mismas | Posicionar a Supercompra como una empresa ambiental y socialmente responsable | % de reconocimiento                                   | 20%  | 30%  | 40%  | 50%  | 60%  |
| Reforzar las políticas de RSE                                       |   |   |      |      |      |      |      |

Fuente: Elaboración propia 2017

#### 4. Presupuesto del plan de responsabilidad social

En la tabla 31 se muestra el presupuesto requerido para implementar las estrategias que se indican en el numeral 3 del presente capítulo y de esta manera cumplir con los objetivos planteados para el plan de responsabilidad social de la empresa.

**Tabla 31. Presupuesto del plan de responsabilidad social 2016-2020 (US\$)**

| Rubro                                | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capacitación a pequeños agricultores | 36,000.00        | 48,000.00        | 60,000.00        | 60,000.00        | 60,000.00        |
| Charlas Anuales                      | 9,000.00         | 12,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        |
| Servicio de auditoría                | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        |
| <b>Total por año</b>                 | <b>60,000.00</b> | <b>75,000.00</b> | <b>90,000.00</b> | <b>90,000.00</b> | <b>90,000.00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2017

## **Capítulo VII. Plan de operaciones**

### **1. Introducción**

Supercompra, con la finalidad de alinear sus intereses con los de los clientes y productores, implementó el MICD, modelo de compras basado en plataformas de proximidad, que consiste en acortar la cadena de suministro con el objeto de bajar costos y contar con mayor capacidad de respuesta a la demanda de los consumidores.

Bajo dicho modelo, Supercompra ha venido desarrollando diferentes actividades:

- Estudios para definir la instalación de las plataformas de proximidad
- Elaboración de un mapa estratégico de la zona donde operan las plataformas de proximidad
- Contratación de compradores para la plataforma de proximidad, a fin de establecer una relación con los productores agrícolas
- Implementación de una etapa de preparación a los agricultores
- Desarrollo de un plan de cosecha dirigido a los agricultores, con la debida asistencia técnica
- Desarrollo de mecanismos para promover la entrega de productos de calidad
- Entrega oportuna de los productos a sus diferentes tiendas

El MICD, en sus primeros dos años de implementado, logró cumplir con el objetivo por el cual fue creado, principalmente debido al logro de la empresa de ayudar a la conformación de cooperativas y asociaciones de los pequeños productores. Sin embargo, a partir del tercer año, el modelo sufrió un retroceso, debido a la disolución de asociaciones y cooperativas de productores que Supercompra había ayudado a formar.

Ante esta situación, en el presente plan de operaciones 2016-2020 se plantean acciones orientadas al cumplimiento del MICD y a alcanzar los objetivos estratégicos planteados para Supercompra.

### **2. Objetivos específicos e indicadores de gestión**

A continuación se muestran los objetivos específicos del plan de operaciones 2016-2020, en función de los lineamientos estratégicos planteados, así como los respectivos indicadores de gestión.

**Tabla 32. Objetivos específicos del plan de operaciones 2016-2020**

| Lineamiento estratégico   | Objetivos específicos   | Indicador                                      | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|--|------|------|------|------|------|
| Tener operativo los centros de acopio y plataformas                               | Garantizar la calidad y el abastecimiento oportuno en los puntos de venta al consumidor final | % demanda atendida de productos agroprocesados | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Disponer de medios de transporte que aseguren la circulación de los productos     |   |  |      |      |      |      |      |
| Planificación adecuada de siembras y cosechas                                     |   |  |      |      |      |      |      |
| Facilitar el acceso de los pequeños productores a plataformas y centros de acopio | Fomentar la inclusión de asociaciones y/o cooperativas  | % de asociaciones y/o cooperativas nuevas      | 50%  | 30%  | 20%  | 10%  | 5%   |

Fuente: Elaboración propia 2017

### 3. Acciones para el plan de operaciones

A continuación se detallan las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el numeral anterior:

- (1) Para garantizar la calidad y el abastecimiento oportuno de los productos agroprocesados, en los puntos de venta al consumidor final, se plantea lo siguiente:
  - Se verificará periódicamente el correcto funcionamiento de los equipos y servicios requeridos para el funcionamiento de los centros de acopio y plataformas de proximidad; y se programará mantenimiento anual de los principales equipos, además se adquirirá anualmente (durante los tres primeros años) máquinas para la selección y empaque de los productos en las plataformas de proximidad (una por cada plataforma). Asimismo, se revisarán los contratos de alquiler de dichas instalaciones, a fin de no interrumpir sus actividades.
  - Se adquirirá diez unidades de transporte anuales (durante los primeros tres años) necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos, a través de los supermercados y otras tiendas. Se realizará un análisis periódico sobre la necesidad de adquirir más unidades de transporte.
- (2) Para fomentar la inclusión de asociaciones y/o cooperativas, que agrupe a los pequeños productores, se plantea lo siguiente:

- Se programarán capacitaciones dirigidas a los pequeños productores. Estarán a cargo de la empresa con el apoyo de universidades locales. Asimismo, para comprometer a los pequeños agricultores con el Plan de Cosecha, se llevarán a cabo charlas trimestrales por zonas de mayor producción (Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha, Bolívar y Cotopaxi).
- Se aprovechará las charlas que se llevarán a cabo trimestralmente para exponer a los pequeños productores las ventajas de su formalización.

#### 4. Presupuesto del plan de operaciones

En la tabla 33 se muestra el presupuesto requerido para implementar las estrategias que se indican en el numeral 3 del presente capítulo, y de esta manera cumplir con los objetivos planteados para el plan de operaciones de la empresa.

**Tabla 33. Presupuesto del plan de operaciones 2016-2020 (US\$)**

| Rubro   | 2016                | 2017                | 2018                | 2019              | 2020              |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Mantenimiento de equipos                        | 10,000.00           | 15,000.00           | 20,000.00           | 25,000.00         | 30,000.00         |
| Capacitaciones técnicas semestrales             | 36,000.00           | 48,000.00           | 60,000.00           | 60,000.00         | 60,000.00         |
| Charlas trimestrales                            | 48,000.00           | 60,000.00           | 72,000.00           | 72,000.00         | 72,000.00         |
| Adquisición de unidades de transporte           | 950,000.00          | 950,000.00          | 950,000.00          | 0.00              | 0.00              |
| Adquisición de maquinaria (Selección y Proceso) | 40,000.00           | 40,000.00           | 40,000.00           | 0.00              | 0.00              |
| <b>Total por año</b>                            | <b>1,084,000.00</b> | <b>1,113,000.00</b> | <b>1,142,000.00</b> | <b>157,000.00</b> | <b>162,000.00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2017

## Capítulo VIII. Plan de marketing

### 1. Introducción

El presente plan tiene por finalidad establecer las estrategias para que Supercompra pueda fidelizar a sus clientes y a la vez buscar nuevos clientes, lo cual le permitiría asegurar su liderazgo en el mercado. Asimismo, considerando que la estrategia a utilizar es la de integración vertical regresiva, el plan contempla la difusión de las actividades de RSE que viene desarrollando la empresa, principalmente para incluir a los pequeños productores dentro de su cadena de valor.

### 2. Segmentación

En función a los criterios de Kotler (2012) se tiene la siguiente segmentación de mercado:

**Tabla 34. Segmentación de mercado**

|              |   |
|--------------|---|
| Geográfica   | • A nivel país (Ecuador)                                  |
| Demográfica  | • Edad: mayores de 18 años<br>• Género: varones y mujeres |
| Psicográfica | • Clase social: nivel socio económico C                   |
| Conductual   | • Beneficios buscados: productos de calidad a bajo precio |

Fuente: Kotler 2012. Elaboración propia 2017

La evaluación psicográfica está orientada principalmente al nivel socioeconómico C (+/-), debido a que, según los estratos de los hogares ecuatorianos, el 72.1% de la población se encuentra en dicho estrato.

### 3. Posicionamiento

De acuerdo con el análisis interno de la organización, desarrollado en el capítulo II del presente plan, la ventaja competitiva de Supercompra es: “Ser líder en costos, a través de la inclusión en la cadena de valor de los pequeños productores agrícolas, haciéndola sostenible y más eficiente”. Asimismo, la propuesta de valor de Supercompra es: “Ofrecer productos para el hogar y la familia, de calidad y a precio competitivo, que atienda la demanda de estos de manera oportuna”.

Teniendo en consideración la ventaja competitiva y la propuesta de valor de la empresa, la declaración de posicionamiento para la empresa es: “Productos de calidad a bajo precio”.

#### **4. Marketing mix**

##### **4.1.Servicio**

Venta al por menor de productos de consumo masivo, mediante un sistema de autoservicio, en los establecimientos a nivel nacional de Supercompra, reconocido por la venta de productos de calidad y a precios competitivos.

##### **4.2.Precio**

Supercompra ofrece precios bajos a sus clientes. Asimismo, a través de la inclusión de los pequeños agricultores en su cadena de valor, busca ofrecer productos de calidad a precios más bajos.

##### **4.3.Plaza**

Supercompra cuenta con diferentes tiendas a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, en diferentes formatos: supermercados, hipermercados y tiendas de *hard discount*.

##### **4.4.Promoción/publicidad**

Supercompra desarrollará una campaña de marketing directo, a fin de fidelizar a sus clientes y a la vez buscar nuevos clientes.

##### **4.5.Personas**

Para el desarrollo de la campaña de marketing, Supercompra contratará a una empresa especializada en el diseño e implementación de la campaña. Asimismo, a fin de medir la satisfacción del cliente contratará a una empresa especializada en ello.

## 5. Objetivos específicos e indicadores de gestión

Los objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de marketing de la empresa se detallan en la tabla 35.

**Tabla 35. Objetivos específicos del plan de marketing 2016-2020**

| Lineamiento estratégico                       | Objetivos específicos                                    | Indicador                                | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Difundir las actividades de RSE de la empresa | Fidelizar a los clientes.                                | % satisfacción del cliente               | 50%   | 60%   | 70%   | 75%   | 80%   |
| Diseñar campañas de marketing directo         | Incrementar las ventas de agroprocesados                 | % incremento de ventas de agroprocesados | 12.5% | 12.5% | 12.5% | 12.5% | 12.5% |
| Mantener el liderazgo en el mercado           | Incrementar la participación de la empresa en el mercado | % de participación en el mercado         | 47.8% | 48.4% | 49.1% | 49.8% | 50.5% |

Fuente: Elaboración propia 2017

## 6. Acciones para el plan de marketing

- (1) Como una de las actividades para fidelizar a los clientes, se plantea la instalación de módulos publicitarios, mediante los cuales se pueda realizar la publicidad de las actividades de RSE de Supercompra. Estos módulos se colocarán en los 63 establecimientos de la empresa y se ubicarán cerca de las cajas de pago, lugar que se considera más idóneo para captar la atención del cliente. Asimismo, cada tres meses se elaborará un video en el que se detallen las actividades de RSE de la empresa; dicho video será reproducido en los módulos publicitarios instalados.
- (2) Cada tres meses se realizarán encuestas a los clientes, para medir el porcentaje de conocimiento de las actividades de RSE, el cual permitirá medir si el medio por el cual se dan a conocer dichas actividades es el adecuado. Para dicha actividad se contratarán los servicios de una empresa especializada.
- (3) Supercompra desarrollará una campaña de marketing directo, con la finalidad de incrementar la venta de los productos agroprocesados, lo cual además ayudará a fidelizar a sus clientes y a la vez buscar nuevos clientes. Para este fin contratará a una empresa especializada en el diseño e implementación de la campaña, la cual será evaluada cada año en función de un estudio de mercado.

- (4) Con la finalidad de incrementar la satisfacción de los clientes, primero se desarrollarán *focus groups* y encuestas de satisfacción, dos veces al año como mínimo, para que esta información coadyuve al diseño de las campañas de marketing directo, orientado a que la empresa mantenga su liderazgo en el mercado.

## 7. Presupuesto del plan de marketing

En la tabla 36 se muestra el presupuesto requerido para implementar las estrategias que se indican en el numeral 6 del presente capítulo y, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados para el plan de marketing de la empresa.

**Tabla 36. Presupuesto del plan de marketing 2016-2020 (US\$)**

| Rubro  | 2016                | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Módulos publicitarios  | 189,000.00          | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                |
| Elaboración de video de RSE.   | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           |
| Mantenimiento de módulos publicitarios   | 0.00                | 12,600.00           | 12,600.00           | 12,600.00           | 12,600.00           |
| Contratación de empresa que realizará encuestas de RSE                             | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           |
| Contratación de empresa para el diseño e implementación de la campaña de marketing | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        |
| Estudio de mercado anual   | 100,000.00          | 100,000.00          | 100,000.00          | 100,000.00          | 100,000.00          |
| Contratación de empresa que desarrollará focus group y encuestas de satisfacción   | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           |
| <b>Total por año</b>   | <b>2,219,000.00</b> | <b>2,042,600.00</b> | <b>2,042,600.00</b> | <b>2,042,600.00</b> | <b>2,042,600.00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2017

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Introducción

Para la consolidación del MICD, en el presente capítulo se analiza el impacto financiero de las diferentes estrategias propuestas en el presente plan.

El plan financiero 2016-2020 fue elaborado sobre la base de la información financiera histórica obtenida de la empresa líder en *retail* del mercado ecuatoriano (Corporación Favorita C.A.), para la obtención de los ratios financieros que permitieron evaluar la viabilidad de las estrategias propuestas.

### 2. Objetivos específicos e indicadores de gestión

A continuación se muestran los objetivos específicos del plan financiero 2016-2020, en función de los lineamientos estratégicos planteados, así como los respectivos indicadores de gestión.

**Tabla 37. Objetivos específicos del plan financiero 2016-2020**

| Lineamiento estratégico  | Objetivos específicos                     | Indicador                             | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--|---|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Establecer nexos entre agricultores y entidades financieras                                | Garantizar la consolidación del MICD      | Número de financiamientos concretados | 20    | 10    | 10    | 5     | 5     |
| Evaluar el impacto de las estrategias a desarrollarse en el flujo financiero de la empresa | Incrementar la rentabilidad de la empresa | ROE                                   | 15.0% | 15.3% | 15.7% | 16.0% | 16.4% |

Fuente: Elaboración propia 2017

### 3. Acciones para el plan financiero

A continuación se detallan las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el numeral anterior:

- (1) Una de las acciones planteadas para garantizar la consolidación del MICD, es llevar a cabo asesorías financieras, a través de charlas semestrales en las provincias productoras más

importantes (Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha, Bolívar y Cotopaxi), con la finalidad de facilitar el acceso a crédito de los agricultores o asociaciones o cooperativas.

