



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUPERCOMPRA”

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

Presentado por

Sr. Edgar Emilio Llerena Salas

2016

A mis hijos, Alonso, Diego, Fernanda y Lucía,
fuentes inagotables de motivación personal.

A mi madre y hermanas, Jenny y Betty, por su
amor, confianza y apoyo incondicional.

A Vitaliano Ordoñez, por sus enseñanzas y fe en
mí. A Dios, por darle sentido a mi vida

Agradezco a Dios, por la oportunidad; a la Universidad del Pacífico, sus autoridades y profesores, por contribuir significativamente a mi desarrollo profesional, a mis excompañeros de estudios del MBA; y en especial a Jorge Moreno León, quienes con sus recomendaciones ayudaron a perfeccionar el presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

Supercompra es una empresa ecuatoriana que se dedica a la venta minorista o al detalle en supermercados, principalmente de frutas y verduras. Es subsidiaria del Grupo Mazaplan, una corporación líder del negocio *retail* en México que, en el año 2000, adquirió su mayoría accionarial.

En el año 2001 Supercompra inició un cambio radical en su estrategia de abastecimiento de frutas y verduras, de un modelo centralizado de compras a un modelo de integración comercial directo (MICD) basado en plataformas de proximidad, las cuales compran ahora directamente a los productores y pequeños agricultores agrupados en cooperativas. Este nuevo sistema le ha permitido lograr ventajas competitivas, en costo y diferenciación, al minimizar la participación de intermediarios, tener un mayor control de la calidad de los productos comprados, reducir los costos de transacción y precios finales; y brindar mayores beneficios a los agricultores.

En el año 2002 invirtió 2,4 millones en instalar 2 plataformas ubicadas en zonas estratégicas del país, donde abundan las frutas y verduras; y al año 2005, Supercompra era líder del sector a través de 63 supermercados, de diferentes formatos, distribuidos en todo el país, con ventas anuales de 230 millones de dólares.

En el balance de responsabilidad social del año 2005, la empresa explicaba que con el MICD promovía el desarrollo sustentable y comercio justo, y se lograban alinear los intereses de todos los actores involucrados del sector: agricultores, Supercompra, los clientes y el estado.

No obstante, el evidente éxito inicial del modelo MICD, al año 2006, y debido a la idiosincrasia y problemas estructurales de los pequeños productores, el sistema se estaba debilitando por la alta deserción de participantes. Esta situación obligaba a la empresa a decidir entre continuar con el perfil actual del sistema de abastecimiento, incluyendo a pequeños productores, o redefinir el perfil de las plataformas de proximidad, orientándolas a transar solo con los grandes y medianos productores; e intermediarios especializados.

Para resolver este problema y mantener el liderazgo, así como satisfacer las demandas de los grupos de interés vinculados, Supercompra debe elaborar un plan estratégico para el periodo 2007-2009 que le permita implementar la solución correcta dentro de sus estrategias del negocio.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
1.1 El caso	1
1.2 Supercompra	1
2. El contexto	2
3. El perfil estratégico de la empresa	3
3.1 Descripción del perfil.....	3
3.2 Visión actual	3
3.3 Misión actual.....	3
4. Definición del problema	4
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
6. El planeamiento estratégico, una aplicación particular a Supercompra.....	4
7. Conclusiones iniciales.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Internacionalización.....	6
1.1 Análisis latinoamericano del sector de supermercados.....	6
1.2 El modelo de distancias CAGE.....	6
2. Evaluación del ambiente general	7
2.1 Análisis PESTEL	7
2.1.1 Factores políticos	7
2.1.2 Factores económicos.....	8

2.1.3 Factores socioculturales	9
2.1.4 Factores tecnológicos.....	11
2.1.5 Factores ecológicos.....	12
2.1.6 Factores legales.....	13
2.1.7 Análisis PESTEL proyectado 2007-2009	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	15
4. Análisis de la industria.....	16
4.1 Estructura de la industria de supermercados.....	16
4.1.1 Datos estadísticos relevantes	16
4.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	17
4.2.1 Rivalidad entre competidores	17
4.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	18
4.2.3 Amenaza de empresas sustitutas.....	18
4.2.4 Poder de negociación de los proveedores	19
4.2.5 Poder de negociación de los clientes	19
4.3. Atracción general de la industria.....	20
4.4 Cadena de valor del sector	20
4.5 Perfil competitivo de Supercompra.....	21
4.5.1 Competidores principales	21
4.5.2 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	21
5. Conclusiones	22
Capítulo III. Análisis interno	23
1. Análisis de las áreas funcionales.....	23
1.1 Estructura organizacional del Grupo Mazaplan.....	23
1.2 Estructura organizacional actual de Supercompra	23
2. Cadena de valor de Supercompra.....	24

3. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	24
4. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica	24
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	25
6. Conclusiones	26

Capítulo IV. Formulación de la visión, misión y objetivos..... 27

1. Generalidades.....	27
1.1 Definición del negocio.....	27
1.2 Grupos de interés	27
2. Propuesta de visión	27
2.1 Análisis de la visión actual	27
2.2 Visión propuesta	27
3. Propuesta de misión	28
3.1 Análisis de la misión actual	28
3.2 Misión propuesta.....	28
4. Objetivo general.....	28
5. Objetivos estratégicos	29
5.1 Objetivos de rentabilidad	29
5.2 Objetivos de participación en el mercado	29
5.3 Objetivos de calidad.....	29
5.4 Objetivo de responsabilidad social.....	29
6. Conclusiones	30

Capítulo V. Generación de estrategias..... 31

1. Matriz FODA	31
2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	32
3. Matriz interna-externa (IE)	33

4. Matriz de la gran estrategia.....	33
5. Conclusiones.....	34
Capítulo VI. Selección de la estrategia.....	35
1. Matriz de alineamiento estratégico.....	35
2. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	35
3. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	36
4. Estrategia general y descripción de estrategias elegidas.....	37
4.1 Estrategias competitivas.....	37
4.2 Estrategias intensivas de crecimiento.....	38
4.3 Estrategias funcionales.....	38
5. Conclusiones.....	38
Capítulo VII. Estructura organizacional propuesta.....	39
1. Justificación de la nueva estructura.....	39
2. Estructura organizacional propuesta.....	39
3. Características de la nueva estructura organizacional.....	39
4. Organigrama de la nueva estructura.....	40
5. Conclusiones.....	40
Capítulo VIII. El plan de cartera.....	41
1. Plan del área de marketing.....	41
1.1 Aspectos generales de mercado.....	41
1.2 Objetivo general.....	42
1.3 Objetivos específicos.....	42
1.4 Estrategias.....	42
1.4.1 Estrategias intensivas de crecimiento.....	42
1.4.2 Estrategias de posicionamiento.....	43

1.4.3	Estrategia de segmentación.....	43
1.4.4	Estrategias de marketing mix.....	44
1.5	Presupuesto de marketing y ventas	45
2.	Plan del área de operaciones	45
2.1	Aspectos generales de operaciones y logística	45
2.1.1	Sistema de abastecimiento anterior.....	46
2.1.2	Sistema de abastecimiento actual	47
2.2	Objetivos generales	47
2.3	Objetivos específicos	48
2.4	Estrategias	48
2.4.1	Estrategias de integración vertical y abastecimiento	48
2.4.2	Estrategias de crecimiento	48
2.4.3	Modelo de abastecimiento integral	49
2.4.4	Estrategias de calidad.....	50
2.4.5	Estrategia de relaciones con proveedores	50
2.5	Presupuesto de operaciones	51
3.	Plan del área de recursos humanos (RR.HH).....	52
3.1	Aspectos generales RR.HH.....	52
3.2	Objetivo general.....	52
3.3	Objetivos específicos	52
3.4	Estrategias	53
3.5	Presupuesto de recursos humanos.....	53
4.	Plan del área de desarrollo y sistemas.....	54
4.1	Aspectos generales de desarrollo y sistemas.....	54
4.2	Objetivo general.....	54
4.3	Objetivos específicos	54
4.3.1	De desarrollo.....	54

4.3.2 De sistemas	55
4.4 Estrategias	55
4.4.1 De desarrollo.....	55
4.4.2 De sistemas	55
4.5 Presupuesto	55
5. Plan del área de responsabilidad social.....	56
5.1 Aspectos generales de responsabilidad social.....	56
5.2 Objetivo general.....	57
5.3 Objetivos específicos	57
5.4 Estrategias de responsabilidad social.....	58
5.4.1 De crecimiento o económicas	58
5.4.2 Legales	58
5.4.3 De ética	58
5.4.4 De filantropía.....	59
5.5 Presupuesto de responsabilidad social.....	59
6. Plan del área de finanzas.....	59
6.1 Aspectos generales financieros	59
6.2 Objetivo general.....	60
6.3 Objetivos específicos	60
6.4 Estrategias y proyección de estados y flujos financieros	60
6.4.1 Inversiones.....	60
6.4.2 Ingresos por compra directa a productores	61
6.4.3 Proyección del estado de resultados 2007-2009	61
6.4.4 Estimación del flujo de caja e indicadores de rentabilidad.....	62
6.5 Sistema de financiamiento a pequeños productores	64
6.5.1 Definición	64
6.5.2 Participantes del sistema.....	64

6.5.3 Ventajas del sistema.....	65
6.5.4 Esquema del sistema.....	65
6.6 Modelo de creación de valor.....	66
Capítulo IX. Sistema de control estratégico.....	67
1. Definición y características.....	67
2. Mapa estratégico-Balance scorecard (BSC)	67
Conclusiones y recomendaciones	69
1. Conclusiones	69
2. Recomendaciones	69
Bibliografía	71
Anexos	76
Nota biográfica	94

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de factores políticos.....	7
Tabla 2.	Tasas reales de crecimiento del PIB del Ecuador, 1999-2006	8
Tabla 3.	Tasas de inflación del periodo 1999-2006	8
Tabla 4.	Resumen de factores económicos	9
Tabla 5.	Tasas de crecimiento demográfico 2000-2006	10
Tabla 6.	Resumen de los factores socioculturales.....	10
Tabla 7.	Longitud de la red vial del Ecuador 2000-2006.....	11
Tabla 8.	Resumen de factores tecnológicos	12
Tabla 9.	Resumen de factores ecológicos	13
Tabla 10.	Resumen de factores legales	13
Tabla 11.	PESTEL proyectado 2007-2009	14
Tabla 12.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Supercompra	15
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores.....	17
Tabla 14.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	18
Tabla 15.	Amenazas de empresas sustitutas	19
Tabla 16.	Poder de los proveedores	19
Tabla 17.	Poder de negociación de los clientes.....	20
Tabla 18.	Grado de atracción general de la industria.....	20
Tabla 19.	Matriz del perfil competitivo (MPC)	21
Tabla 20.	Matriz VRIO	24
Tabla 21.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
Tabla 22.	Matriz de análisis de la visión actual	27
Tabla 23.	Matriz de análisis de la misión actual	28
Tabla 24.	Matriz FODA de Supercompra	31
Tabla 25.	Variables y dimensiones de la matriz PEYEA de Supercompra.....	32

Tabla 26.	Tipos de estrategias de matriz IE	33
Tabla 27.	Matriz de alineamiento estratégico	35
Tabla 28.	Puntajes de estrategias evaluadas en la MCPE	36
Tabla 29.	Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	36
Tabla 30.	Objetivos específicos de marketing	42
Tabla 31.	Matriz de estrategia de precio-calidad	44
Tabla 32.	Presupuesto de marketing y ventas, 2007-2009	45
Tabla 33.	Presupuesto de operaciones, periodo 2007-2009	51
Tabla 34.	Inversiones en plataformas de proximidad periodo 2007-2009	52
Tabla 35.	Proyección de crecimiento de trabajadores.....	54
Tabla 36.	Presupuesto de recursos humanos en USD	54
Tabla 37.	Presupuesto de desarrollo y sistemas en USD	56
Tabla 38.	Presupuesto de responsabilidad social, 2007-2009	59
Tabla 39.	Monto de inversiones anuales 2001-2009 (en US\$MM)	61
Tabla 40.	Margen de intermediación capturado de intermediarios 2001-2009	61
Tabla 41.	Estado de resultados proyectado 2007-2009.....	62
Tabla 42.	Flujos de caja anuales	63
Tabla 43.	Cuadro de mando integral	67

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo del plan estratégico aplicado a Supercompra.....	5
Gráfico 2.	Matriz PEYEA	32
Gráfico 3.	Matriz interna-externa de Supercompra.....	33
Gráfico 4.	Matriz de la gran estrategia.....	34
Gráfico 5.	Organigrama de la nueva estructura de Supercompra.....	40
Gráfico 6.	Sistema centralizado de acopio y distribución	47
Gráfico 7.	Sistema de plataformas logísticas de proximidad	47
Gráfico 8.	Sistema de abastecimiento integral	49
Gráfico 9.	Esquema del sistema de crédito triangulado	65

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa del Ecuador	77
Anexo 2.	Explotación total y promedio agrícola en Ecuador, al año 2000	77
Anexo 3.	Producción de hortalizas en los andes ecuatorianos	78
Anexo 4.	Modelo CAGE relación bilateral México- Ecuador año 2006.....	78
Anexo 5.	Evolución del PIB del Ecuador periodo 1991-2006	79
Anexo 6.	Evolución del PIB per cápita del Ecuador periodo 2000-2006.....	79
Anexo 7.	Tasas de interés activa efectiva nominal y real.....	79
Anexo 8.	Remesas del exterior	80
Anexo 9.	Pirámide social del Ecuador.....	80
Anexo 10.	Pobreza y extrema pobreza Ecuador 2005-2006.....	81
Anexo 11.	Coefficiente de GINI del área urbana del Ecuador	81
Anexo 12.	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	82
Anexo 13.	Cadena de valor del sector supermercados	82
Anexo 14.	Organigrama del Grupo Mazaplan.....	83
Anexo 15.	Cadena de valor de Supercompra.....	83
Anexo 16.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	84
Anexo 17.	Relación estratégica-estructura	86
Anexo 18.	Relación entre el plan estratégico de Supercompra y sus planes funcionales.....	86
Anexo 19.	Estructura y dinámica del sector supermercados	87
Anexo 20.	Dinámica de relación supermercados – productores y/o proveedores	87
Anexo 21.	Las ciudades más pobladas del Ecuador al año 2001	88
Anexo 22.	Ciclo de mejoramiento continuo	88
Anexo 23.	Características de los pequeños agricultores andinos ecuatorianos	89
Anexo 24.	Esquemas de precios entre Supercompra y la plataforma de Pallatanga	90
Anexo 25.	Procesos de gestión del talento humano en Supercompra	91

Anexo 26.	Salario mínimo vs costo canasta básica del Ecuador	91
Anexo 27.	Pirámide de responsabilidad social	92
Anexo 28.	Margen de intermediación capturado por Supercompra 2003-2005	92
Anexo 29.	Tabla de impuesto a la renta del año	93
Anexo 30.	Mapa estratégico (BSC)	93

Capítulo I. Identificación del problema

En este capítulo se explicarán los principales aspectos del caso y empresa Supercompra, cuya problemática, a marzo del año 2006, es motivo del presente estudio de investigación y el proceso estratégico aplicado a Supercompra que generará las acciones estratégicas de solución.

1. Consideraciones generales

1.1 El caso

El caso “Supercompra; abasteciéndose con pequeños agricultores andinos” fue elaborado por las investigadoras del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) Josefina Bruni Celli y Manuela Plaza, y publicada en el año 2013, dentro de la colección de casos del Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), del cual es miembro la Universidad del Pacífico.

Se sitúa a fines del primer trimestre del año 2006, y aunque es ficticio y fue elaborado para fines educativos, la situación que narra muestra la experiencia real de varios agronegocios latinoamericanos que, por motivos económicos, han buscado integrar a su cadena logística a pequeños agricultores de escasos recursos agrupados en asociaciones o cooperativas.

El caso pone de manifiesto las barreras que Supercompra debe superar al querer reemplazar un modelo centralizado de abastecimiento de productos frescos basado en transacciones con grandes intermediarios a un nuevo modelo de compras directas a productores agrícolas grandes y pequeños agrupados en asociaciones y cooperativas, a través de plataformas logísticas. Asimismo, ilustra las relaciones comerciales entre una gran empresa como Supercompra y los pequeños productores asociados en cooperativas que esta misma, por conveniencia, ayuda a formar, las cuales, al inicio, se tornan exitosas, pero con el tiempo tienden debilitarse debido al desconocimiento e incomprensiones mutuas de sus realidades económicas y sociales propias.

1.2 Supercompra

Supercompra es una empresa que se dedica a la venta al detal a través de una cadena de supermercados en todo el territorio ecuatoriano. Es subsidiaria del Grupo Mazaplan, una corporación multinacional mexicana, la cual adquirió en el año 2000 el 50,1% de sus acciones.

El Grupo Mazaplan asignó a Juan Pedro Zapata como director general (CEO) de Supercompra y le encargó la responsabilidad de aumentar la rentabilidad y eficiencia del negocio.

El nuevo CEO le dio un giro completo al modelo de compra de agroprocesados, concibiendo el nuevo modelo de abastecimiento en plataformas logísticas de proximidad. La primera plataforma se instaló en el año 2002 en el pueblo andino de Pallatanga (provincia de Chimborazo). En el anexo 1 se muestra el mapa del Ecuador con la localización de las dos primeras plataformas de proximidad instaladas en las provincias de Chimborazo y Pichincha. Con este nuevo modelo, la empresa gana el margen de los intermediarios y tiene mayor control de calidad sobre los productos comercializados.

Supercompra, al año 2005, era líder de ventas en el Ecuador en el sector de supermercados, con ventas anuales de 230 millones de dólares. La empresa, en el año 2006, empleaba a 5.000 personas y poseía 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas de *hard discount*.

La empresa, entre el 2001 y el 2004 había realizado inversiones de USD 200 millones y proyectaba inversiones de USD 400 millones para el periodo 2005-2009.

El área de responsabilidad social promocionó al nuevo modelo de integración comercial directa (MICD) como acciones y esfuerzos de la empresa en desarrollo sostenible y comercio justo.

2. El contexto

En el Ecuador, como en la mayoría de países latinoamericanos y del mundo, el sector supermercados ha experimentado un crecimiento acelerado en las últimas décadas, debido a la estrategia de precios bajos y otras estrategias de mercado que inducen al consumidor a optar por este tipo de establecimientos. Dentro de esta realidad, la venta de productos agrícolas frescos (verduras y frutas) constituye un ítem importante en su estructura de oferta.

El Ecuador cuenta con más de 12.355.831 de hectáreas cultivadas de acuerdo al censo agrícola del año 2000 (ver anexo 2), de las cuales aproximadamente el 5% corresponde a la provincia de Pichincha y el 3% corresponde a la provincia de Chimborazo, lugares donde se establecieron las primeras plataformas de proximidad. La provincia Chimborazo es la segunda productora de vegetales de la sierra ecuatoriana y tiene fácil acceso a la producción de hortalizas y tubérculos de provincias cercanas (ver anexo 3). La papa es su cultivo de mayor producción.

Al 2002 había 700 pequeños centros de acopio que recibían hortalizas de los agricultores para luego venderlas a los grandes intermediarios, quienes eran los abastecedores de Supercompra. Una realidad propia de todo el país es que la mayoría de los productores son muy pequeños, con terrenos de 2,8 hectáreas en promedio. Como era inviable trabajar con cientos de pequeños productores, Supercompra debía ayudar a constituir asociaciones para comercializar con estas.

3. El perfil estratégico de la empresa

3.1 Descripción del perfil

El modelo de negocios de Supercompra está orientado a lograr una mayor participación en todo el territorio ecuatoriano a través de un creciente número de supermercados de diferente tamaño e integrar directamente a sus proveedores de productos frescos a su cadena de valor para brindar ventajas competitivas a sus clientes en cuanto a mejor calidad y menores precios. Estas ventajas competitivas se obtienen de aplicar las estrategias genéricas de liderazgo de costos y diferenciación propuestas por su autor, Michael Porter (1980). La empresa ha logrado reducir en 20% sus costos al ahorrarse los márgenes de intermediarios, pero este beneficio puede perderse por la actual coyuntura de la empresa.

3.2 Visión actual

La visión de la empresa en el año 2006: «Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del *retail*».

Como se puede apreciar esta visión no considera todos los elementos necesarios para su correcta definición. En el capítulo 4, se proyectará para Supercompra una visión estratégica que contenga los elementos claves que la hagan viable en el futuro.

3.3 Misión actual

La misión de la empresa en el año 2006: “Crecer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo”.

Al igual que la visión, no considera elementos claves en su declaración. En el capítulo 4, se propondrá para Supercompra una misión que contenga todos los elementos claves.

4. Definición del problema

Podemos definir el problema principal que enfrenta Supercompra, a marzo del 2006, como: «Dificultades y desconfianza en el actual modelo de integración comercial directa con proveedores (MICD), afectando el abastecimiento de productos frescos suministrados por pequeños agricultores andinos».

Es importante señalar, para entender mejor el problema, que la concepción inicial de trabajar con pequeños productores había sido vista solo como una oportunidad de negocio por su director general y no como una acción estratégica de responsabilidad social y comercio justo.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución del problema debe estar orientada a optimizar el modelo de abastecimiento de Supercompra y fortalecer las relaciones comerciales con productores pequeños con acciones claras de desarrollo empresarial y social, así como la formulación de un plan estratégico que alinee las estrategias de la empresa con la solución implementada en sus planes funcionales.

Entre las posibles soluciones, se pueden evaluar las siguientes:

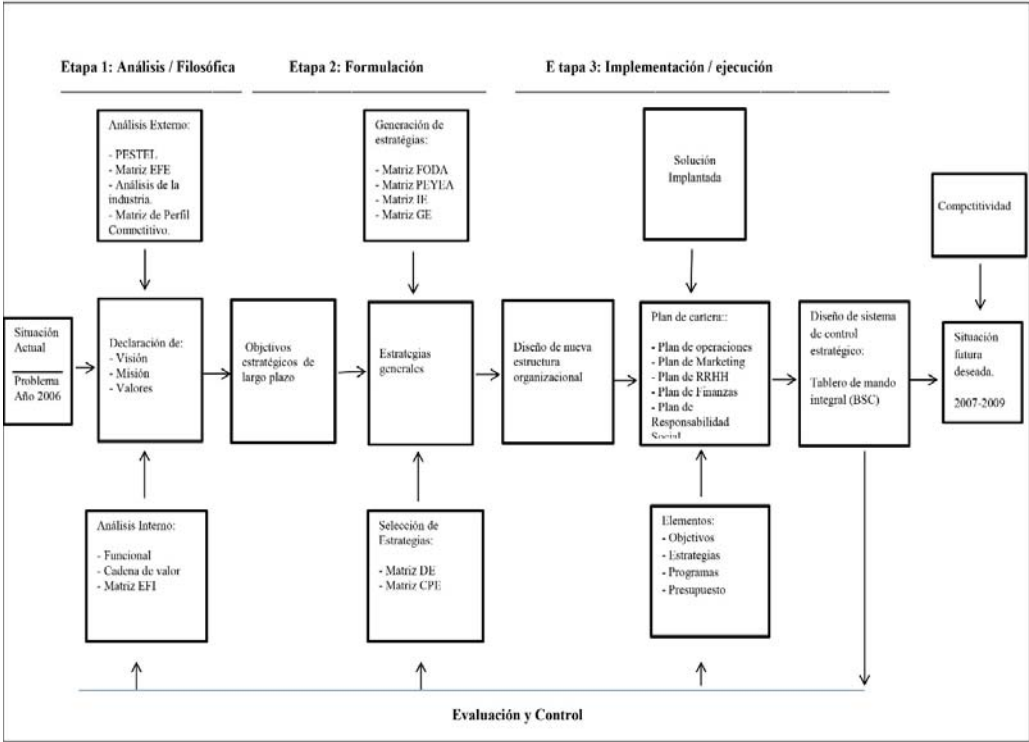
- Dejar la relación comercial con los pequeños productores de bajos ingresos y solo enfocarse en los proveedores de mayor tamaño e intermediarios de pequeños proveedores.
- Seguir la relación comercial con los pequeños agricultores, pero modificando la estrategia como una de responsabilidad social empresarial (RSE).
- Destinar mayores recursos en desarrollar a los pequeños productores, acciones de responsabilidad social visibles y participar activamente en el financiamiento de sus operaciones con entidades financieras, a fin de lograr relaciones comerciales de largo plazo.
- Implementar la solución propuesta en el plan estratégico de la empresa para el 2007-2009.