- (2) Para verificar el incremento de la rentabilidad de la empresa y la reducción de los costos de ventas de los productos agroprocesados, luego de implementadas las diferentes estrategias, se elaboró un flujo de caja proyectado al 2020, que permitió obtener los ratios financieros para las evaluaciones correspondientes.

#### 4. Consideraciones para la elaboración del flujo de caja

Para la elaboración del flujo de caja se consideró lo siguiente:

- Información de los estados financieros de la Corporación La Favorita C.A., del periodo 2010 al 2015 (líder en el mercado *retail* ecuatoriano). Cabe señalar que se tomó como base dicha información, puesto que no se dispone de mayores datos en el caso.
- Se ha considerado que las ventas de los productos agroprocesados a través de las diferentes tiendas de Supercompra representa el 15%.
- Otros supuestos financieros se detallan en el anexo 2.

Para la evaluación financiera se han considerado dos escenarios de evaluación: (i) con el proyecto (aplicando las estrategias de los planes desarrollados en los capítulos V al IX) y (ii) sin el proyecto, ello a fin de determinar los flujos incrementales de aplicar el proyecto y evaluar el impacto en la generación de valor de la empresa.

Según las proyecciones realizadas, la aplicación del proyecto implica la generación de flujos adicionales por ventas de MM US\$ 206.9 en 5 años, lo que permite generar un VAN incremental de MM US\$ 31.6 (ver anexos 3 y 4). En el anexo 5 se detallan los flujos de caja generados, en los escenarios con y sin proyecto, en los cuales se puede verificar que aplicando el proyecto se genera mayor valor económico a la empresa. Asimismo, se evaluaron los resultados de la aplicación del proyecto bajo diferentes tipos de indicadores (ver anexo 3), concluyéndose lo siguiente:

- La aplicación del proyecto genera un crecimiento de mayor escala en el negocio (200 puntos básicos - pbs por encima del escenario sin aplicar proyecto, acentuado desde el tercer año de proyecto), generando una recuperación en la tendencia con niveles similares a los años 2013 y 2014. La reducción presentada hasta el 2015 estaría influenciada principalmente por la desaceleración de la economía local, a causa de la caída en precios del petróleo en el mercado internacional.

- La comparación de escenarios genera ratios de actividad similares en ambos casos; sin embargo, es notorio el deterioro del indicador periodo promedio de pagos (reducción de 16 días hasta el 2015). Cabe mencionar que los criterios de proyección asociados a la gestión operativa de la compañía apuntan a la reducción de este efecto de deterioro (reducción de 8 días hasta el 2020). Lo expuesto anteriormente genera una ampliación significativa del ciclo de conversión de efectivo, por lo que la empresa deberá reforzar sus procesos de cobranza.
- La aplicación del proyecto genera un mayor efecto en la liquidez (sin proyecto: crecimiento de 8.1% hasta el 2020 / con proyecto: crecimiento de 40.9% hasta el 2020); las proyecciones y los esfuerzos de la gestión apuntan a tener un mejor control de la liquidez entre el 2016 al 2020 (dado que se ha registrado un incremento agresivo del ratio hasta el 2015). Dado que la aplicación del proyecto mejora la generación de efectivo de la empresa, toda vez que su aplicación genera un incremento en el EBITDA de MM US\$ 89.6 al cierre del 2020, se obtiene un nivel de liquidez muy elevado (benchmark del mercado peruano: 80%); por lo que, se vio por conveniente no generar una demanda significativa de pasivos para implementar el proyecto (deuda bancaria de MM US\$ 2). Es recomendable elaborar un plan de utilización de este efectivo adicional, en el cual podría evaluarse la generación de inversiones y proyectos adicionales en otras líneas de negocio. Cabe precisar que al cierre del 2020, con aplicación del proyecto, los activos corrientes incrementarían en 49.3%, mientras que el pasivo corriente incrementaría sólo en 22.7%.
- Se observa un fortalecimiento importante en los niveles de solvencia de la compañía, sustentado en un mayor crecimiento de los activos y patrimonio con respecto a las deudas (el proyecto implica un endeudamiento de MM US\$ 2). La aplicación del proyecto implica una ligera mejora en los niveles de solvencia versus el otro escenario.
- La aplicación del proyecto genera una mejora sustancial en los indicadores de rentabilidad (+235 pbs en ROA, +275 pbs en ROE y +206 pbs en margen neto sobre ventas); como resultado de un ahorro en los costos de venta del producto agroprocesados, acompañado de un incremento en las ventas.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- (1) Supercompra es una empresa que pertenece a la industria de comercio minorista o *retail*. Es líder del mercado ecuatoriano y para mantener su ventaja competitiva busca constantemente el liderazgo en costos. En esta búsqueda viene transformando su modelo de compras, con la finalidad de mejorar la eficiencia y confiabilidad de su cadena de suministros, incluyendo a los pequeños productores agrícolas.
- (2) La estrategia de integración vertical de Supercompra se alinea con la visión corporativa del Grupo Mazaplan, dado que contempla la inclusión de pequeños agricultores en la cadena de valor, cumpliendo además los principios de comercio justo y desarrollo sostenible, generando valor tanto a la empresa como a la sociedad.
- (3) Los consumidores de productos agroprocesados buscan calidad, variedad y buenos precios; por lo tanto, la estrategia desarrollada por Supercompra está alineada para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- (4) Según el análisis de Porter, la industria es medianamente atractiva, debido a las altas barreras de ingreso, al alto poder de negociación del consumidor (variedad de oferta que la industria ofrece) y la baja diferenciación de los productos. En ese resultado radica la importancia de marcar la pauta a nivel de responsabilidad social y que Supercompra se diferencie de sus competidores.
- (5) La ventaja competitiva de Supercompra se basa en ser líder en costos, a través de la inclusión en la cadena de valor a los pequeños productores agrícolas, lo cual lo hace más sostenible y eficiente; esto lo puede lograr gracias a la red de proveedores que posee y a los cuales debe desarrollar y fidelizar en el tiempo.
- (6) La metodología Link es apropiada para identificar estrategias particulares que debe desarrollar Supercompra para la inclusión de los pequeños productores en su cadena de valor, puesto que esta metodología es usada para evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Las estrategias identificadas buscan alinear los intereses de los actores de la cadena de suministro, incluir a los pequeños agricultores en la cadena de valor, capacitar técnica y financieramente a los agricultores y coadyuvar a su formalización.
- (7) Las principales fortalezas de Supercompra están dadas por su respaldo financiero y experiencia en el negocio, lo que le ha llevado a ser líder en el mercado *retail* ecuatoriano.
- (8) La evaluación financiera de la ejecución de los planes de gestión de personas, responsabilidad social, operaciones y marketing propuestos indican que el proyecto es viable, debido a un

incremento en las ventas de MM US\$ 206.9 y a un incremento en el valor de la empresa de MM US\$ 31.6, así como un incremento en la rentabilidad de la empresa de 2.75%. Además, con estos resultados también se verifica un incremento en la participación de mercado de la empresa de 3.3%.

## **2. Recomendaciones**

- (1) Poner especial énfasis en el desarrollo del plan de gestión de personas, pues los recursos humanos, principalmente del área de operaciones, influirán en la captación, capacitación y fidelización de los pequeños agricultores.
- (2) Se ha identificado aspectos claves en los que Supercompra debe seguir trabajando, para el éxito de su estrategia, tales como: formalización de los pequeños agricultores en asociaciones o cooperativas, reforzamiento de la capacidad técnica y financiera dirigida a los pequeños productores (capacitaciones).
- (3) Supercompra debe desarrollar de manera eficiente un plan de comunicaciones para dar a conocer su estrategia de responsabilidad social y los resultados obtenidos, donde se aprecie que efectivamente contribuye al bienestar no solo de la empresa, sino también de la comunidad y del medio ambiente, esto lo diferenciará de sus competidores.
- (4) Debido a que la evaluación financiera muestra indicadores positivos, se recomienda que Supercompra implemente gradualmente más plataformas de proximidad, de modo tal que tenga mayor cobertura comercial, captación y red de agricultores, variedad de productos en las diferentes temporadas y puntos de venta.

## **Bibliografía**

Argandoña, A. (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa a la Luz de la Ética*. Documento de investigación. Madrid, España.

Ayers, J. y Odegaard, M. (2007). *Retail Supply Chain Management*. 1ª ed. New York: Auerbach Publications.

Barrantes, R., Cuenca, R. y Morel, J. (2012). *Las Posibilidades del Desarrollo Inclusivo: Dos Historias Regionales*. 1ª ed. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT] (2014). *Metodología LINK*. 2ª versión. Cali: CIAT.

Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, planeación y operación*. 5ª ed. México: Pearson.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson.

De La Peña, A. y Amezcua, J. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Casos y Estrategias de Éxito en México*. 1ª ed. Distrito Federal: Plaza y Valdés.

Fernie, J. y Sparks, L. (2014). *Logistics and Retail Management*. 4ª ed. Londres: Kogan Page Limited.

Ganga, F. y Vera, J. (2008). "El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos". *Cuadernos de Administración - Colombia*, vol. 21, núm. 35, p. 93-118.

Grant, R. M. (2004). *Dirección Estratégica*. 3ª ed. Navarra: Civitas.

Hax, A. y Majluf, N. (1995). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Chile: Ediciones Dolme.

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

- Magretta, J. (2013). *Para Entender a Michael Porter*. 6ª ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G. (2010). *Negocios Inclusivos: Iniciativas de Mercado con los Pobres de Iberoamérica*. 6ª ed. Bogotá: Amaral Editores.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. 1ª ed. Barcelona: UOC.
- Pacala, A. (2012). "Some Considerations on the Merits and Limits of Corporate Governance Models". *Journal of Electrical and Electronics Engineering*, vol. 5, núm 1, p. 159-162.
- Reficco, E. (2010). "Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social un Matrimonio Complejo". *Debates IESA*, vol. 15, núm 3, p. 20-24.
- Reider, R. (2015). *Developing Successful Business Strategies: Gaining the Competitive Advantage*. 1ª ed. New York: Business Expert Press.
- Rivera, J., Chalmeta, R., León, R. y Lapiedra, R. (2010). *Gestión de la RSC*. 1ª ed. Oleiros, La Coruña: Netbiblo, S.L.
- Rodríguez, M. (2014). "Motivaciones e incentivos para hacer Responsabilidad Social Empresarial (RSE)". *UNACIENCIA - Revista de Estudios e Investigaciones*, núm.13, p. 44.
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] y Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [Cecodes] (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Bogotá: Zetta Comunicadores S.A.
- Velasco, J. (2013). *Gestión de la Logística en la Empresa: Planificación de la Cadena de Suministros*. 1ª ed. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

## **Anexos**

## Anexo 1. Aplicación de la metodología Link

A continuación se desarrollan las cuatro herramientas de la metodología Link, aplicadas a Supercompra:

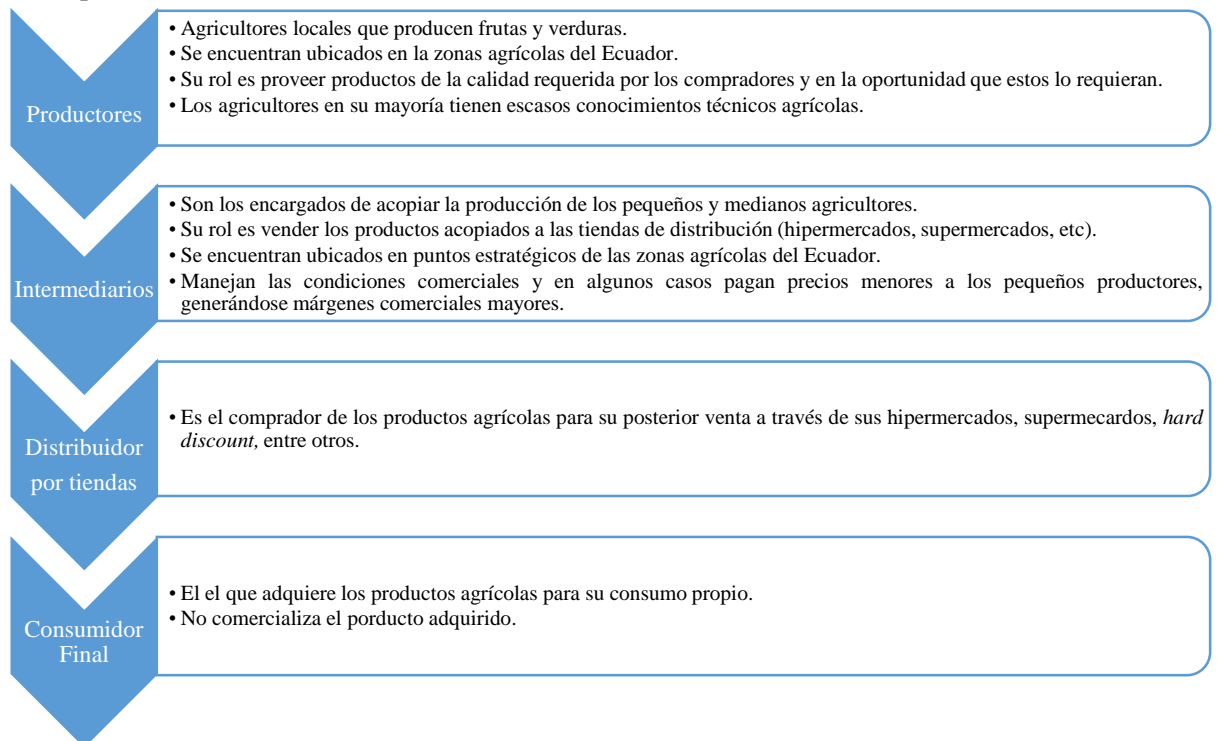
### 1. Mapeo de la cadena de valor

#### 1.1. Mapeo de actores y sus relaciones

##### 1.1.1. Los actores directos y sus roles

A continuación se describe a los actores directos y los roles que cumplen en la cadena de valor:

Descripción de los actores directos

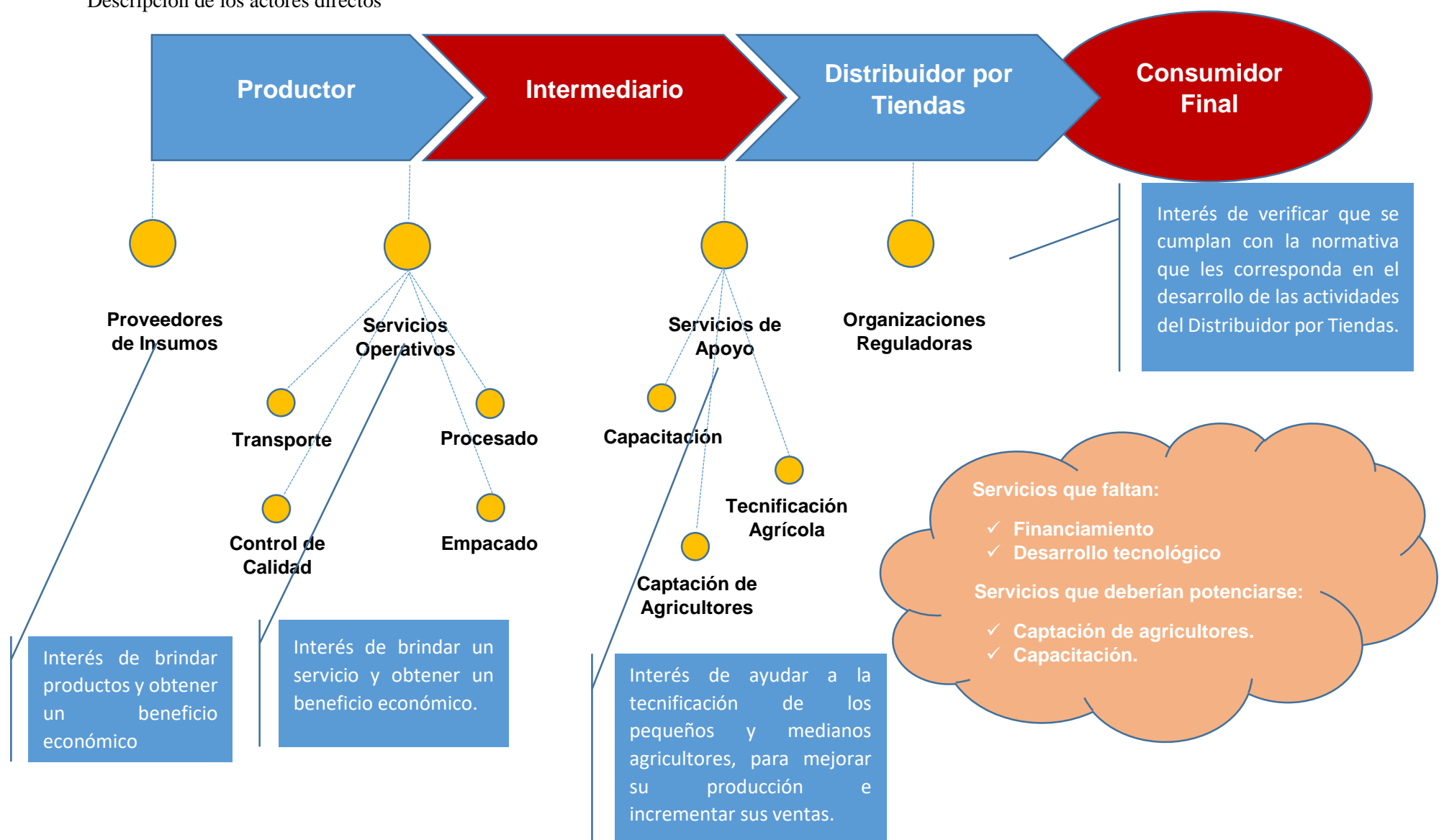


Fuente: CIAT 2014. Elaboración propia, 2016.

##### 1.1.2. Los actores indirectos

En el siguiente gráfico se describe a los actores indirectos en la cadena de valor:

Descripción de los actores directos



1.1.3. El flujo de los productos y el flujo de información

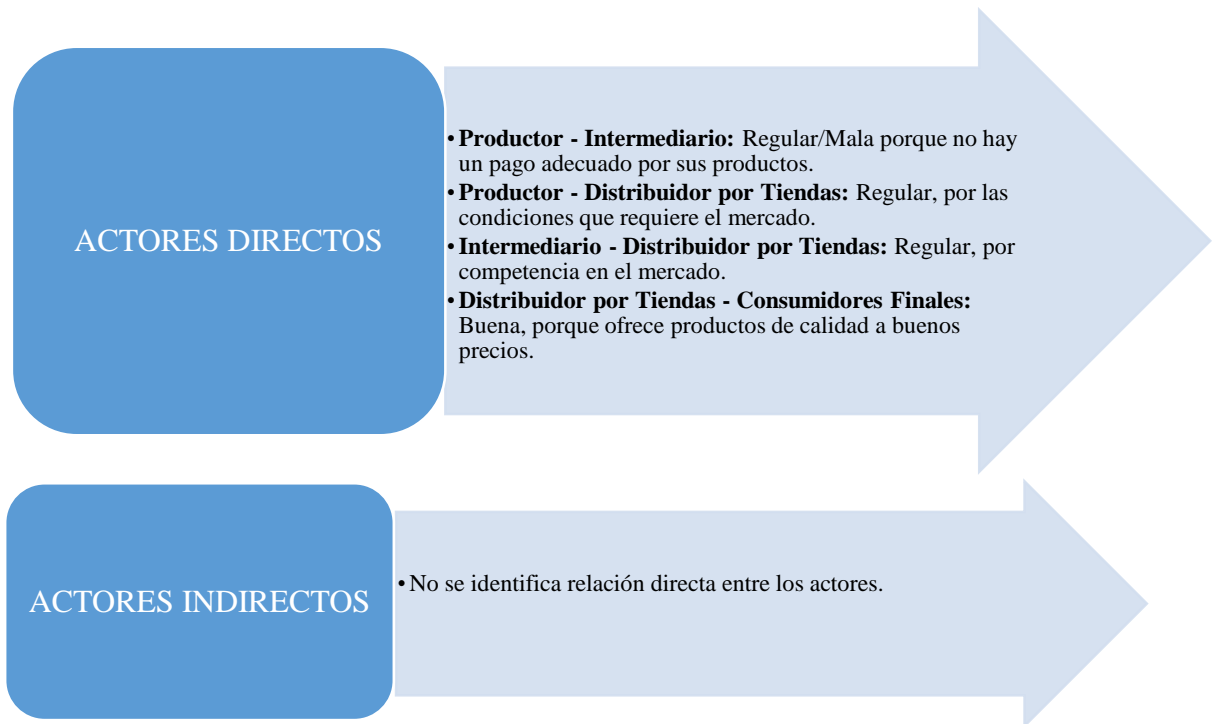
Descripción de los actores indirectos



#### 1.1.4. Las relaciones entre los actores claves

A continuación se describe la relación entre los actores claves:

Relación entre los actores claves



Fuente: CIAT 2014. Elaboración propia 2016

#### 1.1.5. Las características de la producción

La principal producción es de frutas y verduras. Estos productos deben cumplir con ciertos parámetros de calidad para ser puestos en las tiendas donde se comercializarán, entre otros, deben presentar las siguientes características:

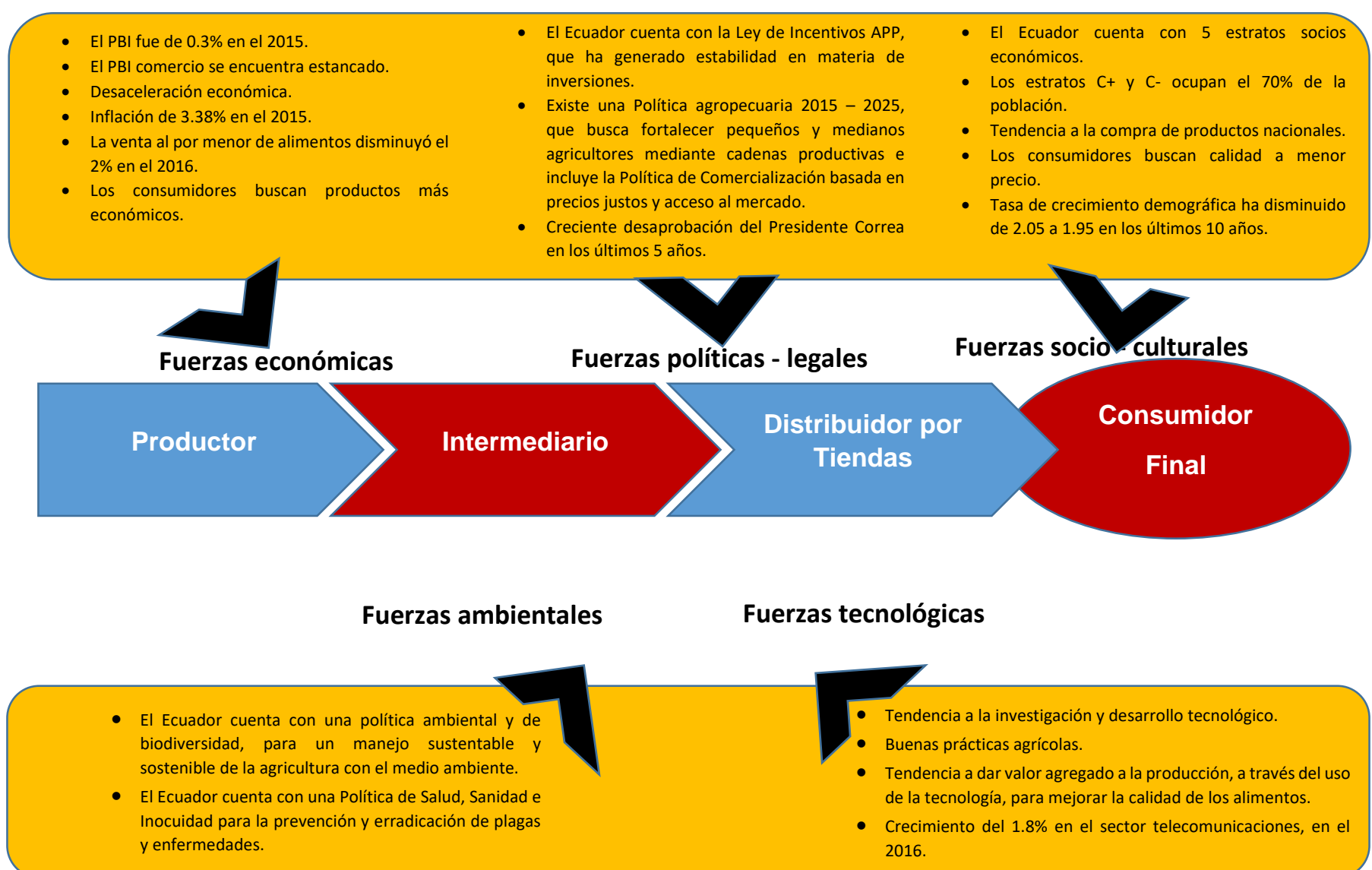
- ✓ Uniformidad de tamaño
- ✓ Apariencia (sin daños causados por insectos o mecánicos)
- ✓ Frescura (entregado el mismo día de cosecha)
- ✓ Volumen requerido
- ✓ Mejora continua de la presentación (empaques, atados, etc.)
- ✓ Suministro confiable

### 1.2. Mapeo de las cifras comerciales

En el siguiente gráfico se efectúa un mapeo de las cifras comerciales de los actores de la cadena de valor:  
Mapeo de las cifras comerciales



### 1.3. El mapeo de las influencias del entorno



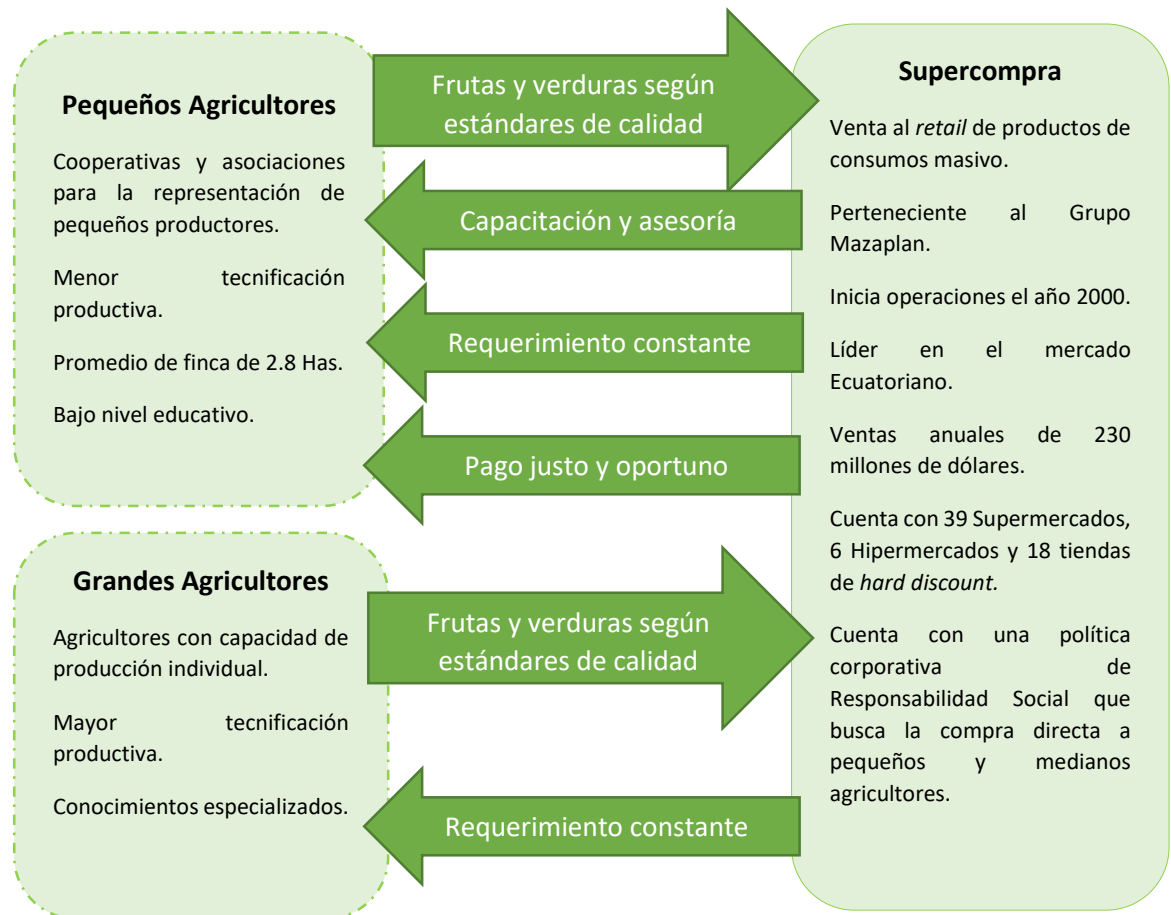
## 2. El modelo del negocio

En el numeral 4.2 del capítulo II se detalla el modelo del negocio de Supercompra, que presenta una propuesta de valor de doble vía.