6. El planeamiento estratégico, una aplicación particular a Supercompra

El planeamiento estratégico es un proceso que comprende el desarrollo riguroso de una serie de etapas y actividades de manera secuencial e iterativa, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y cumplir exitosamente con su misión. Este proceso consta de tres etapas: la primera es la formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se generarán las estrategias generales que procurarán llevar a Supercompra de su actual

situación problemática a una situación futura deseada, donde el problema coyuntural no exista o resulte minimizado; la segunda etapa es la implementación, en la cual se buscarán hacer efectivas las estrategias seleccionadas a través de una nueva estructura organizacional y plan de cartera con los planes funcionales de acción; y por último la etapa de evaluación y control, cuyas actividades se dirigirán a monitorear permanentemente todo el proceso.

Gráfico 1. Modelo del plan estratégico aplicado a Supercompra



Elaboración propia, 2016.

7. Conclusiones iniciales

Supercompra, al igual que muchos agronegocios en Latinoamérica, busca eliminar a los intermediarios de su cadena de abastecimiento de productos frescos, en este caso, en las denominadas plataformas de proximidad, por fines económicos, sin considerar rigurosamente la cultura de los agricultores y principios de responsabilidad social empresarial. Para superar este problema coyuntural, la empresa debe implementar la solución prevista e incluir sus acciones dentro de las fases del plan estratégico propuesto para el periodo 2007-2009; es decir, en las estrategias generales y los planes funcionales derivados.

Capítulo II. Análisis externo

1. Internacionalización

El Grupo Mazaplan, líder del mercado *retail* mexicano, decidió incursionar en el mercado ecuatoriano como parte de su estrategia de internacionalización, y para tal efecto adquirió más del 50% de las acciones de Supercompra, empresa líder también del sector de supermercados en el Ecuador. Se efectuará un análisis del ambiente internacional del sector centrándose en la región de Latinoamérica, dadas sus características de mercado similares, y se presentará el modelo CAGE para explicar la decisión de Mazaplan de México para invertir en Ecuador.

1.1 Análisis latinoamericano del sector de supermercados

El sector ha tenido, durante las últimas décadas, una expansión acelerada en América Latina y el resto del mundo y constituye la opción preferente de los consumidores de clase media y alta. En los países de América Latina el comercio *retail*, y en especial el de los supermercados, presenta características similares, donde dos o tres cadenas dominan su mercado de influencia. El crecimiento de cadenas de supermercados (con distinto tamaño) obedece a políticas de bajos precios y otras estrategias de mercado que persuaden al consumidor en su elección. No obstante, este crecimiento, un buen porcentaje del mercado en los países latinoamericanos aún está conformado por los mercados y tiendas tradicionales. Las empresas, dentro de su estrategia de desarrollo de mercado y de atender distintos segmentos de este, han constituido establecimientos de distinto tamaño: hipermercados a los grandes, supermercados y *hard discount* a los pequeños, con variedad de productos, horarios convenientes y mayor seguridad.

1.2 El modelo de distancias CAGE

Considerando que Supercompra es una empresa ecuatoriana subsidiaria del grupo mexicano Mazaplan, se ha utilizado el modelo CAGE (Ghemawat 2008) para justificar la estrategia de internacionalización del Grupo Mazaplan y su incursión y desarrollo del mercado ecuatoriano. Se puede concluir que no existen mayores distancias en las cuatro dimensiones entre México y Ecuador (ver anexo 4), se dan condiciones favorables, tales como: hablar el mismo idioma, el uso del dólar, las mismas raíces étnicas y mestizaje, la misma hora entre sus ciudades capitales, y problemas sociales similares; no obstante, la principal distancia es la administrativa, la cual puede ser superada con el cumplimiento de normas y estándares internacionales.

2. Evaluación del ambiente general

2.1 Análisis PESTEL

Para efectuar el análisis del ambiente general de Supercompras, en el año 2006, utilizamos el análisis de factores PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), a fin de determinar las oportunidades (O) y amenazas (A) en cada uno de ellos. Los resultados principales se presentarán en tablas resumen al final de cada evaluación.

2.1.1 Factores políticos

El año 2006 se presenta para el Ecuador como un año de elecciones presidenciales y legislativas, manteniendo, de esta manera, su continuidad democrática y un marco para la estabilidad económica y desarrollo empresarial del país. Al contrario de lo que se puede pensar sobre la incertidumbre política y su impacto en el sector *retail* del Ecuador y de acuerdo a lo que muestra la tabla 1, resumen de factores políticos, el panorama para Supercompra es favorable, ya que los consumidores priorizan el consumo de productos comestibles frescos en época de mayor incertidumbre. Sin embargo, los grados de institucionalidad, informalidad y corrupción siguen siendo negativos para el país.

Tabla 1. Resumen de factores políticos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente-proveedor	Efecto probable en Supercompra	Estado
Elecciones generales	Incertidumbre política por nuevas elecciones generales	Sí, porque los consumidores priorizan en esta coyuntura la compra de alimentos.	Mayores ingresos por ventas de productos frescos	O
Políticas de gobierno	Cambio de políticas por parte del nuevo gobierno	Sí, porque los cambios que han ofrecido los principales candidatos presidenciales afectarán el nivel de ventas.	Mayores ingresos por ventas, frente a cualquier escenario producto del cambio de políticas del gobierno	O
Institucionalidad, informalidad y corrupción	Grados: Institucionalidad: baja Informalidad: alta Corrupción: alta	Sí, porque se puede ofertar a los clientes productos de baja calidad.	Mayores reclamos y pérdida de clientes	A
Tratados comerciales	No existe al año 2006 un TLC con México, pero sí existen acuerdos bilaterales con este país y otros. Pertenecen a la OMC.	Sí, por la posible importación de productos comestibles de México.	Mayor diversidad de oferta	O

Elaboración propia, 2016.

2.1.2 Factores económicos

La economía ecuatoriana ha presentado un crecimiento sostenido desde su dolarización en enero del año 2000, evitando, de esta manera, la emisión inorgánica y el incremento de la inflación. Pero, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía aún depende de la exportación de materias primas. Ecuador ha concentrado sus esfuerzos económicos en los últimos años en diversificar su matriz energética e incrementar la inversión en infraestructura pública. A partir del año 2000, las exportaciones de productos agrícolas se han convertido en el principal motor de crecimiento económico del país, siendo este un factor negativo para el sector.

El PIB del Ecuador ha tenido un crecimiento real sostenido en el periodo comprendido entre el año 2000 y el 2006, con proyecciones favorables para el horizonte del plan estratégico de Supercompra del 2007-2009 (ver la tabla 2 y el anexo 5 con la evolución de este indicador).

Tabla 2. Tasas reales de crecimiento del PIB del Ecuador, 1999-2006

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tasa (%)	-8	0,8	4,3	3,3	2,5	5,8	4,7	4,1

Elaboración propia, basada en información del Banco Central del Ecuador, Indexmundi, s.f.

En el anexo 6 se puede apreciar la evolución positiva del ingreso per cápita. En la tabla 3 se muestra la tasa de inflación y su tendencia a la baja desde casi un 60% en el año 2000 hasta un nivel muy favorable para la economía del 2,1%, producto de la dolarización implantada.

Tabla 3. Tasas de inflación del periodo 1999-2006

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tasa (%)	59,9	96	22	12,5	7,9	2	2,1	3,4

Elaboración propia, basada en información del Banco Central del Ecuador, Indexmundi, s.f.

Desde el año 2000 y hasta el año 2005, se observó una reducción de las tasas de interés activas nominales, pero recién a partir del año 2004, cuando se controló la inflación, las tasas reales bajaron (ver el anexo 7). Las remesas del exterior muestran una tendencia creciente en los últimos años (ver el anexo 8), con un impacto positivo en el nivel de consumo de los hogares.

Si bien es cierto la dolarización trajo estabilidad macroeconómica al Ecuador, lo cual ayudó al crecimiento del sector supermercados, esta tuvo una repercusión negativa en el sector productivo del país, y en especial la agricultura, volviéndolo menos competitivo que en otros países de la región por el aumento de costos de producción.

Tabla 4. Resumen de factores económicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Supercompra	Estado
PIB	Tasa del PIB en crecimiento sostenido en los últimos años	Sí, afecta positivamente.	Adopción de estrategias que faciliten el crecimiento.	O
Ingreso per cápita	Se incrementó significativamente en 129,21% del 2000 al 2006.	Sí, porque afecta la demanda y la oferta.	Mayor nivel de ventas.	O
Inflación	Tasa baja por la dolarización de la economía.	No, porque los precios de los insumos permanecerán casi estables.	Mejor escenario para pronósticos empresarial.	O
Remesas del exterior	Creciente	Sí, afecta en el nivel de compra de clientes	Mayor nivel de ventas	O
Tasas de interés	A la baja y con buenas proyecciones futuras.	Sí, para acceder a financiamiento a mejores condiciones.	Mayor oferta por mayor producción.	O

Elaboración propia, 2016.

2.1.3 Factores socioculturales

De acuerdo a información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC (2006), los hogares ecuatorianos se dividen en cinco estratos. Dentro del estrato socioeconómico A, está apenas el 1,9% de la población; del B el 11,2%; del C+ el 22,8%; del C- el 49,3%; y del D, el 14,9% (ver anexo 9). Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son: el tamaño familiar, el estilo de vida, el nivel de educación y los hábitos de consumo. Esta información es muy útil porque permite a Supercompra definir el tipo de tienda a abrir en las zonas con potencial de consumo. La tasa de crecimiento demográfico del Ecuador fue positiva en el periodo analizado del 2000-2006, de acuerdo a información proporcionada por el INEC y registrada en la tabla 5. Esta tasa obliga al nuevo gobierno a atender con urgencia una ampliación de infraestructura y empleo.

Tabla 5. Tasas de crecimiento demográfico 2000-2006

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tasa	2,04	2	1,96	1,91	1,03	1,24	1,5

Elaboración propia basada en información del Banco Central del Ecuador, Indexmundi, s.f.

Los indicadores de pobreza y extrema pobreza han disminuido en el Ecuador; sin embargo, se puede apreciar que en las áreas urbanas estos índices son mucho menores que en las áreas rurales, lo cual significa un riesgo que debe considerar Supercompra, dada la ubicación de sus plataformas logísticas de proximidad (ver el anexo 10 de pobreza extrema del 2005-2006).

El nivel de desigualdad, lamentablemente, ha aumentado en términos promedio desde el año 1999 y hasta el año 2006, el anexo 11 nos muestra el índice de coeficiente GINI de desigualdad que explica el comportamiento de esta variable social, elaborada por el INEC a partir de información proporcionada por el Banco Central del Ecuador. Existen diferencias importantes en el ingreso de la sociedad ecuatoriana, donde el 20% de la población rica posee más del 50% de la riqueza y más del 90% de las tierras productivas y, como dato importante, la población más pobre o pequeños agricultores poseen solo en propiedad el 0,1% de la tierra.

De acuerdo a la CEPAL (2004), el gasto social del Ecuador sigue siendo el más bajo de la región latinoamericana (8,8% del PIB), el gasto en educación no llega al 3% del PIB y en salud apenas supera el 1%. La educación tampoco ha mejorado significativamente. En cuanto los hábitos de consumo, los ecuatorianos frecuentan más los supermercados a partir de la crisis financiera que terminó en el año de 1999 debido a factores como: limpieza de los locales, la comodidad de los horarios, la facilidad para adquirir los productos con otros medios de pago y aprovechar las promociones y descuentos que se ofrecen. Este dato motiva estrategias de desarrollo y penetración de mercado para el horizonte de planeamiento de Supercompra del 2007-2009. La tabla 6 nos muestra el resumen de los factores socioculturales.

Tabla 6. Resumen de los factores socioculturales

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente-proveedor	Efecto probable en Supercompra	Estado
Demográfico	Aumento de la población	Sí, por aumento de las transacciones comerciales	Aumento de clientes	O
Pobreza y desigualdad	A reducirse	Sí, clientes con mayor poder de compra y agricultores pequeños con mayor capacidad productiva	Aumento de ventas	O
Hábitos de consumo	La gente está yendo más a los negocios <i>retail</i>	Sí, hay más clientes y se requieren más proveedores	Acciones estratégicas de penetración de mercado	O
Nivel de educación	Bajo, pero mejorando en los últimos años.	No, el nivel de educación sigue en casi los mismos niveles	Problemas con proveedores pequeños agrícolas	A

Elaboración propia, 2016.

2.1.4 Factores tecnológicos

Luego de la crisis bancaria de 1999, el sector *retail* en el Ecuador empezó a desarrollarse, producto de la influencia de la globalización y grandes corporaciones internacionales, como el grupo mexicano Mazaplan. Esto trajo mayor conocimiento y transferencia de tecnología en el sector supermercados.

El año 2006 y los próximos años estarán marcados por un creciente desarrollo tecnológico en *hardware* y *software*, cuyo objetivo será aumentar la eficiencia en la atención de clientes de *retail*, y supermercados. De acuerdo a la opinión del experto y consultor en sistemas informáticos Jorge Corazao (2016)¹, a partir del cambio del milenio (año 2000), se dio inicio a un desarrollo acelerado de equipos y *software* en sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*).

La red vial del Ecuador en el periodo 2000-2006 ha tenido en las últimas décadas un desarrollo importante que favorece a las cadenas logísticas de los negocios *retail*. En la tabla 7 se puede observar que, para el periodo 2000-2006, la red vial aumentó en 2.472 km de red asfaltada.

Tabla 7. Longitud de la red vial del Ecuador 2000-2006

Año /longitud	Pavimentada (%) (km)	No pavimentada (%) (km)	Total
2000	5.686 (13,2)	37.511 (86,8)	43.197
2006	8.158 (18,7)	35.512 (81,3)	43.670

Elaboración propia, basada en información del Ministerio de Transportes y Obras Públicas, año 2006

En relación con la energía, el gobierno ha venido desarrollando como política de Estado el desarrollo de su matriz energética, tal como lo señalamos en la sección 2.1. Es reto de los supermercados estudiar las alternativas tecnológicas de comunicaciones modernas que existen actualmente (2006) y adaptar sus sistemas informáticos a los nuevos requerimientos del mercado; de tal manera que sus procesos logísticos y de atención al cliente se vuelvan más eficientes. Los principales factores tecnológicos se resumen a continuación en la tabla 8.

¹ Jorge Corazao Giesecke es un consultor peruano con más de 30 años de experiencia en sistemas informáticos, y actual director-gerente de la empresa Sistemas Aplicados a Negocios-SAN con sede en Lima.

Tabla 8. Resumen de factores tecnológicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Supercompra	Estado
Tecnología del conocimiento en <i>retail</i>	En aumento por globalización	Sí, en los clientes acceso a productos mejores y en los proveedores mejoras en la cadena logística.	Adopción de nuevos conocimientos en <i>retail</i> y logística	O
Carreteras y vías de comunicación	Creciente pavimentación de caminos	Sí, sobre todo en los proveedores al tener accesos más rápidos para trasladar sus productos.	Positivo, por mayor eficiencia en la logística de compra	O
Tecnologías de información (TI)	En desarrollo constante	Sí, positivamente en los clientes por mayor eficiencia en su atención y en proveedores eficiencia en la cadena logística.	Obligado a adquirir software avanzados en TI y ERP	O
Energía	El Estado está invirtiendo en su matriz energética	Sí, beneficia a todos.	Mayor eficiencia	O

Elaboración propia, 2016.

2.1.5 Factores ecológicos

Ecuador tiene una gran riqueza natural que contrasta con su pobreza e inequidad. Está ubicado en la línea ecuatorial, lo cual le permite tener un clima estable casi todo el año con las consecuencias positivas para el sector agrícola. Es un país con grandes reservas de petróleo que le facilitan su desarrollo económico considerando su tamaño geográfico. Además, tiene grandes reservas ecológicas y turísticas que deberían ser aprovechadas en el futuro para su bienestar.

Existe una tendencia creciente de consumo de productos orgánicos o 100% ecológicos libres de fertilizantes, derivados de mayor conocimiento global y cuidado del medio ambiente.

De acuerdo a un estudio sobre recursos hídricos realizado por el Galárraga² (2004), hay escasez de agua en algunas zonas de las provincias de Tungurahua y Chimborazo (cercanas entre sí), que son la primera y segunda regiones productoras de hortalizas del Ecuador. Precisamente, Pallatanga pertenece a Chimborazo y allí se instaló una plataforma de proximidad del nuevo modelo de abastecimiento de Supercompra. En la tabla 9 se resumen los factores ecológicos.

² El Dr. Remigio Gallaraga Sánchez es profesor principal en el Departamento de Ciencias del Agua de la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador y es autor del estudio "Estado y gestión de los recursos hídricos en el Ecuador", obtenido de <http://tierra.rediris.es/hidrored/basededatos/docu1.html>.

Tabla 9. Resumen de factores ecológicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mission Produce	Estado
Productos orgánicos	Consumo creciente	Sí, porque se necesita capacitar a los proveedores en la aplicación de prácticas orgánicas en los cultivos.	Probable incremento de precios de frutas y verduras cultivadas orgánicamente.	A
Clima	Estable	No, el clima es estable en casi todo el año	Mayor previsibilidad de compra de productos frescos estacionales	O
Recurso hídrico (agua)	Escasa	Sí, los agricultores pueden enfrentar problemas de producción	Problemas de abastecimiento de verduras y frutas.	A

Elaboración propia, 2016.

2.1.6 Factores legales

Existe actualmente un sistema legal en el Ecuador que permite el desarrollo empresarial. Luego de la crisis de 1999, el Ecuador, como todos los países democráticos de la región, se propusieron perfeccionar su sistema legal para fortalecer sus relaciones comerciales internas y atraer la inversión extranjera. Asimismo, se elaboraron normas para proteger el medio ambiente y asegurar las buenas prácticas comerciales. Existen, al año 2006, tratados de libre comercio en evaluación; el más importante es con EE.UU., aunque es difícil que se concrete de ganar las elecciones algún partido de izquierda. La tabla 10 muestra el resumen de factores legales.

Tabla 10. Resumen de factores legales

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Supercompra	Estado
Normas sobre protección al medio ambiente	En perfeccionamiento	Favorece al mercado y afecta a los proveedores por mayores controles.	Mayor control sobre proveedores y los productos agrícolas.	A
Normas de protección al consumidor y proveedores	Mayor vigilancia del estado de las prácticas comerciales.	Sí, porque los clientes y proveedores se sienten más protegidos.	Obliga ser más cuidadosos en las relaciones con proveedores, clientes y trabajadores.	A
Marco legal ecuatoriano	En perfeccionamiento para favorecer inversiones y desarrollo empresarial	Sí, un mejor marco para hacer negocios con todos los agentes involucrados.	Favorece la actividad <i>retail</i> y permite efectuar pronósticos con mayor exactitud.	O

Elaboración propia, 2016.

2.1.7 Análisis PESTEL proyectado 2007-2009

Con el análisis en el año 2006, se proyecta en la tabla 11 un análisis PESTEL proyectado para el período 2007-2009, apoyado en el estudio: “La economía del Ecuador desde 2007”. Realizado por Rebeca Ray y Sara Kozameh del Center for Economic and Policy Research.

Tabla 11. PESTEL proyectado 2007-2009

Año	2007		2008		2009	
Factores	Tendencia		Tendencia		Tendencia	
Políticos						
• Políticas de nuevo gobierno	Mayor gobernabilidad del país.	O	Creación de leyes que fomenten las empresas y de protección social.	O	Creación de leyes que fomenten las empresas y de protección social.	O
• Institucionalidad, informalidad y corrupción	Mayor institucionalidad, niveles de informalidad y corrupción similares 2006	A	Más institucionalidad, niveles de informalidad y corrupción mejores	O	Más institucionalidad, niveles de informalidad y corrupción mejores	O
• Tratados comerciales	Revisión de tratados actuales.	A	No firmar TLC con USA UE.	A	Acuerdos bilaterales con países de LA.	A
Económicos						
• PIB	A crecer por mejores indicadores económicos	O	A incrementar.	O	A incrementar.	O
• Ingreso per cápita	Más alto	O	En crecimiento	O	Relativo crecimiento	O
• Inflación y tasas de interés reales.	Ambas variables a la baja por dolarización	O	Indicadores relativamente estables	O	Indicadores relativamente estables	O
• Remesas del exterior	Mayores remesas por incertidumbre política	O	A la baja por estabilidad del nuevo gobierno	A	Similares al año 2008	A
Socioculturales						
• Demográfico	Índice en crecimiento	O	Mayor gente con capacidad de consumo.		Mayor gente con capacidad de consumo.	
• Pobreza y desigualdad	Indicadores urbano y rural a la baja	O	Indicadores urbano y rural a la baja	O	Indicadores urbano y rural a la baja	O
• Educación	Más gasto público	A	Mejores indicadores	A	Mejores indicadores	A
• Desempleo	Nivel a la baja	O	Indicador a la baja.		Indicador a la baja.	
• Hábitos de consumo	Impacto de globalización en estilos de vida.	O	Mayor consumo en supermercados urbanos.	A	Más consumo en SM urbano y rural.	
Tecnológicos						
• Conocimiento Retail	Transferencia know how de casa matriz y global	O	Desarrollo de practicas globales	O	Desarrollo de prácticas globales	O
• Carreteras y vías de comunicación	Mejor infraestructura por mayor gasto público.	O	Red vial urbana en crecimiento	O	Red vial en crecimiento.	O
• Tecnologías de información e internet	Mayor crecimiento y cobertura del país.	O	Mayor crecimiento y cobertura del país.	O	Mayor crecimiento y cobertura del país.	O
Ecológicos						
• Productos orgánicos	Mayor consumo por tendencia global	O	Mayor consumo por tendencia global	O	Mayor consumo por tendencia global	O
• Clima	Buen clima	O	Buen clima	O	Buen clima	O
• Agua	Escases en las zonas andinas.	A	Déficit de agua en zonas de plataformas	A	Déficit de agua en zonas de plataformas	A
Legal						
• Marco legal país	Leyes en proceso para mejorar gobernabilidad y desarrollo del país	O	Leyes en proceso para mejorar gobernabilidad y desarrollo del país	O	Leyes en proceso para mejorar gobernabilidad y desarrollo del país	O
• Normas de protección a proveedores y clientes	Elaboración de normas de protección a clientes.	A	Elaboración de normas de protección a proveedores.	A	Formación de una superintendencia de protección	A

Elaboración propia, 2016.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Continuando con el análisis medioambiental y a partir de los factores externos evaluados en el análisis PESTEL, se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (EFE) con la finalidad determinar qué tan eficazmente está respondiendo la empresa frente a las oportunidades y amenazas. Se sigue la metodología explicada por David (2003).

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Supercompra

Factores claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Elecciones generales 2006 y nuevas políticas de gobierno	0,03	2	0,06
Tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales	0,02	2	0,04
PBI e ingreso per cápita en crecimiento	0,10	3	0,30
Inflación controlada y a la baja	0,08	3	0,24
Menores tasas de interés	0,05	2	0,10
Hábitos de consumo con mayor tendencia al <i>retail</i>	0,10	4	0,40
Crecimiento de la población	0,05	3	0,15
Pobreza y desigualdad a la baja	0,05	3	0,15
Desarrollo de nueva tecnología de la información y del saber	0,05	3	0,15
Mejor infraestructura vial	0,05	4	0,20
Buen clima por ubicación del país en zona ecuatorial.	0,05	4	0,20
Marco legal apropiado para inversiones	0,02	2	0,04
Amenazas			
Informalidad y corrupción	0,05	4	0,20
Bajo nivel educativo de pequeños agricultores	0,05	2	0,10
Mayor demanda de productos orgánicos	0,10	3	0,30
Escaso recurso hídrico, poca agua en las zonas de plataformas	0,10	2	0,20
Normas de protección al medio ambiente	0,02	3	0,06
Normas de protección a los consumidores y pago a proveedores	0,03	3	0,09
	1,00		2,98

Elaboración propia, 2016.

La tabla 12 desarrolla la matriz EFE y muestra el resultado de 2,98, lo cual nos indica que Supercompra está actuando acertadamente frente al medio ambiente que lo rodea. No obstante, del análisis efectuado, inferimos que la empresa debe enfocarse en los nuevos hábitos de consumo de los consumidores en supermercados, adquiriendo y adaptándose a las nuevas tecnologías de información y atención de clientes, así como desarrollar estrategias que permitan ofrecer productos frescos de calidad y orgánicos, porque esa es la tendencia mundial.

4. Análisis de la industria

Para analizar la industria de supermercados en el Ecuador, primero se define su estructura y luego se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985) para determinar el grado general de atracción de la industria, ver el anexo 12.