## 3. Los principios para modelos de negocios incluyentes

Para el caso de Supercompra se presenta el siguiente esquema:

Relación entre los agricultores y Supercompra



Fuente: Elaboración propia 2016

### 3.1. Colaboración entre actores

La coordinación de la cadena de suministro se da de forma directa entre los compradores y vendedores. Para ello los compradores se basan en un plan de siembras y exigen determinados estándares de calidad de los productos que adquirirán. En algunos casos el requerimiento de productos se da a través de las asociaciones y/o cooperativas de los pequeños y medianos agricultores.

Este sistema funciona principalmente de una manera informal, por lo que no existe un contrato de suministro que contemple las condiciones de la compra – venta. Asimismo, se asume que la comunicación entre los actores de manera directa (presencial y/o telefónica).

### 3.2. Vinculación efectiva al mercado

Supercompra se contacta directamente con los pequeños productores, a fin de programar el abastecimiento de sus productos, en volumen y precios acordados. Asimismo, busca que los

pequeños agricultores tecnifiquen su producción para una mayor eficiencia en la misma, a partir de capacitaciones y asesoramiento sobre el manejo del cultivo, acceso a maquinarias, usos de insumos calidad y programación de siembras y cosechas.

Además, Supercompra ha motivado que los pequeños agricultores se asocien organizadamente por zonas, para que puedan insertarse en el mercado y tengan mayores posibilidades de venta de sus productos.

### 3.3. Gobernanza transparente y consistente

El Grupo Mazaplan, del cual forma parte Supercompra, pertenece al *Global Reporting Initiative* (GRI), con la finalidad de posicionarse internacionalmente como una empresa responsable ambiental y socialmente, que le permita velar por sus intereses y el de los agentes vinculados a la empresa, en la búsqueda de la creación de valor y uso eficiente de los recursos.

Asimismo, considerando que la gobernanza transparente y consistente tiene que ver con el establecimiento y la ejecución de estándares de calidad; compromisos claros de compra y venta de productos, para el caso de Supercompra podemos citar lo siguiente:

- Para el incentivo de los pequeños productores, Supercompra ofrecía pagarles a los 7 días de cada despacho de los dos primeros meses y luego en un plazo máximo de 30 días.
- Los precios se establecen semestralmente de manera transparente y comprensible para el productor, en función a estadísticas históricas de precios. Supercompra viene realizando acciones para la promoción del desarrollo sustentable, que tiene como fin alinear los intereses de los clientes, quienes buscaban frescura, calidad y buenos precios; los productores, que debían ser más organizados y productivos; y la empresa que deseaba promover el desarrollo de proveedores seguros y confiables, a través del Modelo de Integración Comercial Directa que venía implementando la empresa.

### 3.4. Acceso equitativo a servicios

Supercompra brindaba capacitaciones y asesoramiento técnico a los pequeños agricultores, con el fin de tecnificar su producción para un mejor abastecimiento, con la asistencia de Universidades del Ecuador. Además de manera indirecta, permitió a los pequeños productores tener acceso a financiamiento para el desarrollo de sus actividades, toda vez que por la formalidad y el flujo estable de dinero que le caracterizaba a la empresa, era asumida por los bancos como una garantía.

### 3.5. Innovación incluyente

Supercompra había fomentado la generación de valor al proceso productivos de los pequeños agricultores, desde la programación de la siembra, conducción del cultivo y el manejo poscosecha (selección, lavado y empaçado de los productos), permitiéndoles mejorar la calidad de sus productos para una mejor retribución económica por los mismos y además generar un vínculo comercial estable y confiable con sus compradores.

### 3.6. Medición de resultados

Supercompra, a partir del año 2003, empezó a publicar su Balance de Responsabilidad Social, en el cual informaba las acciones que venía desarrollando la empresa en cuanto a la promoción del desarrollo sustentable. Asimismo, en el marco de este balance se incluyó el Modelo de Integración Comercial Directa, que buscaba alinear los intereses de los clientes, productores y empresa.

Con la finalidad de evaluar la aplicación de los seis principios que se citan anteriormente, se desarrollaron las Fichas de Puntuación para los vendedores y compradores (herramienta a utilizar

según la Metodología Link), para lograr que las relaciones comerciales entre ambos actores sean más incluyentes y duraderas.

FICHA DE PUNTUACIÓN (PARA VENDEDORES) - METODOLOGÍA LINK

| Principio 1: Colaboración entre actores       |   | Escala de Evaluación |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestros clientes.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 2   | Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestros clientes.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 3   | Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestros clientes.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 4   | Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestros clientes.                                 | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 5   | Nuestros objetivos sociales coinciden con los de nuestros cliente.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 6   | Nuestros objetivos ambientales coinciden con nuestros clientes.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 7   | Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro cliente.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 8   | Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con los clientes. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 9   | Reconocemos y valoramos la interdependencia con nuestro cliente.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 10  | Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro cliente.                           | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 11  | Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro cliente.       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 12  | Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro comprador.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 13  | Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro cliente.                                   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| Puntaje Total =                               |   | 35                   |   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   | 2.69                 |   |   |   |   |     |                            |

| Principio 2: Vinculación efectiva al mercado  |   | Escala de Evaluación |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | La oferta de productos hacia nuestro cliente es estable.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 2   | La relación comercial con nuestro cliente es rentable.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 3   | Nuestro cliente nos entrega un valor social.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 4   | Nuestro cliente nos ayuda a conservar recursos ambientales.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 5   | Obtenemos ingresos estables con la venta de producto a nuestro cliente.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 6   | Tenemos capacidad de identificar oportunidades y tendencias en el mercado.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 7   | Revisamos frecuentemente con el cliente nuestra posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 8   | Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente.                                    | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 9   | Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| Puntaje Total =                               |   | 28                   |   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   | 3.11                 |   |   |   |   |     |                            |

| Principio 3: Gobernanza transparente y Consistente |   | Escala de Evaluación |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|--|---|----------------------|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1  | Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro cliente.                    | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 2  | Los estándares de calidad que debo cumplir con mi cliente son estables.           | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 3  | Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto.                           | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 4  | Conocemos las condiciones de compra y venta de nuestro cliente.                   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 5  | Tenemos contratos formales con nuestro compradores.                               | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 6  | Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro comprador.           | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 7  | Tenemos acuerdos informales con nuestro comprador.                                | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 8  | Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro comprador.          | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 9  | Compartimos nuestro riesgo productivo con nuestro comprador.                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 10   | Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro comprador.                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 11   | Tenemos seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 12   | Aplicamos la trazabilidad de los productos que vendemos a nuestro cliente.        | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| Puntaje Total =                                    |   | 39                   |   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) =      |   | 3.25                 |   |   |   |   |     |                            |

| Principio 4: Acceso equitativo a servicios    |   | Escala de Evaluación |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 2   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada.                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 3   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de poscosecha adecuada.                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 4   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de transporte adecuados.                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 5   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a los insumos requeridos para la producción y poscosecha.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 6   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios financieros.                                   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 7   | Los servicios financieros tienen un costo asequible para nosotros.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 8   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada.                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 9   | Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados.                     | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| 10  | Los servicios que nos brinda nuestro cliente satisfacen directamente nuestras necesidades.                                  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0   |                            |
| Puntaje Total =                               |   |                      |   |   |   |   | 30  |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   |                      |   |   |   |   | 3   |                            |

| Principio 5: Innovación inclusiva             |  | Escala de Evaluación |   |   |   |   | N/A  | Ampliación de la respuesta |
|---|--|----------------------|---|---|---|---|------|----------------------------|
| 1   | Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 2   | La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro comprador.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 3   | Nuestras perspectivas y necesidades son incorporadas en el proceso de desarrollo de innovación de nuestro comprador. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 4   | Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador.                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 5   | Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 6   | Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 7   | Nuestra participación en procesos de innovación es motivado con incentivos.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| Puntaje Total =                               |  |                      |   |   |   |   | 20   |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |  |                      |   |   |   |   | 2.86 |                            |

| Principio 6: Medición de Resultados           |  | Escala de Evaluación |   |   |   |   | N/A  | Ampliación de la respuesta |
|---|--|----------------------|---|---|---|---|------|----------------------------|
| 1   | Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro cliente. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 2   | Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro cliente.                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 3   | El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.            | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 4   | Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro cliente.       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 5   | Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro cliente.                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 6   | La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.                                  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 7   | Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.               | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 8   | La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.                           | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 9   | Tenemos claro propósito de la medición y/o retroalimentación.                                | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 10  | Tenemos un rol activo al elegir la información que se va a recoger.                          | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 11  | Intercambiamos la información generada con nuestro cliente.                                  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 12  | Discutimos la información generada con nuestro cliente.                                      | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| 13  | Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.                                    | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0    |                            |
| Puntaje Total =                               |  |                      |   |   |   |   | 19   |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |  |                      |   |   |   |   | 1.73 |                            |

FICHA DE PUNTUACIÓN (PARA COMPRADORES) - METODOLOGÍA LINK

| Principio 1: Colaboración entre actores       |   | Escala de Evaluación |   |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestro proveedor.                                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 2   | Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestro proveedor.                                     | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 3   | Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 4   | Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestro proveedor.                             | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 5   | Nuestros objetivos sociales coinciden con los de nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 6   | Nuestros objetivos ambientales coinciden con nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 7   | Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro proveedor.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 8   | Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar con nuestro proveedor.               | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 9   | Reconocemos y valoramos la interdependencia con nuestro proveedor.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 10  | Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro proveedor.                     | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 11  | Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro proveedor. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 12  | Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 13  | Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro proveedor.                             | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| Puntaje Total =                               |   | 40                   |   |   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   | 3.08                 |   |   |   |   |   |     |                            |

| Principio 2: Vinculación efectiva al mercado  |   | Escala de Evaluación |   |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | El abastecimiento de productos hacia nuestro proveedor es estable.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 2   | La relación comercial con nuestro proveedor es rentable.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 3   | Entregamos valor social a nuestro proveedor.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 4   | Ayudamos a nuestros proveedores a conservar recursos ambientales.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 5   | Los proveedores obtienen ingresos estables por nuestra compra de sus productos.                                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 6   | Estamos promoviendo la creación de nuevos negocios con nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 7   | Revisamos frecuentemente con nuestro proveedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 8   | Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro proveedor.                                    | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 9   | Estamos familiarizados con el sistema de producción de nuestros proveedores.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| Puntaje Total =                               |   | 30                   |   |   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   | 3.33                 |   |   |   |   |   |     |                            |

| Principio 3: Gobernanza transparente y Consistente |  | Escala de Evaluación |   |   |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|--|--|----------------------|---|---|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1  | Comunicamos claramente los estándares de calidad a nuestro proveedor.                          | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 2  | Los estándares de calidad que exijo a mi proveedor son estables.                               | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 3  | Ayudamos a entender a nuestro proveedor cómo se forma el precio.                               | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 4  | Comunicamos claramente las condiciones de compra y venta a nuestro proveedor.                  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 5  | Tenemos contratos formales con nuestro proveedor.  | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 6  | Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro proveedor.                        | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 7  | Tenemos acuerdos informales con nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 8  | Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro proveedor.                       | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 9  | Compartimos nuestro riesgo productivo con nuestro proveedor.                                   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 10   | Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro proveedor.                                   | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 11   | Apoyamos el acceso a seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado. | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 12   | Apoyamos a nuestros proveedores con la aplicación de la trazabilidad de sus productos.         | 5                    | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| Puntaje Total =                                    |  | 38                   |   |   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) =      |  | 3.17                 |   |   |   |   |   |     |                            |

| Principio 4: Acceso equitativo a servicios    |   | Escala de Evaluación |   |      |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|------|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestros proveedor a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción. | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 2   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a tecnología de producción adecuada.                        | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 3   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a tecnología de poscosecha adecuada.                        | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 4   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de transporte adecuados.                        | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 5   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a los insumos requeridos para la producción y poscosecha.   | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 6   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios financieros.                                    | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 7   | Los servicios financieros que brindamos directamente a nuestros proveedores tienen un costo asequible para ellos.             | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 8   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a información de mercado actualizada.                       | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 9   | Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados.                      | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 10  | Logramos satisfacer directamente las necesidades de nuestros proveedores con los servicios que les brindamos.                 | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| Puntaje Total =                               |   |                      |   | 28   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   |                      |   | 3.11 |   |   |   |     |                            |

| Principio 5: Innovación inclusiva             |   | Escala de Evaluación |   |      |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|---|----------------------|---|------|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 2   | La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro proveedor.   | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 3   | Incorporamos las perspectivas y necesidades de nuestro proveedor en el proceso de desarrollo de innovación.             | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 4   | Apoyamos a nuestro proveedor en el desarrollo de innovaciones que responden claramente a nuestras necesidades.          | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 5   | Compartimos con nuestro proveedor parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones. | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 6   | Las innovaciones que fomentamos con nuestro proveedor nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.           | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 7   | Motivamos la participación de nuestro proveedor en procesos de innovación con incentivos.                               | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| Puntaje Total =                               |   |                      |   | 16   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |   |                      |   | 2.29 |   |   |   |     |                            |

| Principio 6: Medición de Resultados           |  | Escala de Evaluación |   |      |   |   |   | N/A | Ampliación de la respuesta |
|---|--|----------------------|---|------|---|---|---|-----|----------------------------|
| 1   | Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro proveedor. | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 2   | Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro proveedor.                      | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 3   | El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.              | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 4   | Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro proveedor.       | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 5   | Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro proveedor.                       | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 6   | La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.                                    | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 7   | Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.                 | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 8   | La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.                             | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 9   | Aclaremos a nuestro proveedor el propósito de la medición y/o retroalimentación.               | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 10  | Permitimos a nuestro proveedor un rol activo al elegir la información que se va a recoger.     | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 11  | Intercambiamos con nuestro proveedor la información generada.                                  | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 12  | Discutimos la información generada con nuestro proveedor.                                      | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| 13  | Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.                                      | 5                    | 4 | 3    | 2 | 1 | 0 |     |                            |
| Puntaje Total =                               |  |                      |   | 34   |   |   |   |     |                            |
| Promedio (Puntaje Total/13 - criterios N/A) = |  |                      |   | 2.62 |   |   |   |     |                            |