4.1 Estructura de la industria de supermercados

La estructura de la industria de supermercados, definida como comercio minorista por Reardon y Bedeguel (2003)³, está conformada básicamente por seis grupos de actores:

- Los productores o fabricantes de productos, que actúan como proveedores.
- Las tiendas en formatos como hipermercados, supermercados o tiendas de descuento.
- Las empresas sustitutas, tales como mercados tradicionales y ferias, pequeñas tiendas de autoservicio en cadenas o independientes, bodegas y tiendas de barrio independientes.
- Los clientes o consumidores finales.
- Los intermediarios de productos frescos, tales como verduras y frutas.
- Los organismos reguladores encargados del control y supervisión de la industria.

4.1.1 Datos estadísticos relevantes

En esta parte, se señalan datos relevantes del sector, tomados de un estudio de Zamora (2004)⁴.

- Los mercados principales en el Ecuador son Quito y Guayaquil.
- Según la consultora M+M Planet Retail del Ecuador, la participación del sector supermercados en la industria al año 2003 fue del 25%.
- La encuestadora Pulso del Ecuador indica que, al 2004, el 30% del consumo total de hogares fue en supermercados, un 40% en mercados populares y el 25% en tiendas de barrio y otros.
- Y, en promedio, el 60% de ventas en supermercados corresponde a productos alimenticios.

3 Tomado de la traducción de la versión original en inglés: Reardon y Berdegué (2002). "The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development". *Development Policy Review*, vol 20 (number 4): 371-388. El artículo corresponde a un número especial de la citada revista, que contiene artículos referidos a Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México y la zona del Mercosur. El copyright de las versiones en español y en inglés es del Overseas Development Institute, Londres, Inglaterra (<http://www.odi.org.uk/>).

4 Datos tomados del estudio realizado por Zamora en el año 2004 como parte de del proyecto Regoverning Markets, presentado en Ámsterdam en noviembre del 2004 y publicado el año 2005 en la revista *Ecuador Debate*, sección "Debate agrario". "La rápida expansión de los supermercados del Ecuador y sus efectos en la cadena agroalimentarias". <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/3808/4/RFLACSO-ED64-08-Zamora.pdf>

4.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

El presente análisis estará acotado principalmente a productos frescos (futas y verduras). En cada fuerza competitiva, se evaluarán diversos factores que hacen más o menos atractiva la industria y se les asignará la puntuación siguiente: 1= muy poco atractiva, 2= poco atractiva, 3= neutral, 4= atractiva y 5= muy atractiva, luego se determina el promedio y el resultado final nos indicará el grado de atracción de la industria con relación a esa fuerza.

4.2.1 Rivalidad entre competidores

Los principales competidores que existen se pueden clasificar en tres grupos:

- Primer grupo de grandes cadenas: el líder del sector Supercompra⁵, seguido de Corporación El Rosado S.A. (propietario de Mi Comisariato, Hipermarket y Rio Store), y Tiendas TIA.
- Segundo grupo intermedio: Santa Isabel y Santa María.
- Tercer grupo de supermercados pequeños: Avícola Fernández, Carnes La Española, Economarket y El Conquistador.

En la tabla 13 se muestran los resultados del análisis de esta fuerza. Los altos costos de inversión, los altos costos de inventarios y la baja diferenciación de productos reducen el atractivo de la industria; sin embargo, el resultado de 3,1 vuelve atractiva al sector debido a la baja penetración, la alta rentabilidad y la diversidad de competidores, principalmente.

Tabla 13. Rivalidad entre competidores

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Crecimiento del sector				X	
Número de competidores			X		
Rentabilidad de competidores				X	
Diversidad de competidores				X	
Diferenciación de precios				X	
Diferenciación de productos frescos		X			
Costos de inversión y especialización en activos		X			
Costos fijos y de inventarios		X			
Costos de cambio de marca de los clientes			X		
Promedio	3,1				

Elaboración propia, 2016.

⁵ Reemplaza, para efectos de este plan estratégico, al líder real del mercado Corporación Favorita (propietario de Supermaxi, Megamaxi y AKI).

4.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para evaluar esta fuerza, se consideraron diez factores, de los cuales las altas necesidades de capital y el acceso a canales de distribución (locales bien ubicados y apropiados), la experiencia de las cadenas actuales, y su rápida reacción frente a posibles competidores originan altas barreras para el ingreso de nuevos competidores y repercuten negativamente en el grado de atracción del sector. Por el contrario, factores como la actual diferenciación de productos frescos, el fácil acceso a tecnologías del negocio, economías de escala, las bajas regulaciones de ingreso al sector, el fácil acceso a canales de distribución, el bajo costo de cambio y poca identificación de los clientes con las marcas elevan el grado de atracción de la industria. La tabla 14 muestra un grado poco atractivo de 2,8.

Tabla 14. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Necesidades de capital	X				
Diferenciación de productos frescos				X	
Economías de escala				X	
Regulaciones para ingresar al sector				X	
Acceso a canales de distribución		X			
Identificación de marcas		X			
Costo de cambio para el cliente		X			
Acceso a tecnologías del sector					X
Reacción de competidores actuales		X			
Efecto de la experiencia de empresas existentes		X			
Promedio	2,8				

Elaboración propia, 2016.

4.2.3 Amenaza de empresas sustitutas

El número de empresas sustitutas que comercializan casi los mismos productos frescos (frutas y verduras) que los supermercados, y su ubicación cercana a los estratos medios y bajos, sigue siendo una amenaza real para las cadenas de supermercados, tales como mercados de abasto tradicionales, mercadillos, bodegas de barrio, ferias y otros similares; asimismo, los casi nulos costos de cambio y lealtad de los clientes, disminuyen el grado de atracción de la industria. Por el contrario, el tamaño de la industria y aún baja penetración en ella de los supermercados, la calidad de los productos frescos (frutas y verduras) que ofrecen los supermercados y la infraestructura que brinda un mejor servicio y limpieza elevan el grado de atracción de la industria en relación con esta fuerza. La tabla 15 muestra un resultado de 3,0, que nos indica un grado de atracción neutro para esta fuerza.

Tabla 15. Amenazas de empresas sustitutas

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Tamaño de la industria					X
Número de empresas sustitutas		X			
Calidad de productos frescos comercializados en supermercados				X	
Agresividad de empresas sustitutas		X			
Infraestructura de locales de empresas sustitutas				X	
Costos de cambio para el cliente		X			
Lealtad de los clientes		X			
Promedio	3,0				

Elaboración propia, 2016.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La tabla 16 nos muestra un grado alto de atracción de la industria en relación a esta fuerza, debido a que el sector supermercados tiene un número alto y bajos costos de cambiar de proveedores, exige alta calidad de productos frescos (frutas y verduras), gestiona pagos diferidos, y existe poca posibilidad de que los proveedores puedan integrarse hacia adelante.

Tabla 16. Poder de los proveedores

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Número de proveedores					X
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos frescos				X	
Importancia del sector para los proveedores				X	
Pago diferido a proveedores				X	
Costos de cambiar de proveedor				X	
Probabilidad de los proveedores de integrarse hacia adelante				X	
Probabilidad de las empresas del sector de integrarse hacia atrás			X		
Promedio	4				

Elaboración propia, 2016.

4.2.5 Poder de negociación de los clientes

La tabla 17 nos muestra el resultado igual a 3,0 nos muestra un grado de atracción neutro con relación a esta fuerza explicado principalmente porque, por un lado es alto, debido al gran número de clientes no organizados, la baja lealtad hacia las marcas existentes, y el mayor poder adquisitivo de los clientes, y por otro lado es bajo, porque existen empresas sustitutas diversas de productos frescos como mercados tradicionales, bodegas y otras, el bajo costo de cambio de supermercado de los clientes, y el alto nivel de exigencia a la calidad y precios bajos de los productos frescos comercializados.

Tabla 17. Poder de negociación de los clientes

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto	
	1	2	3	4	5
Número de clientes					X
Empresas sustitutas con productos frescos similares		X			
El costo de cambio de supermercado de los clientes		X			
Contribución a la calidad de los productos frescos comercializados		X			
Poder adquisitivo de los clientes				X	
Sensibilidad a variación de precios de los productos frescos		X			
Lealtad a la marca				X	
Promedio	3,0				

Elaboración propia, 2016.

4.3. Atracción general de la industria

Con los resultados obtenidos del análisis de las cinco fuerzas competitivas, se elabora la tabla 18 para medir el grado de atracción general de la industria, la cual nos muestra una cifra de 3,18 casi neutra, que nos indica que el sector supermercado es relativamente atractivo. Existen factores que pueden desanimar el ingreso a nuevos competidores, principalmente por el nivel de inversión alto que tienen que realizar y la existencia de empresas sustitutas clásicas, y por el contrario la baja penetración aún del sector y la mayor demanda de productos frescos (frutas y verduras) en supermercados vuelve a este sector muy atractivo.

Tabla 18. Grado de atracción general de la industria

Cinco fuerzas competitivas	
Rivalidad entre competidores.	3,10
Amenaza de entrada de nuevos competidores.	2,80
Amenaza de productos sustitutos.	3,00
Poder de los proveedores.	4,00
Poder de los clientes	3,00
Grado total	3,18

Elaboración propia, 2016.

4.4 Cadena de valor del sector

La cadena de valor de un sector, según Porter (1985), está conformada por las cadenas de valor de los participantes de esa industria: proveedores, intermediarios, Supercompra y consumidores. Su interrelación e integración puede elevar la competitividad de dicha industria y la cadena de cada uno de ellos. Supercompra se encuentra en el sector de empresas comercializadoras y su actividad comprende básicamente tres fases: abastecimiento, distribución y venta. El anexo 13 muestra la cadena valor del sector y las relaciones de los participantes con Supercompra.

4.5 Perfil competitivo de Supercompra

Para determinar el perfil competitivo de Supercompra en la industria, consideramos dos aspectos claves, los principales participantes del sector y la matriz del perfil competitivo (MPC), según metodología de David (2003).

4.5.1 Competidores principales

Se analizan los dos principales competidores de Supercompra, que pertenecen al primer grupo de grandes cadenas de tiendas y que concentran la mayor parte de participación en la industria:

- Corporación el Rosado (Mi Comisariato) es la segunda cadena del mercado, que cuenta con más de 60 supermercados e hipermercados distribuidos en todo el Ecuador.
- Tiendas Industriales Asociadas S.A (TIA) es la tercera cadena del mercado. Al año 2006 cuenta con cobertura nacional y más de 57 locales distribuidos en 35 ciudades y 13 provincias. Ofrece productos diversos para el hogar y personales.

4.5.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se elabora la tabla 19 para determinar el perfil competitivo de Supercompra en comparación con las otras dos cadenas principales del Ecuador: mi comisariato y TIA.

Tabla 19. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores claves	Ponderación	Supercompra		Mi Comisariato		TIA	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Capital	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Tecnología del sector	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Cadena logística	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Participación de mercado	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Diversidad de productos	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Calidad y precio de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Experiencia en el sector	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Total	1,00		3,85		3,35		3,20

Elaboración propia, 2016

Es un sector muy competitivo en el que las tres principales cadenas, debido a su experiencia, han podido desarrollar competencias claves para mantenerse en los primeros lugares del

mercado, y solo el gran capital y el desarrollo de su cadena logística (centro de distribución y plataformas de proximidad) le otorgan a Supercompra un mejor perfil dentro de la industria.

5. Conclusiones

- La economía del Ecuador, como resultado de la dolarización, luego de la crisis (1999), se ha reactivado y muestra buenos indicadores macroeconómicos, lo cual tiene un impacto favorable para el sector supermercados y para Supercompra como líder del mercado.
- El sector supermercados tiene aún mucho por crecer en el Ecuador, debido a su aún baja penetración y sus altas perspectivas de crecimiento por cambios de hábito de consumo.
- Según el análisis de las cinco fuerzas competitivas, la industria es poco atractiva para el ingreso de nuevos competidores, porque tiene altas barreras de entrada por la existencia de tres grandes grupos y los altos costos de inversión.
- Es un sector muy competitivo, donde solo el gran capital y el desarrollo de su cadena logística le otorgan a Supercompra un mejor perfil competitivo dentro de la industria.

Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo se realizará el análisis interno de Supercompra evaluando la estructura organizacional corporativa de la cual depende, sus áreas funcionales, la cadena de valor para evaluar sus procesos, la matriz VRIO para determinar su desempeño y la matriz EFI.

1. Análisis de las áreas funcionales

El caso se refiere básicamente a un problema en el área logística de abastecimiento de productos frescos dentro del área de operaciones y no menciona explícitamente el funcionamiento de las otras áreas funcionales; sin embargo, del estudio del sector se deducen el funcionamiento de las otras unidades organizacionales de una empresa de supermercados.

1.1 Estructura organizacional del Grupo Mazaplan

El Grupo Mazaplan de México, producto de su internacionalización y desarrollo de nuevos mercados y de lo inferido del caso, tiene una estructura organizacional divisional del tipo de unidades estratégica de negocio (UEN), acorde con un modelo subsidiario (en el anexo 14 se aprecia la configuración del grupo Mazaplan, siendo Supercompra una de sus UEN y subsidiaria). La principal ventaja de este diseño corporativo es que permite elaborar un plan estratégico por cada unidad de negocio vinculado al plan estratégico de la corporación.

1.2 Estructura organizacional actual de Supercompra

La estructura organizacional de Supercompra, cuyas características corresponden al tipo máquina, Mintzberg (1997), muy similar al diseño organizacional de las principales empresas del Ecuador. Supercompra es una subsidiaria del Grupo Mazaplan con personería jurídica propia, independiente, con unidades organizativas de línea y *staff*, tales como operaciones, finanzas, marketing, logística y recursos humanos. Esta estructura le permite responder a las condiciones competitivas del mercado y desarrollar sus estrategias de respuesta, pero siendo un modelo únicamente funcional le está impidiendo lograr una mayor eficiencia.

2. Cadena de valor de Supercompra

A partir de lo observado en el caso y de lo analizado en el sector supermercados del Ecuador, se ha construido la cadena de valor de Supercompra (Porter 1987), que se aprecia en el anexo 15.

3. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

En la tabla 20, se elabora la matriz VRIO para identificar el origen de sus ventajas competitivas. Los resultados solo muestran ventajas o paridades competitivas, lo cual explica su liderazgo.

Tabla 20. Matriz VRIO

Recurso/capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Talento humano	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Valor de marca	Reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenida
Solidez financiera	Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad Compet.
Rentabilidad alta	Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad Compet.
Capacidad en I&D	Tecnológico	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja temporal
Conocimiento y tecn.	Tecnológico	Sí	No	No	Sí	Paridad compet.
Experiencia en <i>retail</i>	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad compet.
Gestión de calidad	Humano	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja temporal
Equipo directivo	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad Compet.
Red de supermercados	Proceso	Sí	No	No	Sí	Paridad compet.
Atención en locales	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad Compet.
Cadena de suministro	Proceso	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Redes de proveedores y alianza con agricultores	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal

Elaboración propia. 2016, basada en metodología de Jay Barney & Giffin (1992)

4. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica

En la matriz VRIO se aprecia que Supercompra tiene una fuente de ventaja competitiva sostenible que es su valor de marca ganada con los años y que refleja su liderazgo en el mercado.

Además, cuenta con cinco capacidades que también son fuente de ventaja competitiva, tales como su talento humano, su cadena de abastecimiento basado en sus plataformas de proximidad, la capacidad en I&D, la alianza con proveedores de todo tamaño, y la gestión de la calidad en todos sus procesos internos. Se recomienda combinar las dos estrategias genéricas de Porter (1985), es decir, de liderazgo en costos y diferenciación.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la tabla 21, elaboramos la matriz EFI (David 2003), para señalar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas dentro de las áreas funcionales de Supercompra y luego formular las estrategias más adecuadas. Su metodología de elaboración es similar a la matriz EFE. El resultado obtenido de 3,20 indica que Supercompra tiene una posición interna fuerte. Las principales fortalezas de la empresa son su imagen de marca sustentado en su liderazgo de mercado, su logística de aprovisionamiento, la experiencia en la industria, y el talento humano comprometido en los niveles bajos e intermedios.

Sin embargo, la empresa tiene debilidades que se evidencian en la falta de alineamiento de su estrategia con su diseño organizacional actual, así como las malas relaciones con agricultores pequeños de cooperativas y personal de zonas rurales.

Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores claves	Ponderación	Calificación		Puntuación
				Ponderada
Fortalezas				
Liderazgo del mercado	0,10		4	0,40
Reconocimiento de la marca	0,10		4	0,40
Segmentación de mercado	0,05		3	0,15
Red de supermercados y locales	0,05		3	0,15
Experiencia en el sector <i>retail</i>	0,05		4	0,15
Gestión de calidad	0,05		3	0,40
Alianza y capacidad de negociación con proveedores	0,05		4	0,15
Logística de aprovisionamiento y distribución	0,10		3	0,30
Talento humano	0,10		3	0,30
Situación económica y financiera	0,05		4	0,20
Tecnología e informática	0,05		3	0,15
Debilidades				
No se evidencia cumplimiento de un plan estratégico	0,05		2	0,10
El diseño organizacional no se alinea con las estrategias	0,05		2	0,15
Falta de estrategia de responsabilidad social definida	0,05		2	0,10
Débil relación con proveedores agrícolas pequeños.	0,05		1	0,05
Rotación de personal gerencial en zonas rurales	0,05		1	0,05
	1,00			3,20

Elaboración propia, 2016, basada en Fred David (2003)

6. Conclusiones

- Supercompra es líder en el mercado y tiene una imagen de marca muy bien posicionada.
- Supercompra posee muchas fortalezas ganadas a través de su experiencia en el sector supermercados y recibir actualmente la transferencia de tecnologías del grupo Mazaplan.
- La empresa presenta una estructura organizacional funcional línea-staff del tipo maquinal que le permite responder con eficacia a los cambios del mercado, pero que debido a su expansión en el mercado con diferentes tipos de supermercados le está restando eficiencia.
- El análisis interno efectuado permite identificar las principales fuentes de ventaja competitiva de Supercompra que son su experiencia y gestión de procesos internos.
- El resultado de la matriz EFI nos da un resultado superior a la media de la industria.
- Las alianzas estratégicas con productores y agricultores diversos permiten desarrollar centros de acopio y proyectar un gran centro de distribución futura para toda la red.

Capítulo IV. Formulación de la visión, misión y objetivos

1. Generalidades

1.1 Definición del negocio

Supercompra se dedica al negocio *retail* o venta al por menor de bienes de consumo diversos bajo un sistema de autoservicio y a través de una cadena de hipermercados, supermercados y tiendas de descuentos, establecidos por publico objetivo. Es el primer elemento de su misión.

1.2 Grupos de interés

Los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa son: accionistas, personal, diversos proveedores, intermediarios, clientes, comunidad, gobierno y organismos reguladores.

2. Propuesta de visión

2.1 Análisis de la visión actual

En la tabla 22 se analiza la visión actual: “Ser líder y modelo, marcando huella en el negocio del retail”.

Tabla 22. Matriz de análisis de la visión actual

Componentes de la visión actual	Análisis
Panorama del futuro	Ser líder
Marco competitivo	No se especifica
Objetivos fundamentales	Se señala: marcar huella en el negocio <i>retail</i>
Fuentes de ventajas competitivas	No se detalla
Preocupación por el crecimiento	No se detalla
Conceptos que tiene la empresa de sí misma	Ser modelo
Preocupación por los empleados	No se especifica

Elaboración propia, 2016.

2.2 Visión propuesta

La visión propuesta incluye los principales componentes que consideramos claves para su futuro, y que debe ser reconocida por el mercado para el horizonte del plan 2007-2009.

La visión propuesta es «[s]er la cadena de supermercados más eficiente de América Latina para el año 2009, reconocida por la diversidad, la calidad y los precios bajos de sus productos, y ofrecidos con la mejor atención al cliente».

3. Propuesta de misión

3.1 Análisis de la misión actual

En la tabla 23 se efectúa el análisis de la misión actual señalando los elementos claves, las preguntas y respuestas de cumplimiento, David (2003). La misión actual es «[c]recer, innovar y promover la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo».

Tabla 23. Matriz de análisis de la misión actual

Elementos claves	Preguntas	Respuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes?	No
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	No
Mercados	¿Dónde compete la empresa?	No
Tecnología	¿Es primordial la tecnología para la empresa?	No
Interés por el crecimiento y rentabilidad	¿Trata de alcanzar objetivos económicos?	Sí
Filosofía	¿Cuáles son los valores o principios de la empresa?	No
Concepto de sí misma	¿Cuáles es la ventaja competitiva de la empresa?	Sí
Imagen pública	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales?	No
Interés por los empleados	¿Es un activo valioso para la empresa?	Sí

Elaboración propia, 2016.

3.2 Misión propuesta

Se declara la misión considerando los elementos básicos para el éxito de la empresa en este sector. La misión propuesta es «[s]omos una cadena de supermercados líder en la comercialización de productos de calidad a precios competitivos que satisface las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas y con la mejor atención del mundo. Nos esforzamos por cumplir los objetivos de nuestra empresa, colaboradores y proveedores, cuidando con esmero el medio ambiente y contribuyendo al bienestar social de la comunidad ecuatoriana».

4. Objetivo general

En concordancia con la visión y misión propuesta, el objetivo general de Supercompra para el horizonte del plan estratégico 2007-2009 es: mantener el liderazgo en el mercado ecuatoriano

mediante una mayor cobertura de tiendas y el crecimiento sostenido de ventas de productos cuidadosamente seleccionados a precios competitivos en un marco de comercio justo, a fin de incrementar el valor de la empresa.

5. Objetivos estratégicos

5.1 Objetivos de rentabilidad

- Mantener el costo total de ventas anual en menos del 80% de ventas, durante el 2007-2009.
- Reducir los costos de abastecimiento de productos frescos en 10% anual durante el 2007-2009, mediante la compra directa de productos frescos en sus plataformas logísticas.
- Aumentar las ventas anuales en por lo menos 30% anual para el periodo del 2007-2009.
- Mantener la utilidad neta sobre ventas alrededor del 7% de acuerdo a las grandes cadenas.

5.2 Objetivos de participación en el mercado

- Mantener el liderazgo del sector con por lo menos un 30% de participación al año 2009.
- Al finales del 2009 convertirse en la empresa *retail* más grande del Ecuador.

5.3 Objetivos de calidad

- A fines del año 2007 optimizar la cadena logística logrando abastecer a todas las tiendas sin ningún problema de desabastecimiento, mediante la integración del centro de distribución y las plataformas de proximidad.
- Al año 2009 lograr cero defectos en productos y cero reclamos, logrando ser reconocidos por la calidad de sus productos y servicio, mediante la estandarización de sus procesos de control de calidad.

5.4 Objetivo de responsabilidad social

Posicionarse al año 2009 como una empresa socialmente responsable en el Ecuador, alineada a la estrategia corporativa del Grupo Mazaplan y los estándares exigidos por la Global Reporting Initiative (GRI)⁶, en cuanto a comercio justo y desarrollo sostenible.

6. Conclusiones

- La nueva visión proyecta a Supercompra como la empresa más eficiente de América Latina.
- La nueva misión de Supercompra incluye todos los elementos clave para su éxito.
- El objetivo general se establece en concordancia con su visión y misión propuestas.
- Los objetivos estratégicos se alinean con el objetivo general y se establecen en sus áreas funcionales.
- La empresa buscará desarrollar sus ventajas competitivas en base a la calidad de sus productos y precios bajos sustentados en la eficiencia de sus plataformas de proximidad.

Capítulo V. Generación de estrategias

En este capítulo se desarrollarán las matrices que nos permitirán generar las estrategias que la empresa deberá seguir para llevar a cabo su misión y alcanzar sus objetivos.

1. Matriz FODA

Se usa la Matriz FODA como instrumento para generar estrategias de ajuste tomando como insumos factores externos (oportunidades y amenazas) identificados en la matriz EFE y los factores internos (fortalezas y debilidades) identificados en la matriz EFI.