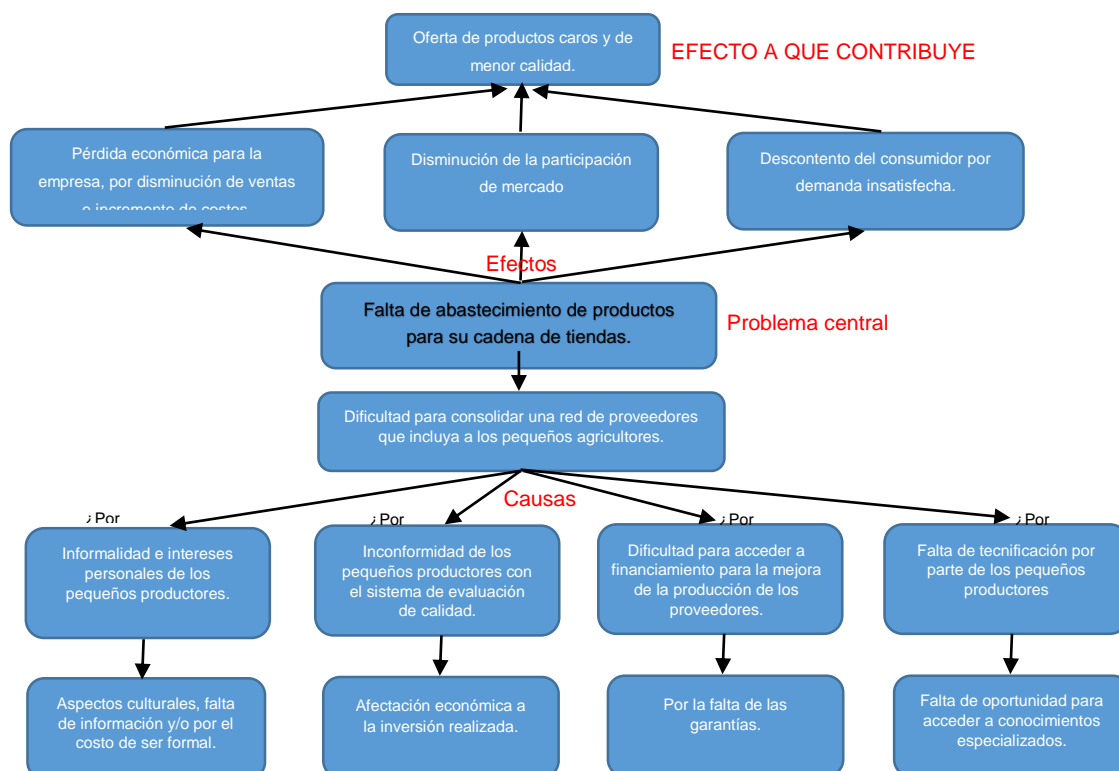
De acuerdo a los resultados obtenidos, los 3 principios que demandan acción inmediata son:

- Medición de resultados: Se ha identificado que existe poca retroalimentación de la información comercial entre los compradores y los vendedores, lo que constituye un obstáculo para el adecuado abastecimiento de productos.
- Innovación incluyente: No se han identificado procesos de innovación resaltantes que coadyuven a una mejor relación entre los actores, principalmente dentro del grupo de los vendedores (agricultores).
- Colaboración entre actores: Se ha identificado que hay una limitación en cuanto a la información que comparten ambos actores, así como del uso de tecnologías de información por parte del vendedor que le permita llegar de manera más oportuna a los compradores.

4. El ciclo del prototipo
- 4.1. Identificación de la problemática

El problema de Supercompra es el de abastecimiento de productos para su cadena de tiendas porque no ha consolidado un modelo de integración de compra directa (MICD), como negocio inclusivo, a través de las plataformas de proximidad, debido a la creciente desarticulación de las asociaciones y cooperativas de pequeños agricultores impulsadas por la empresa. En atención a esta problemática a continuación se analiza las causas y efectos:

### Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 2. Supuestos financieros

Para evaluar el impacto del proyecto en términos financiero, se está considerando la proyección de los flujos en 2 escenarios (aplicando el proyecto y sin aplicar el proyecto), lo que nos permitirá a su vez determinar los flujos incrementales de aplicar el proyecto y evaluar el impacto en la generación de valor de la empresa. Se tomó como referencia la información histórica de la empresa para los años 2010 al 2015, que sirvieron para las proyecciones del 2016 al 2020.

Estado de situación financiera:

Para las proyecciones de las cuentas de balance, se tomaron los siguientes criterios:

### ACTIVOS

- El efectivo se obtuvo aplicando la participación histórica promedio del efectivo respecto a los activos corrientes (tasa de crecimiento anual de 3.07% en ambos escenarios).
- Los inventarios se proyectaron considerando como tasa de crecimiento el percentil 65 de la data histórica y las cuentas por cobrar comerciales el percentil 15, dado que se pretende

modular la expectativa de ventas futuras y control de inventarios. En los últimos años se incrementaron los inventarios (+85% entre el 2010 y 2015), lo que se entiende como una mayor expectativa de venta, no obstante los niveles de venta crecieron a menor velocidad (+53% entre el 2010 y 2015). Finalmente los niveles de crecimiento anual proyectados son de 13.11% para inventarios y 5.19% para cuentas por cobrar comerciales en ambos escenarios.

- c) En el escenario sin aplicación del proyecto, el activo corriente se obtiene por diferencia entre el total de activos y activo no corriente, además los otros activos corrientes se obtienen de deducir los otros componentes al activo corriente (efectivo, inventarios y cuentas por cobrar comerciales); mientras que en el escenario con aplicación del proyecto, se considera que los otros activos corrientes son mayores en un 20% al otro escenario, como resultado del incremento de los pagos adelantados a los proveedores agrarios (incentivo para acceder al proyecto), y el activo corriente se obtiene sumando todos los ítems que lo componen.
- d) El activo no corriente se consideró con un crecimiento anual proyectado del 14% como resultado de la reducción de los activos corrientes de tipo inventario y cuentas por cobrar comerciales, la empresa deberá planificar la adquisición y gestión de sus activos de largo plazo. Para el escenario con aplicación del proyecto, se agregan las compras de unidades de transporte y maquinarias para el trabajo en campo, netos de depreciación.

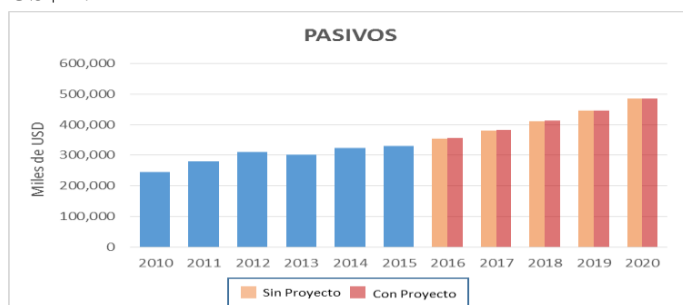


## PASIVOS

Las cuentas del pasivo en su totalidad se proyectaron considerando las tasas de crecimiento histórico promedio, según la siguiente referencia:

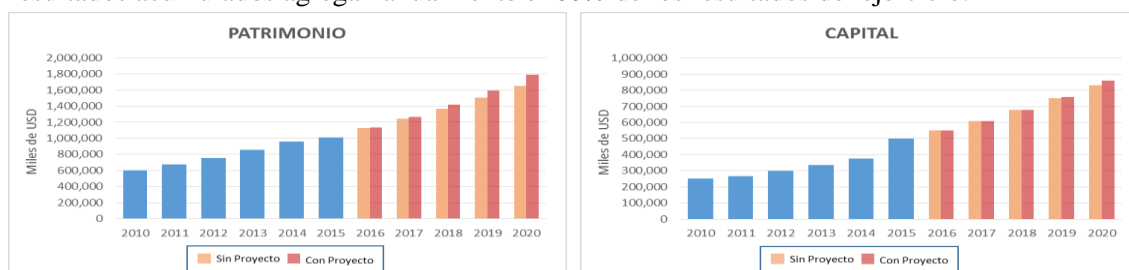
| Variable                          | Crecimiento histórico promedio |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Cuentas por pagar comerciales     | Cuentas por pagar comerciales  |
| Deuda Bancaria (Corto Plazo - CP) | Pasivo Corriente               |
| Otros Pasivos CP                  | Pasivo Corriente               |
| Pasivo No Corriente               | Pasivo No Corriente            |
| Deuda Bancaria (Largo Plazo - LP) | Pasivo No Corriente            |

Finalmente, los Otros Pasivos a LP se obtienen por diferencia entre el Pasivo No Corriente y la Deuda Bancaria (LP). Para el escenario con aplicación del proyecto, se agregan a las deudas MM US\$ 2.



## PATRIMONIO

Se considera la capitalización anual el 40% de los resultados del ejercicio con un ajuste de redondeo entero inferior; mientras que el defecto para cubrir el 40% se mantiene en cuentas de reservas (se evidenció conducta similar en términos promedio histórico). Finalmente los resultados acumulados agregan anualmente el 60% de los resultados del ejercicio.



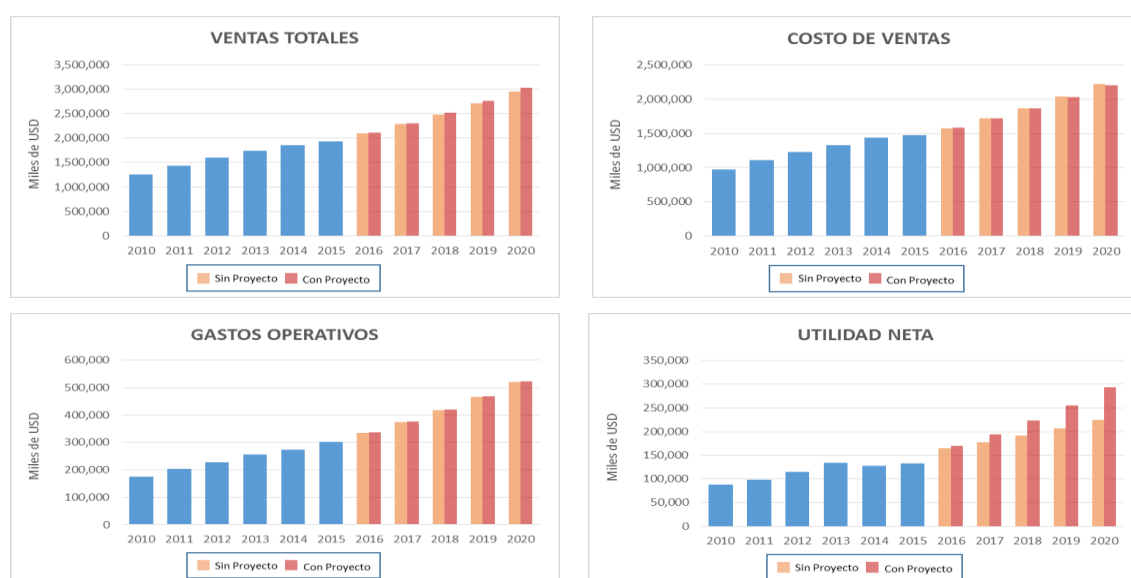
## ESTADO DE RESULTADOS:

Para las proyecciones de las cuentas del estado de resultados, se tomaron los siguientes criterios:

- Para la proyección de las ventas totales, en el escenario sin proyecto se mantiene el crecimiento promedio anual histórico de 8.89%; mientras que para el escenario con proyecto, se consideró que las ventas de agroprocesados crecieron al ritmo de los mejores años de venta (promedio de los 2 mejores registros de crecimiento).
- Para la proyección de los costos de venta, en el escenario sin proyecto se considera la participación promedio del costo de ventas respecto a las ventas (76.92%) y dentro de las líneas de producto (agroprocesados y no agroprocesados) se mantuvo la distribución histórica promedio; mientras que para el escenario con proyecto, se mantuvo el mismo nivel de costo de venta en la línea de no agroprocesados, mientras que para el caso de agroprocesados, se consideró un ahorro del 20% en el crecimiento anual respecto al escenario sin proyecto (dato que brinda el caso).
- Para la proyección de los gastos operativos sin depreciación, se consideró una regresión lineal que explique el crecimiento anual de estos gastos en función al crecimiento anual de las ventas ( $\Delta\% - \text{GOSinDeprec} = 0.552650479875971 \times (\Delta\% - \text{VentasTotales}) +$

0.0665022846790135 / con un  $R^2 = 0.9799$ ), mientras que se proyectó la depreciación según el crecimiento promedio anual histórico (4.17%) en ambos escenarios; por otro lado, en el escenario con proyecto se agregaron los gastos correspondientes a la implementación y manejo operativo. Cabe precisar que se tomó este criterio teniendo en cuenta que el gasto operativo histórico (2010 – 2015) presenta una tendencia lineal muy similar a las ventas, para tener una mayor precisión se calculó la variación del gasto operativo sin depreciación (eliminando el efecto de la variación de activos fijos, que no necesariamente depende de las ventas), en función a la variación de las ventas.

- d) Para la proyección de los gastos financieros y participación de trabajadores, se consideró el crecimiento promedio histórico (0.42% y 7.03% respectivamente); mientras que para ingresos financieros se consideró crecimiento del 25% (cabe mencionar que esta cuenta ha tenido saltos muy drásticos en los registros históricos).
- e) Finalmente por diferencias se obtiene la utilidad neta en ambos escenarios.



#### Estimación de la Tasa de Descuento:

Para la estimación de la tasa de descuento se considera el WACC y el modelo CAPM, calculado de la siguiente forma:

- El costo promedio de capital es el promedio ponderado de las distintas fuentes que usa la empresa:

$$WACC = Ke \times \frac{E}{E + D} + Kd \times (1 - t) \times \frac{D}{E + D}$$

Donde:

- Ke: Costo de Capital
- D: Deuda de la empresa a valor razonable
- E: Valor Patrimonial de la empresa (contable o según mercado bursátil)
- Kd: Costo promedio de la deuda
- t: Tasa Impositiva (25%)

- Además el costo de capital (Ke) entendido como la tasa de retorno adecuada de los accionistas para invertir en la empresa a su nivel de riesgo se calcula por medio del modelo CAPM:

$$Ke = R_{LR} + R_P + \beta \times (R_M - R_{LR}) \times \lambda$$

Donde:

- $R_{LR}$ : Tasa Libre de Riesgo USA
- $R_p$ : Riesgo País
- $\lambda$ : (Lambda) Exposición de la empresa al riesgo país
- $\beta$ : Beta apalancado de la empresa
- $R_M - R_{LR}$ : Prima de riesgo de mercado USA

El  $\lambda$  se calculó utilizando la siguiente formula:

$$\lambda = \left( \beta_1 \times \frac{\sigma_{S\&P500}}{\sigma_{ECUINDEX}} \right)^2, \text{ donde } \beta_1 \text{ se calcula de la siguiente regresión:}$$

$$R_{ECUINDEX} = \alpha + \beta_1 \times R_{S\&P500} + \epsilon_1$$

Donde:

- $\beta_1$ : Pendiente de la regresión
- $\sigma_{ECUINDEX}$ : Volatilidad de los rendimientos del Ecuindex
- $\sigma_{S\&P500}$ : Nivel de riesgo del índice S&P500
- $R_{ECUINDEX}$ : Rendimiento diario del índice de la Bolsa de Valores del Ecuador
- $\alpha$ : Intercepto de la regresión
- $R_{S\&P500}$ : Rendimiento diario del índice S&P500
- $\epsilon_1$ : Error estadístico de la regresión

Los supuestos considerados son los siguientes:

- La Tasa Libre de Riesgo USA ( $R_{LR}$ ) se consideró como el promedio de rendimientos diarios del Bono del Tesoro EE.UU. a 8 años, desde Ene-08 a Dic-15. (Fuente: BCRP)
- Para el Riesgo País Ecuador se consideró el dato al cierre de Dic-15. (Fuente: BCRP)
- El Beta desapalancado ( $\beta_{UL}$ ) de la industria Retail (Grocery and Food) en USA se obtuvo de Damodaran al 05/01/2016. Se tomó esta información considerando que el dato inmediato anterior corresponde al 05/01/2015.
- La tasa impositiva de Ecuador para empresas que tienen matrices en el extranjero es del 25%.
- Las Deudas y Patrimonio se consideraron a valor contable, y se estimaron para cada escenario según su estructura deuda y patrimonio al 2020.
- El beta apalancado de la empresa Supercompra, se calculó según la siguiente fórmula:

$$\beta = \beta_{UL} \times \left( 1 + \frac{D}{E} \times (1 - t) \right)$$

Donde:

- $\beta_{UL}$ : Beta desapalancado estimado de la industria
- La prima de riesgo USA ( $R_M - R_{LR}$ ) se obtuvo de Damodaran al 11/02/2016.
- El índice de riesgo S&P500 se obtuvo como la desviación estándar muestral de los rendimientos diarios del índice según Yahoo Finance desde Ene-08 a Dic-15.
- El índice de riesgo ECUINDEX se obtuvo como la desviación estándar muestral de los rendimientos diarios del índice según Bloomberg desde Ene-08 a Dic-15.

En la siguiente tabla se muestra los resultados estadísticos de la regresión:

```
R Console
Call:
lm(formula = Rend_EcuIndex ~ Rend_SP500)

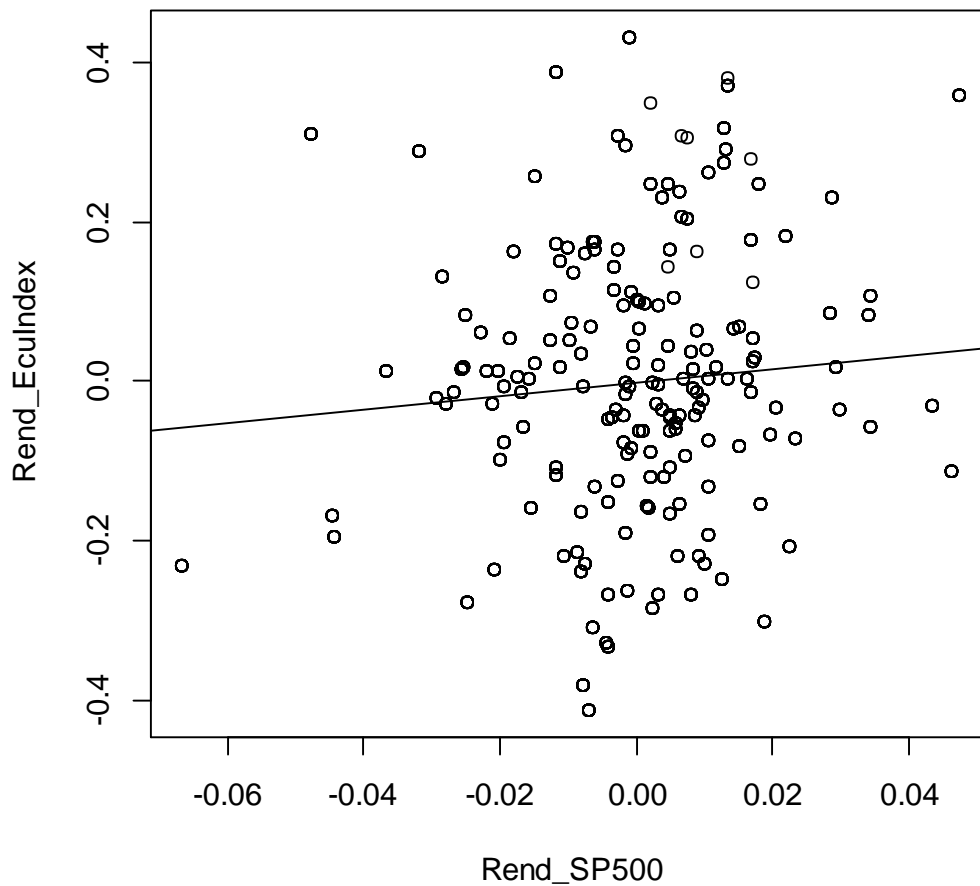
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.40309 -0.09625 -0.00223  0.09800  0.43282

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -0.001763   0.003640  -0.484 0.628154
Rend_SP500   0.840598   0.220180   3.818 0.000139 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.1633 on 2012 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.007192, Adjusted R-squared:  0.006699
F-statistic: 14.58 on 1 and 2012 DF, p-value: 0.0001387

> plot(Rend_SP500,Rend_EcuIndex)
> abline(r1)
> |
> |
```

En el siguiente Gráfico se muestra la relación existente ente las variables S&P 500 y el ECUINDEX:



Los resultados se observan en el siguiente cuadro:

| Variable                        |                                      | Sin Proyecto  | Con Proyecto  |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------|---------------|
| R <sub>LR</sub>                 | Tasa Libre de Riesgo USA             | 2.71%         | 2.71%         |
| R <sub>P</sub>                  | Riesgo País Ecuador                  | 12.66%        | 12.66%        |
| β <sub>UL</sub>                 | Beta Desapalancado Industria (USA)   | 0.53          | 0.53          |
| t                               | Tasa Impositiva                      | 25%           | 25%           |
| D/E                             | Deuda Financiera / Patrimonio        | 30.12%        | 29.08%        |
| β                               | Beta Apalancado Empresa (Ecuador)    | 0.65          | 0.65          |
| R <sub>M</sub> -R <sub>LR</sub> | Prima de Riesgo USA                  | 6.00%         | 6.00%         |
| Lambda (λ)                      | Exposición de empresa al riesgo país | 47.94%        | 47.94%        |
| <b>Ke</b>                       | <b>Costo de Capital (CAPM)</b>       | <b>17.24%</b> | <b>17.23%</b> |
| E/(E+D)                         | Participación de Patrimonio          | 76.85%        | 77.47%        |
| D/(E+D)                         | Participación de Deuda Financiera    | 23.15%        | 22.53%        |
| Kd                              | Costo de Deuda                       | 8.13%         | 8.13%         |
| <b>WACC</b>                     | <b>Tasa de Descuento</b>             | <b>14.66%</b> | <b>14.72%</b> |

### Anexo 3. Evaluación financiera

#### 1. Implementación del proyecto:

El presupuesto contemplado para la implementación de los Planes desarrollados en los Capítulos V al VIII, se muestran a continuación:

##### Gestión de Personas:

| Rubro   | 2016             |
|---|------------------|
| Proceso de contratación de los gestores   | 1,000.00         |
| Servicio de Consultora para evaluar la capacidad operativa de la Gerencia de Operaciones. | 10,000.00        |
| Diagnóstico de las actuales competencias y capacidades.                                   | 5,000.00         |
| Servicio de Consultora para evaluar e identificar las necesidades del personal.           | 10,000.00        |
| <b>Total por año</b>  | <b>26,000.00</b> |

##### Responsabilidad Social:

| Rubro                                | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capacitación a pequeños agricultores | 36,000.00        | 48,000.00        | 60,000.00        | 60,000.00        | 60,000.00        |
| Charlas Anuales                      | 9,000.00         | 12,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        |
| Servicio de auditoría                | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        | 15,000.00        |
| <b>Total por año</b>                 | <b>60,000.00</b> | <b>75,000.00</b> | <b>90,000.00</b> | <b>90,000.00</b> | <b>90,000.00</b> |

##### Plan de Operaciones:

| Rubro                                   | 2016                | 2017                | 2018                | 2019              | 2020              |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Mantenimiento de equipos                | 10,000.00           | 15,000.00           | 20,000.00           | 25,000.00         | 30,000.00         |
| Capacitaciones técnicas semestrales     | 36,000.00           | 48,000.00           | 60,000.00           | 60,000.00         | 60,000.00         |
| Charlas trimestrales                    | 48,000.00           | 60,000.00           | 72,000.00           | 72,000.00         | 72,000.00         |
| Adquisición UT por prov prod            | 950,000.00          | 950,000.00          | 950,000.00          | 0.00              | 0.00              |
| Compra Maquinaria (Selección y Proceso) | 40,000.00           | 40,000.00           | 40,000.00           | 0.00              | 0.00              |
| <b>Total por año</b>                    | <b>1,084,000.00</b> | <b>1,113,000.00</b> | <b>1,142,000.00</b> | <b>157,000.00</b> | <b>162,000.00</b> |

## Plan de Marketing:

| Rubro  | 2016                | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Módulos publicitarios  | 189,000.00          | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00                |
| Elaboración de video de RSE.   | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           |
| Mantenimiento de módulos publicitarios   | 0.00                | 12,600.00           | 12,600.00           | 12,600.00           | 12,600.00           |
| Contratación de empresa que realizará encuestas de RSE                             | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           | 20,000.00           |
| Contratación de empresa para el diseño e implementación de la campaña de marketing | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        | 1,800,000.00        |
| Estudio de mercado anual   | 100,000.00          | 100,000.00          | 100,000.00          | 100,000.00          | 100,000.00          |
| Contratación de empresa que desarrollará focus group y encuestas de satisfacción   | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           |
| <b>Total por año</b>   | <b>2,219,000.00</b> | <b>2,042,600.00</b> | <b>2,042,600.00</b> | <b>2,042,600.00</b> | <b>2,042,600.00</b> |

## 2. Evaluación del Valor Incremental por aplicar el proyecto:

Según las proyecciones realizadas, la aplicación del proyecto implica la generación de flujos adicionales por ventas de MM US\$ 206.9 en 5 años, lo que permite generar un incremento del valor de la compañía de MM US\$ 31.6.

| Incremental              |   | 2016               | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              |
|--------------------------|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos                 | + | 10,434,328         | 23,100,494        | 38,359,932        | 56,626,589        | 78,374,137        |
| Gastos Operativos        | - | -16,566,575        | -15,271,961       | -14,233,101       | -13,037,408       | -11,953,933       |
| Impuesto                 | - | -1,635,581         | -5,717,274        | -10,479,799       | -16,140,434       | -22,764,123       |
| Recuperación AF          | + | 0                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Inversión AF (CAPEX)     | - | -990,000           | -990,000          | -990,000          | 0                 | 0                 |
| Inversión CT (OPEX)      | - | -2,399,000         | -2,240,600        | -2,284,600        | -2,289,600        | -2,294,600        |
| <b>Flujo Incremental</b> |   | <b>-11,156,828</b> | <b>-1,119,341</b> | <b>10,372,432</b> | <b>25,159,148</b> | <b>41,361,480</b> |

|                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| <b>WACC</b>            | <b>14.72%</b>     |
| <b>VAN INCREMENTAL</b> | <b>31,636,159</b> |

## 3. Efecto Financiero Integral por la aplicación del proyecto:

Se evaluaron los resultados de la aplicación del proyecto bajo diferentes tipos de indicadores, según el siguiente detalle:

**Crecimiento y Escala:** La aplicación del proyecto genera un crecimiento de mayor escala en el negocio (200 pbs por encima del escenario sin aplicar proyecto, acentuado desde el tercer año de proyecto), generando una recuperación en la tendencia con niveles similares a los años 2013 y 2014. Nota: La reducción presentada hasta el 2015 estaría influenciada principalmente por la desaceleración de la economía local, a causa de la caída en precios del petróleo en el mercado internacional.

|                             | 2011  | 2012  | 2013 | 2014  | 2015 | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|-----------------------------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>CRECIMIENTO Y ESCALA</b> |       |       |      |       |      |       |       |       |       |       |
| <b>Sin Proyecto</b>         |       |       |      |       |      |       |       |       |       |       |
| Crecimiento de Activos      | 12.6% | 11.9% | 8.5% | 10.8% | 4.5% | 10.4% | 9.8%  | 9.3%  | 9.6%  | 9.4%  |
| Crecimiento de Venta        | 13.7% | 11.3% | 9.4% | 6.6%  | 3.5% | 8.9%  | 8.9%  | 8.9%  | 8.9%  | 8.9%  |
| <b>Con Proyecto</b>         |       |       |      |       |      |       |       |       |       |       |
| Crecimiento de Activos      | 12.6% | 11.9% | 8.5% | 10.8% | 4.5% | 10.9% | 10.8% | 11.1% | 11.4% | 11.4% |
| Crecimiento de Venta        | 13.7% | 11.3% | 9.4% | 6.6%  | 3.5% | 9.4%  | 9.4%  | 9.5%  | 9.5%  | 9.5%  |

**Eficiencia y Actividad:** La comparación de escenarios genera ratios de actividad similares en ambos casos; sin embargo es notorio el deterioro del indicador periodo promedio de pagos (reducción de 16 días hasta el 2015); cabe mencionar que los criterios de proyección asociados a la gestión operativa de la compañía apuntan a la reducción de este efecto de deterioro (reducción de 8 días hasta el 2020). Lo expuesto anteriormente, genera una ampliación significativa del ciclo de conversión de efectivo, por lo que la empresa deberá reforzar sus procesos de cobranza.