Tabla 24. Matriz FODA de Supercompra

Factores Externos \ Factores Internos	Fortalezas - F	Debilidades - D
	Oportunidades - O <ol style="list-style-type: none"> Elecciones generales 2006 y nuevas políticas FTU e ingresos por cápita en crecimiento Inflación controlada Menores tasas de interés Tendencia de aumento al alza en retail Crecimiento de la población Pobreza y desigualdad a la baja Desarrollo de nuevas tecnologías de información Mejor infraestructura vial Mejor clima para sector agropecuario Marco legal apropiado para inversiones 	Estrategias - FO <ol style="list-style-type: none"> Ampliación de la red de supermercados, hipermercados, y otros formatos en todo el país (F1, F2, F3, F5, F10, O1, O5, O11) Desarrollo de mercado a ciudades más pequeñas y centros de más bajos (F1, F2, F3, O5, O7) Instalación de más plataformas logísticas de proximidad (F5, F7, F8, F10, O5, O9, O10) Penetración de mercado en todo el país (F1, F12, F4, F5, O2, O3, O5, O7) Desarrollar la calidad de la atención y servicio de postventa en la red (F1, F9, F11, O5) Aumentar la eficiencia de los procesos y reducción de costos (F4, F1, F9, O5)
Amenazas - A <ol style="list-style-type: none"> Informalidad y corrupción Bajo nivel educativo de pequeños agricultores Mayor demanda de productos orgánicos Bajas reservas hídricas, poca agua Normas de protección al medio ambiente Ley de protección al consumidor y pago a proveedores 	Estrategias - FA <ol style="list-style-type: none"> Formalizar a todos los proveedores de productos frescos y establecer un sistema de comercialización directa (F7, F9, F11, A1) Desarrollo educativo de los agricultores a través de ferias y capacitación directa (F9, F10, A2) Nuevos contratos de aprovisionamiento de mayores volúmenes de compra de productos orgánicos con agricultores (F6, F8, A3) Establecimiento de nuevas ferias y plataformas logísticas en lugares con más acceso al agua (F5, F8, F10, A4) Mejoramiento de condiciones y gaste de pago a proveedores (F5, F7, F10, A5) 	Estrategias - DA <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias de responsabilidad social que ayuden a dirigir el nivel educativo de los agricultores vinculados y de protección al medio ambiente (D1, D2, A2, A5, A6) Nuevos contratos con agricultores pequeños que consideren las nuevas condiciones favorables (D4, A1, A3, A6) Modificar las relaciones contractuales con los pequeños productores agrícolas y ayudarlos a desarrollar emprendimientos y otros financiamientos (D4, A1, A2) Diseñar programas de ayuda social directa a la comunidad vinculada a pequeños productores (D3, A2, A4)

Elaboración propia, basado en David, 2003.

En la tabla 24 se muestran los resultados de la matriz FODA de Supercompra, se generan 20 estrategias, tanto generales como específicas, y que se deberán consolidar e implementar en las áreas funcionales de la empresa, tales como estrategias de penetración y desarrollo de mercado; estrategias de responsabilidad social que favorezcan las relaciones con sus proveedores agrícolas y continuar con su integración vertical constituyendo nuevas plataformas, eliminando a los intermediarios.

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

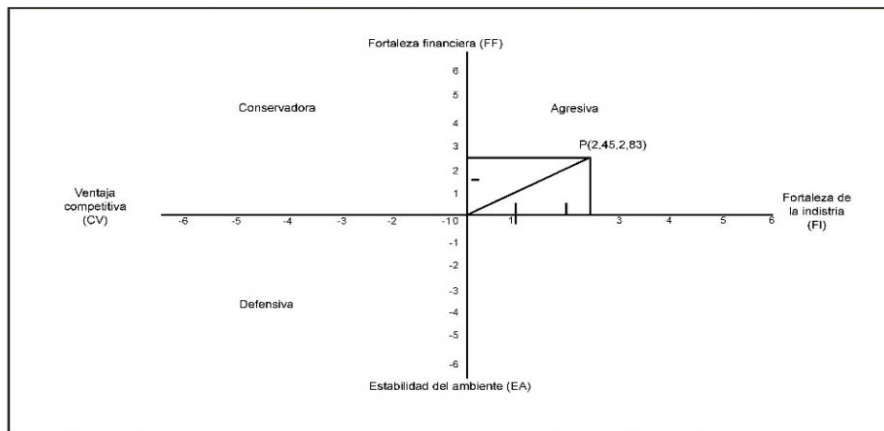
Se utiliza la matriz PEYEA para determinar los tipos de estrategias más adecuadas para Supercompra que ayuden a validar las estrategias ya generadas con la matriz FODA. Estas estrategias pueden ser conservadoras, agresivas, defensivas o competitivas. En la tabla 25 se muestran las dimensiones y factores que permiten elaborar la matriz PEYEA según la metodología de David (2003). El gráfico 2 nos muestra el resultado de la matriz PEYEA recomendando estrategias de tipo agresivas; es decir, penetración de mercado, desarrollo de mercado, integración vertical hacia atrás, coincidentes con las estrategias de la matriz FODA.

Tabla 25. Variables y dimensiones de la matriz PEYEA de Supercompra

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación
- Capital de la empresa	6	- Elecciones democráticas 2006	-2
- Liquidez	5	- Indicadores macroeconómicos.	-1
- ROE	5	- Innovaciones tecnológicas.	-2
- Capacidad de financiamiento	6	- Variabilidad de la demanda	-3
- Capital de trabajo	4	- Tasas de interés bajas.	-2
- Margen de utilidad	4	- Barreras de ingreso al mercado	-3
	5,00		-2,17
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la industria (FI)	Calificación
- Liderazgo.	-1	- Crecimiento potencial del sector	5
- Participación del mercado	-2	- Acceso al mercado	3
- Experiencia en el sector	-1	- Número de proveedores	5
- Integración vertical logística	-2	- Potencial de utilidades	4
- Relaciones con proveedores	-1	- Eficiencia y economía de escala	4
	-1,75		4,20

Elaboración propia, basada en David, 2003.

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Elaboración propia, basada en David, 2003.

3. Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa se basa en dos dimensiones clave: el valor ponderado de la matriz EFI en el eje X y el valor ponderado de la matriz EFE en el eje Y, la matriz consta de nueve cuadrantes. Los tipos de estrategia vs. los cuadrantes se describen en la tabla 26.

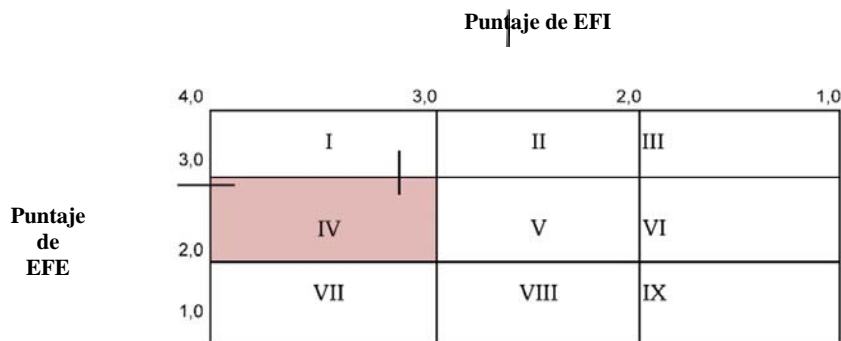
Tabla 26. Tipos de estrategias de matriz IE

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

Elaboración propia, basada en David, 2003.

Según la metodología de David (2003), se combinan los promedios ponderados de las matrices EFI (3,20) y EFE (2,98) y se colocan en la matriz IE (ver gráfico 3). El resultado que se obtiene se ubica en el cuadrante IV que corresponde a las estrategias de crecer y construir.

Gráfico 3. Matriz interna-externa de Supercompra



Elaboración propia basada en Fuente: David, 2003.

Las estrategias sugeridas son penetración de mercado, desarrollo de mercado e integración vertical, resultado similar a las estrategias generadas en la matriz FODA y la matriz PEYEA.

4. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se sustenta en dos dimensiones valorativas: la posición competitiva y la de crecimiento del mercado. El sector supermercados, a partir del año 2000, empezó un crecimiento sostenido debido a la evolución de la economía y los cambios de hábitos de consumo de la gente.

Asimismo, Supercompra es líder en el mercado, lo cual le da una fuerte posición competitiva; estos dos considerandos previos ubican a la empresa en el cuadrante I (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Matriz de la gran estrategia

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición Competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I - Desarrollo de mercado - Penetración de mercado - Desarrollo de productos verdes - Integración hacia atrás - Diversificación concéntrica	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Crecimiento lento del mercado		

Elaboración propia, basada en David Fred (2003).

Supercompra debe seguir estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos orgánicos, integración vertical y diversificación concéntrica. Los resultados de esta matriz coinciden con las estrategias generadas en las matrices anteriores.

5. Conclusiones

- En este capítulo se generaron las probables estrategias que Supercompra podrá seguir para lograr su objetivo general y objetivos estratégicos.
- Las estrategias generadas en la matriz FODA, matriz PEYEA, matriz IE y matriz de la gran estrategia coinciden, lo que confirma los análisis del ambiente externo y del ambiente interno realizados en las fases previas de este plan estratégico.
- Supercompra debe seguir estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos orgánicos, integración vertical hacia atrás principalmente.
- Los resultados obtenidos facilitarán la selección de estrategias para Supercompra.

Capítulo VI. Selección de la estrategia

En este capítulo se seleccionarán las estrategias más idóneas para Supercompra utilizando la matriz de alineamiento estratégico y la matriz cuantitativa de planeación estratégica, y luego se alinearán estas estrategias con los objetivos estratégicos de la empresa para el 2007-2009.

1. Matriz de alineamiento estratégico

Utilizamos la matriz de alineamiento estratégico para determinar las estrategias específicas que se repiten con mayor frecuencia en las matrices desarrolladas en el capítulo anterior. En la tabla 27 se puede apreciar que las acciones estratégicas que más se repiten son las de incrementar participación, de abastecimiento, bajos costos y diferenciación; no obstante, las iniciativas estratégicas de responsabilidad social obtienen alto puntaje y también deben ser consideradas, y más aún, si tomamos en cuenta la problemática del Ecuador y las prácticas globales.

Tabla 27. Matriz de alineamiento estratégico

En	Estrategias específicas	Conductores	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Ampliación de la red de supermercados, hipermercados y otros formatos en el país	Incrementar participación	X	X	X	X	4
E2	Penetración de mercado en las zonas de los supermercados actuales	Incrementar participación	X	X	X	X	4
E3	Instalación de más plataformas logísticas de proximidad en lugares donde haya más agua	Abastecimiento	X	X	X	X	4
E4	Reducción de costos a través de mayor eficiencia de los procesos	Reducción de costos	X	X	X	X	4
E5	Desarrollo de la calidad en la atención de clientes en locales y servicio de posventa	Diferenciación en base a calidad	X	X	X	X	4
E6	Prácticas de comercio justo con agricultores pequeños y desarrollo social de comunidades rurales vinculadas	Responsabilidad social y abastecimiento	X	X	-	X	3
E7	Nuevos contratos, mejores condiciones y capacitación para agricultores formalizados	Responsabilidad social y abastecimiento	X	X	-	X	3
E8	Contratos de aprovisionamiento de productos orgánicos con agricultores	Abastecimiento	X	X	X	X	4

Elaboración propia, 2016.

2. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

En el anexo 16 se detalla la MCPE, la cual fue elaborada en base a la metodología propuesta por David (2003) para seleccionar las estrategias más idóneas a seguir en el periodo 2007-2009.

En la tabla 28, se muestran los puntajes de las estrategias obtenidos en la MPEC y en ella se puede apreciar que casi todas las estrategias superan o bordean el puntaje de 4, a excepción de la estrategia de comercio justo con pequeños agricultores, que casi llega a 3,19. Como es conocida, la MCPE ayuda a evaluar y decidir sobre estrategias alternativas de una misma serie o características; no obstante, y debido al puntaje alto obtenido por cada una de ellas, se deben considerar todas las estrategias para su implementación en los planes operativos de la empresa.

Tabla 28. Puntajes de estrategias evaluadas en la MCPE

	Estrategias alternativas	Puntaje
Estrategia 1	Ampliación de la red de supermercados, hipermercados y otros formatos en el país.	4,72
Estrategia 2	Penetración de mercado en las zonas de los supermercados actuales	4,27
Estrategia 3	Instalación de más plataformas logísticas de proximidad en lugares donde haya más agua	4,53
Estrategia 4	Reducción de costos a través de mayor eficiencia de los procesos	4,20
Estrategia 5	Desarrollo de la calidad en la atención de clientes en locales y servicio de posventa	3,99
Estrategia 6	Prácticas de comercio justo con productores agrícolas pequeños y desarrollo social de comunidades rurales vinculadas	3,19
Estrategia 7	Nuevos contratos, mejores condiciones y capacitación para agricultores formalizados y exclusión de productores pequeños	4,24
Estrategia 8	Contratos de aprovisionamiento de productos orgánicos con agricultores	5,28

Elaboración propia, 2016

3. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

En la tabla 29 se establecen cinco conductores para explicar el alineamiento de las estrategias con los objetivos: participación, abastecimiento, costos, calidad y responsabilidad social.

Tabla 29. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Objetivos								
Puntaje	4,72	4,27	4,53	4,20	4,31	3,19	4,24	5,28
Conductores o dimensiones								
• Incrementar participación								
• Abastecimiento								
• Liderazgo costos								
• Desarrollo de la calidad								
• Responsabilidad social								
Incrementar rentabilidad en 10% anual	X	X	X	X				
Reducción de costo de aprovisionamiento			X	X		X	X	
								X
Aumento de ventas en 30% anual	X	X			X			

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Objetivos								
Mantener liderazgo y participación de mercado	X	X		X	X			X
Ser reconocidos por la alta calidad de productos y servicio					X			X
Posicionarse como empresa responsable						X	X	X

Elaboración propia, 2016.

Supercompra, para lograr un crecimiento en la rentabilidad, debe implementar las estrategias 1, 2, 3 y 4; para lograr un mejor aprovisionamiento y reducir sus costos, debe implementar las estrategias 3, 6 y 7; para incrementar las ventas, debe implementar las estrategias 1, 2, 5 y 8; para mantener liderazgo en el sector, debe implementar las estrategias 1, 2, 4, 5 y 8; para ser reconocidos por la calidad de sus productos y servicios, debe aplicar las estrategias 5 y 8; y para posicionarse como una empresa responsable, Supercompra debe aplicar las estrategias 6, 7, y 8.

4. Estrategia general y descripción de estrategias elegidas.

En esta sección se describen las estrategias seleccionadas, las cuales forman parte de la estrategia general de la empresa: “Incrementar la participación de mercado mediante la mayor penetración y apertura de supermercados de diferentes formatos en zonas potenciales y emergentes del Ecuador, diferenciándose por la calidad de sus productos y servicios, y precios bajos, y sustentado en un sistema integral de abastecimiento directo con proveedores fidelizados por acciones de responsabilidad social en comercio justo, desarrollo sostenible y participación en el financiamiento de sus operaciones con entidades financieras”.

4.1 Estrategias competitivas

Los resultados obtenidos en la MCPE y la matriz de alineamiento estratégico nos recomiendan aplicar en forma combinada las estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación, las cuales de acuerdo modelo del “reloj estratégico” de Bowman, Jhonson y Scholes se pueden relacionar a través de la estrategia híbrida, orientada a la relación calidad-precio, que consiste en proporcionar a los clientes, de los diferentes formatos de tiendas de Supercompra, productos de un alto o medio valor agregado percibido a precios relativamente bajos. Esta estrategia se valida con el liderazgo de ventas de la empresa en la industria que le permite mantener el margen a pesar de bajar los precios. En el plan de marketing se derivan acciones estratégicas coherentes para el marketing mix. Asimismo, esta decisión coincide con los resultados obtenidos en los estudios realizados sobre el sector supermercados y su rápido crecimiento en Latinoamérica

(Reardon y Berdegú 2002), y en el Ecuador (Zamora 2005). Los supermercados, para ganar participación a los mercados de abastos, deben bajar constantemente sus costos y diferenciar sus productos.

4.2 Estrategias intensivas de crecimiento

Debido al puntaje casi similar obtenido en la MCPE, se decide continuar con las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, mediante la ampliación de la red de supermercados, la cual ya fue iniciada en el año 2001 y que hasta el año 2004 se habían invertido 200 millones de dólares, proyectándose invertir 400 millones más hasta el año 2009.

4.3 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales que se deben implementar en las áreas funcionales, principalmente, son integrarse hacia atrás mediante la creación de más plataformas de proximidad en el área de operaciones que elimina o minimiza la intervención de intermediarios, las estrategias de penetración y desarrollo de mercado mediante acciones estratégicas del área marketing para aumentar las ventas de los supermercados actuales, y encargar a las áreas de operaciones y responsabilidad social el desarrollo de acciones estratégicas de comercio justo y mejora de condiciones contractuales con agricultores de toda envergadura, teniendo especial cuidado en el tratamiento de pequeños agricultores, a los que deberá seguir agrupando, pero sobre todo apoyándolos en su desarrollo empresarial y la obtención de financiamiento.

5. Conclusiones

- La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico y la matriz de alineamiento estratégico han requerido, además de los análisis previos, de juicios intuitivos hechos en base a la experiencia en el sector supermercados.
- Las ocho estrategias evaluadas en este capítulo consideran o consolidan a todas las estrategias determinadas en las matrices FODA, PEYEA, IE Y GE.
- Las estrategias que se han elegido son aquellas que más se repiten en las matrices anteriores y aquellas que han obtenido un mayor puntaje.
- Se eligen todas las estrategias evaluadas en la MCPE por los altos puntajes obtenidos por cada una de ellas, y sobre todo por las condiciones externas y las fortalezas internas de Supercompra.

Capítulo VII. Estructura organizacional propuesta

En el presente capítulo se dará inicio a la fase de implementación de las estrategias, para lo cual es fundamental, en primer lugar, diseñar una nueva estructura para Supercompra.

1. Justificación de la nueva estructura

La principal razón para efectuar cambios en la estructura y proponer un nuevo diseño organizacional es hacer viable la implementación de las estrategias seleccionadas, a fin de evitar futuros problemas administrativos que afecten la eficacia de las nuevas estrategias o el cumplimiento de la misión de Supercompra. Asimismo, de acuerdo a la evaluación de la situación interna de la empresa y de lo evidenciado en el caso, la actual estructura está generando problemas precisamente porque no está alineada con el nuevo modelo de negocios. De acuerdo a la principal conclusión de la investigación de Alfred Chandler (1962), se debe adecuar la estructura a la nueva estrategia de la empresa (ver el anexo 17).

2. Estructura organizacional propuesta

A fin de facilitar la implementación de las estrategias, se decide cambiar la estructura de la empresa a una del tipo matricial, que combina la estructura funcional (actual) y divisional, a fin de gestionar eficazmente los diferentes tipos de formatos de supermercados y poner en marcha los nuevos proyectos de tiendas y plataformas logísticas en otras zonas geográficas del Ecuador.

3. Características de la nueva estructura organizacional

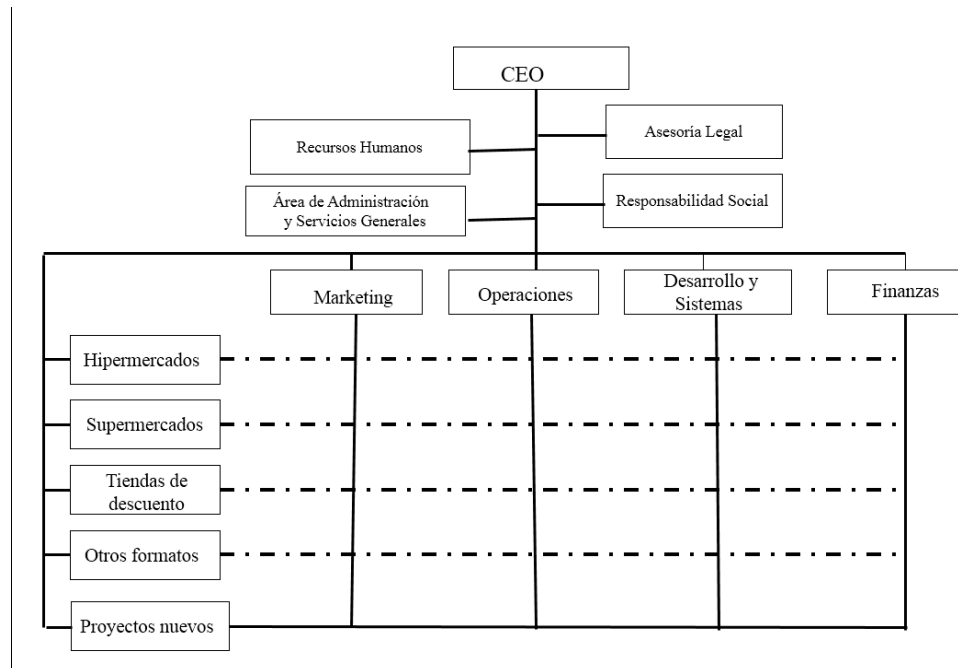
La estructura se caracteriza por relaciones de reporte dual de los distintos supermercados con sus gerencias divisionales según el tipo de supermercado y con las gerencias funcionales en los aspectos pertinentes a cada área funcional; asimismo, en el caso de los proyectos de nuevos supermercados y nuevas plataformas logísticas, los empleados asignados al desarrollo de estos proyectos reportarán tanto al gerente del proyecto como al gerente funcional. Las ventajas de esta estructura son que existe una comunicación más eficaz que facilita la innovación y la toma de decisiones, y los objetivos se definen y asignan claramente. Si bien es cierto que esta nueva estructura al inicio puede ocasionar algunos costos adicionales, estos se anularán con los beneficios obtenidos por la rapidez en la toma de decisiones, la innovación y la competitividad interna entre supermercados y las unidades encargadas de los proyectos nuevos.

En relación con la dualidad de mando, los efectos negativos probables se anularán con la capacitación al personal, así como la elaboración de normas y procedimientos.

4. Organigrama de la nueva estructura

A continuación, se muestra el nuevo organigrama, donde se aprecian las 2 líneas de mando y en la parte superior los órganos de *staff* o apoyo distinguidos en la cadena de valor de la empresa.

Gráfico 5. Organigrama de la nueva estructura de Supercompra



Elaboración propia, 2016.

5. Conclusiones

- La misión y estrategias seleccionadas para ser implementadas y tener éxito requieren una nueva estructura organizacional.
- Considerando las dimensiones estructurales de una gran empresa, el tamaño, diferenciación y complejidad de Supercompra, se decide modificar la estructura a una del tipo matricial.
- Las posibles dificultades iniciales que pueden presentarse debido a la complejidad de esta estructura serán superadas en base a la experiencia de la empresa en el sector, la fortaleza de su talento humano, la capacitación y políticas claras de líneas de mando y comunicación

Capítulo VIII. El plan de cartera

En este capítulo se desarrolla el plan de cartera de Supercompra, definido este como el conjunto de planes de sus áreas funcionales. Aun cuando no contamos con información específica de cada área, hemos delineado los planes a partir de información de empresas similares del sector en el Ecuador. El plan estratégico sirve de guía a cada plan funcional y, al mismo tiempo, estos contribuyen al éxito del plan estratégico (Donelly, Gibson e Ivancevich⁷ 1994) (ver anexo 18).

1. Plan del área de marketing

En este plan se describirán algunos aspectos importantes del mercado para luego establecer los objetivos generales, los objetivos específicos y las acciones estratégicas para alcanzarlos.

1.1 Aspectos generales de mercado

- Definición del mercado: Se define el mercado de supermercados como aquel formado por competidores y consumidores del Ecuador en los diferentes tipos de formato: supermercados, hipermercados y tiendas de descuento.
- Mercado meta: Población económicamente activa del Ecuador en capacidad de comprar nuestros productos en los segmentos de mercado seleccionados de acuerdo a la estrategia de segmentación.
- Penetración del mercado actual: De acuerdo a información del INEC (2005), más del 20% de la población del Ecuador consumen en supermercados de todo tipo de formato; es decir, más de 2,6 millones.
- Segmentación de mercado: se han evaluado y seleccionado las siguientes formas de segmentación de mercado que serán combinados para cada tipo de tienda (hipermercado, supermercado o *hard discount*) de Supercompra:
 - Geográfica, se divide por zonas, ciudades, distritos y barrios.
 - Socioeconómico, se divide en 4 clases, alta (A), medio alta (B), medio (C) y baja (D)
 - Demográfica, se divide por ciclo de vida familiar de la gente.
 - Psicográfica, se divide por estilos de vida de los clientes.

1.2 Objetivo general

Mantener el liderazgo en el mercado ecuatoriano a través de un incremento constante de ventas y mayor participación en todos los segmentos seleccionados.

1.3 Objetivos específicos

- Implementar diez supermercados por año de variado formato, como parte de las inversiones programadas desde el año 2005 y hasta el periodo del plan estratégico 2007-2009.
- Alcanzar las ventas anuales y participación del mercado definidas en la tabla 30, según:
 - Las ventas anuales del 2005 señaladas en el caso, es decir, USD 230 millones de dólares.
 - Un crecimiento promedio en ventas del 30% anual hasta el año 2009.
 - Se infieren algunas cifras a partir de las estadísticas mostradas en la publicación *Debate Ecuador*, sección “Debate Agrario”, a cargo de Zamora (2005)⁶.

Tabla 30. Objetivos específicos de marketing

Objetivo \ Año	2005	2006	2007 Corto plazo	2008 Mediano plazo	2009 Largo plazo
Ventas mercado (millones USD)	920	1.012	1.113	1.225	1.347
Ventas Supercompra (millones USD)	230