|   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>EFICIENCIA Y ACTIVIDAD</b>                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Sin Proyecto</b>                               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Período Promedio de Cobros (PPC)                  | 21.3 | 22.8 | 22.6 | 25.1 | 25.1 | 24.2 | 23.4 | 22.6 | 21.8 | 21.1 |
| Período Promedio de Pagos (PPP)                   | 52.9 | 53.4 | 43.7 | 42.8 | 37.1 | 36.1 | 34.2 | 32.4 | 30.6 | 29.0 |
| Período Promedio de Rotación de Inventarios (PPI) | 49.0 | 48.1 | 48.1 | 48.2 | 54.5 | 55.2 | 54.8 | 54.5 | 54.2 | 53.9 |
| Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)             | 17.4 | 17.5 | 27.0 | 30.5 | 42.4 | 43.2 | 44.0 | 44.7 | 45.4 | 45.9 |
| <b>Con Proyecto</b>                               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Período Promedio de Cobros (PPC)                  | 21.3 | 22.8 | 22.6 | 25.1 | 25.1 | 24.1 | 23.1 | 22.2 | 21.4 | 20.5 |
| Período Promedio de Pagos (PPP)                   | 52.9 | 53.4 | 43.7 | 42.8 | 37.1 | 35.8 | 33.9 | 32.2 | 30.5 | 28.9 |
| Período Promedio de Rotación de Inventarios (PPI) | 49.0 | 48.1 | 48.1 | 48.2 | 54.5 | 57.5 | 59.9 | 62.4 | 64.9 | 67.5 |
| Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)             | 17.4 | 17.5 | 27.0 | 30.5 | 42.4 | 45.8 | 49.1 | 52.4 | 55.8 | 59.2 |

**Liquidez:** La aplicación del proyecto genera un mayor efecto en la liquidez (sin proyecto: crecimiento de 8.1% hasta el 2020 / con proyecto: crecimiento de 40.9% hasta el 2020); las proyecciones y los esfuerzos de la gestión apuntan a tener un mejor control de la liquidez entre el 2016 al 2020 (dado que se ha registrado un incremento agresivo del ratio hasta el 2015). Dado que la aplicación del proyecto mejora la generación de efectivo de la empresa, toda vez que su aplicación genera un incremento en el EBITDA de MM US\$ 89.6 al cierre del 2020, se obtiene un nivel de liquidez muy elevado (benchmark del mercado peruano: 80%); por lo que, se vio por conveniente no generar una demanda significativa de pasivos para implementar el proyecto (deuda bancaria de MM US\$ 2). Es recomendable elaborar un plan de utilización de este efectivo adicional, en el cual podría evaluarse la generación de inversiones y proyectos adicionales en otras líneas de negocio. Cabe precisar que al cierre del 2020, con aplicación del proyecto, los activos corrientes incrementarían en 49.3%, mientras que el pasivo corriente incrementaría sólo en 22.7%.

|                     | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>LIQUIDEZ</b>     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Sin Proyecto</b> |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Liquidez Corriente  | 151.4% | 154.1% | 173.0% | 189.4% | 189.0% | 195.0% | 197.6% | 197.4% | 198.3% | 197.2% |
| Prueba Ácida        | 67.1%  | 71.7%  | 72.6%  | 73.5%  | 91.8%  | 97.2%  | 100.8% | 104.6% | 108.5% | 112.5% |
| <b>Con Proyecto</b> |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Liquidez Corriente: | 151.4% | 154.1% | 173.0% | 189.4% | 189.0% | 208.1% | 215.1% | 219.4% | 225.5% | 229.9% |
| Prueba Ácida        | 67.1%  | 71.7%  | 72.6%  | 73.5%  | 91.8%  | 101.6% | 110.0% | 119.0% | 128.8% | 139.5% |

**Solvencia:** Se observa un fortalecimiento importante en los niveles de solvencia de la compañía, sustentado en un mayor crecimiento de los activos y patrimonio con respecto a las deudas (el proyecto implica un endeudamiento de MM US\$ 2. La aplicación del proyecto implica una ligera mejora en los niveles de solvencia versus el otro escenario.

|                          | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>SOLVENCIA</b>         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Sin Proyecto</b>      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Deuda Total Activos      | 29.3%  | 29.0%  | 25.9%  | 25.2%  | 24.6%  | 23.9%  | 23.4%  | 23.1%  | 22.9%  | 22.7%  |
| Deuda a Patrimonio       | 41.5%  | 40.9%  | 35.0%  | 33.6%  | 32.5%  | 31.4%  | 30.6%  | 30.1%  | 29.7%  | 29.4%  |
| Multiplicador de Capital | 141.5% | 140.9% | 135.0% | 133.6% | 132.5% | 131.4% | 130.6% | 130.1% | 129.7% | 129.4% |
| <b>Con Proyecto</b>      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Deuda Total Activos      | 29.3%  | 29.0%  | 25.9%  | 25.2%  | 24.6%  | 23.9%  | 23.2%  | 22.5%  | 21.9%  | 21.3%  |
| Deuda a Patrimonio       | 41.5%  | 40.9%  | 35.0%  | 33.6%  | 32.5%  | 31.4%  | 30.2%  | 29.1%  | 28.0%  | 27.1%  |
| Multiplicador de Capital | 141.5% | 140.9% | 135.0% | 133.6% | 132.5% | 131.4% | 130.2% | 129.1% | 128.0% | 127.1% |

**Rentabilidad:** La aplicación del proyecto genera una mejora sustancial en los indicadores de rentabilidad (+235 pbs en ROA, +275 pbs en ROE y +206 pbs en Margen neto sobre ventas); como resultado de un ahorro en los costos de venta del producto agroprocesados, acompañado de un incremento en las ventas.

|                          | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>RENTABILIDAD</b>      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>Sin Proyecto</b>      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| ROA                      | 10.3% | 10.8% | 11.6% | 10.0% | 9.9%  | 11.1% | 10.9% | 10.8% | 10.6% | 10.5% |
| ROE                      | 14.5% | 15.2% | 15.6% | 13.3% | 13.2% | 14.6% | 14.2% | 14.0% | 13.8% | 13.6% |
| Margen Neto sobre Ventas | 6.8%  | 7.2%  | 7.7%  | 6.9%  | 6.9%  | 7.9%  | 7.8%  | 7.7%  | 7.7%  | 7.6%  |
| <b>Con Proyecto</b>      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| ROA                      | 10.3% | 10.8% | 11.6% | 10.0% | 9.9%  | 11.4% | 11.8% | 12.2% | 12.5% | 12.9% |
| ROE                      | 14.5% | 15.2% | 15.6% | 13.3% | 13.2% | 15.0% | 15.3% | 15.7% | 16.0% | 16.4% |
| Margen Neto sobre Ventas | 6.8%  | 7.2%  | 7.7%  | 6.9%  | 6.9%  | 8.1%  | 8.4%  | 8.8%  | 9.2%  | 9.7%  |

#### Anexo 4. Estado de situación financiera y resultados

Estado de Situación Financiera (US\$):  
 ESCENARIO SIN PROYECTO

|                                       | 2010               | 2011               | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                         | <b>847,485,793</b> | <b>954,663,181</b> | <b>1,068,580,432</b> | <b>1,159,559,014</b> | <b>1,284,958,140</b> | <b>1,342,992,261</b> | <b>1,482,092,600</b> | <b>1,626,608,645</b> | <b>1,778,470,183</b> | <b>1,950,012,377</b> | <b>2,134,079,913</b> |
| Activo Corriente                      | 308,969,353        | 362,238,851        | 408,925,247          | 452,031,688          | 514,181,983          | 480,795,374          | 516,432,087          | 545,068,870          | 567,145,635          | 593,328,883          | 614,594,399          |
| <i>Efectivo</i>                       | 9,658,270          | 9,573,295          | 26,262,795           | 12,130,089           | 7,402,900            | 10,207,819           | 15,869,515           | 16,749,499           | 17,427,899           | 18,232,488           | 18,885,959           |
| <i>Inventarios</i>                    | 120,652,285        | 151,044,228        | 164,041,875          | 177,557,007          | 192,196,457          | 223,176,729          | 241,572,048          | 261,483,599          | 283,036,357          | 306,365,599          | 331,617,752          |
| <i>Cuentas por Cobrar Comerciales</i> | 79,638,990         | 84,726,439         | 101,091,590          | 109,679,511          | 129,654,066          | 134,041,097          | 140,992,924          | 148,305,297          | 155,996,914          | 164,087,444          | 172,597,577          |
| <i>Otros Activos Corrientes</i>       | 99,019,808         | 116,894,889        | 117,528,986          | 152,665,080          | 184,928,560          | 113,369,728          | 117,997,599          | 118,530,475          | 110,684,465          | 104,643,351          | 91,493,112           |
| Activo No Corriente                   | 538,516,440        | 592,424,331        | 659,655,185          | 707,527,327          | 770,776,157          | 862,196,887          | 965,660,514          | 1,081,539,775        | 1,211,324,548        | 1,356,683,494        | 1,519,485,513        |
| <b>PASIVO</b>                         | <b>245,500,911</b> | <b>279,809,113</b> | <b>310,359,626</b>   | <b>300,899,932</b>   | <b>323,181,827</b>   | <b>329,784,224</b>   | <b>354,002,998</b>   | <b>381,133,767</b>   | <b>411,642,665</b>   | <b>446,077,694</b>   | <b>485,083,443</b>   |
| Pasivo Corriente                      | 210,266,226        | 239,267,921        | 265,414,900          | 261,307,079          | 271,538,076          | 254,339,391          | 264,896,799          | 275,892,437          | 287,344,494          | 299,271,915          | 311,694,434          |
| <i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>  | 138,411,524        | 167,456,428        | 183,949,025          | 163,117,078          | 172,430,173          | 155,318,519          | 160,069,443          | 164,965,690          | 170,011,704          | 175,212,068          | 180,571,501          |
| <i>Deuda Bancaria</i>                 | 53,578,230         | 54,395,285         | 61,649,122           | 71,196,900           | 12,866,113           | 99,020,872           | 103,131,143          | 107,412,027          | 111,870,608          | 116,514,260          | 121,350,667          |
| <i>Otros Pasivos CP</i>               | 18,276,473         | 17,416,207         | 19,816,753           | 26,993,101           | 86,241,790           | 0                    | 1,696,213            | 3,514,719            | 5,462,181            | 7,545,587            | 9,772,266            |
| Pasivo No Corriente                   | 35,234,685         | 40,541,193         | 44,944,726           | 39,592,852           | 51,643,751           | 75,444,834           | 89,106,199           | 105,241,330          | 124,298,172          | 146,805,779          | 173,389,009          |
| <i>Deuda Bancaria</i>                 | 12,597,645         | 12,654,819         | 12,502,061           | 3,899,080            | 12,732,047           | 26,211,772           | 30,958,135           | 36,563,958           | 43,184,870           | 51,004,680           | 60,240,482           |
| <i>Otros Pasivos LP</i>               | 22,637,040         | 27,886,374         | 32,442,666           | 35,693,772           | 38,911,704           | 49,233,062           | 58,148,064           | 68,677,372           | 81,113,302           | 95,801,099           | 113,148,527          |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                | <b>601,984,882</b> | <b>674,854,068</b> | <b>758,220,806</b>   | <b>858,659,083</b>   | <b>961,776,312</b>   | <b>1,013,208,037</b> | <b>1,128,089,602</b> | <b>1,245,474,878</b> | <b>1,366,827,518</b> | <b>1,503,934,682</b> | <b>1,648,996,470</b> |
| Capital                               | 252,000,000        | 267,000,000        | 300,000,000          | 335,000,000          | 375,000,000          | 500,000,000          | 550,000,000          | 610,000,000          | 680,000,000          | 750,000,000          | 830,000,000          |
| Reservas                              | 169,758,792        | 234,867,864        | 246,072,834          | 292,221,751          | 344,095,664          | 267,212,893          | 275,848,020          | 281,800,646          | 282,754,757          | 289,295,813          | 292,138,678          |
| Resultados Acumulados                 | 88,621,539         | 70,117,018         | 98,781,237           | 98,781,237           | 99,563,419           | 99,407,325           | 137,360,016          | 176,288,956          | 212,720,121          | 257,531,705          | 301,796,004          |
| Resultados del Ejercicio              | 91,604,551         | 102,869,186        | 113,366,735          | 132,656,095          | 143,117,229          | 146,587,818          | 164,881,566          | 177,385,276          | 191,352,640          | 207,107,164          | 225,061,787          |

#### ESCENARIO CON PROYECTO

|                                       | 2010               | 2011               | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                         | <b>847,485,793</b> | <b>954,663,181</b> | <b>1,068,580,432</b> | <b>1,159,559,014</b> | <b>1,284,958,140</b> | <b>1,342,992,261</b> | <b>1,488,999,345</b> | <b>1,650,356,543</b> | <b>1,833,292,190</b> | <b>2,042,358,739</b> | <b>2,274,753,367</b> |
| Activo Corriente                      | 308,969,353        | 362,238,851        | 408,925,247          | 452,031,688          | 514,181,983          | 480,795,374          | 551,995,436          | 594,353,033          | 631,207,215          | 675,773,569          | 717,701,825          |
| <i>Efectivo</i>                       | 9,658,270          | 9,573,295          | 26,262,795           | 12,130,089           | 7,402,900            | 10,207,819           | 16,962,347           | 18,263,959           | 19,396,457           | 20,765,942           | 22,054,362           |
| <i>Inventarios</i>                    | 120,652,285        | 151,044,228        | 164,041,875          | 177,557,007          | 192,196,457          | 223,176,729          | 252,443,046          | 285,547,207          | 322,992,487          | 365,348,161          | 413,258,152          |
| <i>Cuentas por Cobrar Comerciales</i> | 79,638,990         | 84,726,439         | 101,091,590          | 109,679,511          | 129,654,066          | 134,041,097          | 140,992,924          | 148,305,297          | 155,996,914          | 164,087,444          | 172,597,577          |
| <i>Otros Activos Corrientes</i>       | 99,019,808         | 116,894,889        | 117,528,986          | 152,665,080          | 184,928,560          | 113,369,728          | 141,597,119          | 142,236,570          | 132,821,358          | 125,572,022          | 109,791,734          |
| Activo No Corriente                   | 538,516,440        | 592,424,331        | 659,655,185          | 707,527,327          | 770,776,157          | 862,196,887          | 937,003,908          | 1,056,003,510        | 1,202,084,975        | 1,366,585,170        | 1,557,051,543        |
| <b>PASIVO</b>                         | <b>245,500,911</b> | <b>279,809,113</b> | <b>310,359,626</b>   | <b>300,899,932</b>   | <b>323,181,827</b>   | <b>329,784,224</b>   | <b>356,002,998</b>   | <b>382,823,098</b>   | <b>412,966,709</b>   | <b>446,504,792</b>   | <b>485,545,264</b>   |
| Pasivo Corriente                      | 210,266,226        | 239,267,921        | 265,414,900          | 261,307,079          | 271,538,076          | 254,339,391          | 265,207,467          | 276,257,724          | 287,739,479          | 299,699,013          | 312,156,255          |
| <i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>  | 138,411,524        | 167,456,428        | 183,949,025          | 163,117,078          | 172,430,173          | 155,318,519          | 160,069,443          | 164,965,690          | 170,011,704          | 175,212,068          | 180,571,501          |
| <i>Deuda Bancaria</i>                 | 53,578,230         | 54,395,285         | 61,649,122           | 71,196,900           | 12,866,113           | 99,020,872           | 103,441,811          | 107,777,315          | 112,265,594          | 116,941,358          | 121,812,488          |
| <i>Otros Pasivos CP</i>               | 18,276,473         | 17,416,207         | 19,816,753           | 26,993,101           | 86,241,790           | 0                    | 1,696,213            | 3,514,719            | 5,462,181            | 7,545,587            | 9,772,266            |
| Pasivo No Corriente                   | 35,234,685         | 40,541,193         | 44,944,726           | 39,592,852           | 51,643,751           | 75,444,834           | 90,795,530           | 106,565,374          | 125,227,230          | 146,805,779          | 173,389,009          |
| <i>Deuda Bancaria</i>                 | 12,597,645         | 12,654,819         | 12,502,061           | 3,899,080            | 12,732,047           | 26,211,772           | 32,647,467           | 37,888,002           | 44,113,928           | 51,004,680           | 60,240,482           |
| <i>Otros Pasivos LP</i>               | 22,637,040         | 27,886,374         | 32,442,666           | 35,693,772           | 38,911,704           | 49,233,062           | 58,148,064           | 68,677,372           | 81,113,302           | 95,801,099           | 113,148,527          |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                | <b>601,984,882</b> | <b>674,854,068</b> | <b>758,220,806</b>   | <b>858,659,083</b>   | <b>961,776,312</b>   | <b>1,013,208,037</b> | <b>1,132,996,347</b> | <b>1,267,533,445</b> | <b>1,420,325,481</b> | <b>1,595,853,947</b> | <b>1,789,208,103</b> |
| Capital                               | 252,000,000        | 267,000,000        | 300,000,000          | 335,000,000          | 375,000,000          | 500,000,000          | 550,000,000          | 610,000,000          | 680,000,000          | 750,000,000          | 830,000,000          |
| Reservas                              | 169,758,792        | 234,867,864        | 246,072,834          | 292,221,751          | 344,095,664          | 267,212,893          | 275,848,020          | 283,763,344          | 291,578,183          | 300,694,998          | 302,906,384          |
| Resultados Acumulados                 | 88,621,539         | 70,117,018         | 98,781,237           | 98,781,237           | 99,563,419           | 99,407,325           | 137,360,016          | 179,233,003          | 225,955,261          | 279,630,483          | 332,947,563          |
| Resultados del Ejercicio              | 91,604,551         | 102,869,186        | 113,366,735          | 132,656,095          | 143,117,229          | 146,587,818          | 169,788,310          | 194,537,098          | 222,792,036          | 255,528,466          | 293,354,156          |

Estado de Resultados (US\$):

#### ESCENARIO SIN PROYECTO

|   | 2010               | 2011               | 2012               | 2013               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas Totales                            | 1,261,334,895      | 1,433,982,080      | 1,596,224,690      | 1,745,488,939      | 1,860,044,236      | 1,925,640,000      | 2,096,800,018      | 2,283,173,551      | 2,486,112,848      | 2,707,090,352      | 2,947,709,384      |
| <i>Ventas No Agroprocesados</i>           | 1,072,134,661      | 1,218,884,768      | 1,356,790,987      | 1,483,665,598      | 1,581,037,600      | 1,636,794,000      | 1,782,280,016      | 1,940,697,518      | 2,113,195,921      | 2,301,026,799      | 2,505,552,977      |
| <i>Ventas Agroprocesados</i>              | 189,200,234        | 215,097,312        | 239,433,704        | 261,823,341        | 279,006,635        | 288,846,000        | 314,520,003        | 342,476,033        | 372,916,927        | 406,063,553        | 442,156,408        |
| Costo de Ventas                           | 976,035,339        | 1,109,274,420      | 1,227,097,017      | 1,328,718,256      | 1,436,829,319      | 1,474,284,291      | 1,576,648,167      | 1,716,788,136      | 1,869,384,410      | 2,035,544,165      | 2,216,472,987      |
| <i>Costo de Ventas No Agroprocesados</i>  | 829,630,038        | 942,883,257        | 1,043,032,465      | 1,129,410,517      | 1,221,304,921      | 1,253,141,647      | 1,370,998,407      | 1,492,859,249      | 1,625,551,661      | 1,770,038,404      | 1,927,367,815      |
| <i>Costo de Ventas Agroprocesados</i>     | 146,405,301        | 166,391,163        | 184,064,553        | 199,307,738        | 215,524,398        | 221,142,644        | 205,649,761        | 223,928,887        | 243,832,749        | 265,505,761        | 289,105,172        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     | <b>285,299,556</b> | <b>324,707,660</b> | <b>369,127,673</b> | <b>416,770,683</b> | <b>423,214,917</b> | <b>451,355,709</b> | <b>520,151,851</b> | <b>566,385,415</b> | <b>616,728,438</b> | <b>671,546,187</b> | <b>731,236,398</b> |
| Gastos Operativos                         | 175,306,468        | 202,368,051        | 227,879,054        | 254,755,283        | 272,575,447        | 302,504,732        | 334,695,688        | 373,570,798        | 416,961,954        | 465,393,857        | 519,452,181        |
| <i>Gastos Operativos sin Depreciación</i> | 154,492,547        | 179,877,456        | 203,082,363        | 222,726,761        | 237,235,104        | 263,933,122        | 294,450,252        | 328,495,910        | 366,478,079        | 408,851,916        | 456,125,207        |
| <i>Depreciación y Amortización</i>        | 20,813,921         | 22,490,595         | 24,796,691         | 32,028,522         | 35,340,343         | 38,571,610         | 40,245,437         | 45,074,889         | 50,483,876         | 56,541,941         | 63,326,974         |
| <i>Gastos Proyecto</i>                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 | <b>109,993,088</b> | <b>122,339,609</b> | <b>141,248,619</b> | <b>162,015,400</b> | <b>150,639,469</b> | <b>148,850,977</b> | <b>185,456,162</b> | <b>192,814,616</b> | <b>199,766,483</b> | <b>206,152,330</b> | <b>211,784,217</b> |
| Ingresos Financieros y Otros              | 8,764,774          | 9,662,633          | 13,475,266         | 18,075,551         | 21,305,136         | 30,260,564         | 37,825,704         | 47,282,131         | 59,102,663         | 73,878,329         | 92,347,911         |
| Gastos Financieros                        | 927,566            | 1,282,842          | 1,327,074          | 1,306,535          | 1,357,690          | 1,271,697          | 3,422,933          | 3,565,016          | 3,712,996          | 3,867,120          | 4,027,640          |
| <i>Financiamiento Anterior</i>            | 927,566            | 1,282,842          | 1,327,074          | 1,306,535          | 1,357,690          | 1,271,697          | 3,422,933          | 3,565,016          | 3,712,996          | 3,867,120          | 4,027,640          |
| <i>Nuevo Financiamiento</i>               | 0                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |

## Anexo 5. Flujos de caja

### ESCENARIO SIN PROYECTO (US\$):

|  | 2016               | 2017              | 2018              | 2019              | 2020               |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Saldo del periodo                            | 10,207,819         | 15,869,515        | 16,749,499        | 17,427,899        | 18,232,488         |
| Préstamos bancarios                          | 29,186,028         | 31,685,475        | 34,521,892        | 37,751,499        | 41,440,494         |
| Amortización de préstamos                    | -20,329,393        | -21,798,767       | -23,442,400       | -25,288,037       | -27,368,285        |
| Pago de Intereses                            | -3,422,933         | -3,565,016        | -3,712,996        | -3,867,120        | -4,027,640         |
| Ahorro en impuestos por intereses            | 855,733            | 891,254           | 928,249           | 966,780           | 1,006,910          |
| Utilidades repartidas                        | -16,846            | -18,030           | -19,297           | -20,653           | -22,105            |
| Aportes de Capital                           | 50,000,000         | 60,000,000        | 70,000,000        | 70,000,000        | 80,000,000         |
| <b>Flujo de Caja sin valor terminal</b>      | <b>66,480,407</b>  | <b>83,064,431</b> | <b>95,024,947</b> | <b>96,970,369</b> | <b>109,261,861</b> |
| Valor Terminal                               | 0                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Inversión Activo Fijo                        | -990,000           | -990,000          | -990,000          | 0                 | 0                  |
| Inversión Capital de trabajo                 | -2,399,000         | -2,240,600        | -2,284,600        | -2,289,600        | -2,294,600         |
| <b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>             | <b>63,091,407</b>  | <b>79,833,831</b> | <b>91,750,347</b> | <b>94,680,769</b> | <b>106,967,261</b> |
| Pago de Cuota de deuda (Capital)             | -20,329,393        | -21,798,767       | -23,442,400       | -25,288,037       | -27,368,285        |
| Pago de Cuota de deuda (Interés)             | -3,422,933         | -3,565,016        | -3,712,996        | -3,867,120        | -4,027,640         |
| Escudo Fiscal                                | 855,733            | 891,254           | 928,249           | 966,780           | 1,006,910          |
| Deuda  | 29,186,028         | 31,685,475        | 34,521,892        | 37,751,499        | 41,440,494         |
| <b>Flujo de Caja de Financiamiento (FCF)</b> | <b>6,289,435</b>   | <b>7,212,946</b>  | <b>8,294,745</b>  | <b>9,563,123</b>  | <b>11,051,478</b>  |
| <b>Flujo de Caja de Accionistas (FCA)</b>    | <b>56,801,972</b>  | <b>72,620,885</b> | <b>83,455,602</b> | <b>85,117,646</b> | <b>95,915,783</b>  |
| <b>WACC</b>                                  | <b>14.66%</b>      |                   |                   |                   |                    |
| <b>VAN (FCL)</b>                             | <b>285,367,021</b> |                   |                   |                   |                    |
| <b>COK</b>                                   | <b>17.24%</b>      |                   |                   |                   |                    |
| <b>VAN (FCL)</b>                             | <b>241,431,258</b> |                   |                   |                   |                    |

### ESCENARIO CON PROYECTO (US\$):

|  | 2016               | 2017              | 2018              | 2019               | 2020               |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Saldo del periodo                            | 10,207,819         | 16,962,347        | 18,263,959        | 19,396,457         | 20,765,942         |
| Préstamos bancarios                          | 31,342,816         | 31,664,029        | 34,392,836        | 36,991,833         | 41,544,903         |
| Amortización de préstamos                    | -20,486,182        | -22,087,990       | -23,678,632       | -25,425,316        | -27,437,972        |
| Pago de Intereses                            | -1,619,359         | -1,717,062        | -1,813,154        | -1,920,997         | -2,049,191         |
| Ahorro en impuestos por intereses            | 404,840            | 429,265           | 453,289           | 480,249            | 512,298            |
| Utilidades repartidas                        | -16,846            | -18,030           | -19,297           | -20,653            | -22,105            |
| Aportes de Capital                           | 50,000,000         | 60,000,000        | 70,000,000        | 80,000,000         | 100,000,000        |
| <b>Flujo de Caja sin valor terminal</b>      | <b>69,833,087</b>  | <b>85,232,559</b> | <b>97,599,001</b> | <b>109,501,572</b> | <b>133,313,876</b> |
| Valor Terminal                               | 0                  | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| Inversión Activo Fijo                        | -990,000           | -990,000          | -990,000          | 0                  | 0                  |
| Inversión Capital de trabajo                 | -2,399,000         | -2,240,600        | -2,284,600        | -2,289,600         | -2,294,600         |
| <b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>             | <b>66,444,087</b>  | <b>82,001,959</b> | <b>94,324,401</b> | <b>107,211,972</b> | <b>131,019,276</b> |
| Pago de Cuota de deuda (Capital)             | -20,486,182        | -22,087,990       | -23,678,632       | -25,425,316        | -27,437,972        |
| Pago de Cuota de deuda (Interés)             | -1,619,359         | -1,717,062        | -1,813,154        | -1,920,997         | -2,049,191         |
| Escudo Fiscal                                | 404,840            | 429,265           | 453,289           | 480,249            | 512,298            |
| Deuda  | 31,342,816         | 31,664,029        | 34,392,836        | 36,991,833         | 41,544,903         |
| <b>Flujo de Caja de Financiamiento (FCF)</b> | <b>9,642,115</b>   | <b>8,288,243</b>  | <b>9,354,339</b>  | <b>10,125,769</b>  | <b>12,570,039</b>  |
| <b>Flujo de Caja de Accionistas (FCA)</b>    | <b>56,801,972</b>  | <b>73,713,716</b> | <b>84,970,062</b> | <b>97,086,203</b>  | <b>118,449,238</b> |
| <b>WACC</b>                                  | <b>14.72%</b>      |                   |                   |                    |                    |
| <b>VAN (FCL)</b>                             | <b>310,539,412</b> |                   |                   |                    |                    |
| <b>COK</b>                                   | <b>17.23%</b>      |                   |                   |                    |                    |
| <b>VAN (FCL)</b>                             | <b>259,754,586</b> |                   |                   |                    |                    |

## **Notas biográficas**

### **César Abel Alfaro Goycochea**

Nació en Lima, el 18 de marzo de 1971. Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Además, estudió diplomados en Administración Gerencial y Dirección Funcional en la Universidad ESAN. Cuenta con 20 años de experiencia en ventas y marketing de insumos agrícolas. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de división protección de cultivos en Hortus S.A. orientado en brindar productos calidad y servicios diferenciados.

### **Rossana Paola Vela Nuñez**

Nació en Lima en 1973. Bachiller en Ciencias Contables y Financieras por la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con más de 15 años de experiencia profesional en la gestión de créditos y cobranzas en el sistema financiero y comercial, y con experiencia para diseñar y comunicar estrategias para el logro de objetivos. También ha participado en el proceso de escisión y fusión de entidades del sistema financiero. Actualmente se desempeña como gerente de cobranzas en Corporación Mercantil la Yapa.

### **Raquel Rocio Zúñiga Alanya**

Nació en Concepción, el 3 de marzo de 1982. Ingeniera Químico por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Estudió diplomados en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, en Gestión de Hidrocarburos y de Sistemas de Gestión ISO 9001:2000, ISO14000 y OSHA 18000. Asimismo, posee un sólido dominio en la regulación de las actividades de hidrocarburos y biocombustibles. Cuenta con más de 10 años de experiencia profesional y más de 4 años de experiencia en cargos directivos en la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas. Actualmente, desempeña el cargo de asesora experta en hidrocarburos líquidos en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería.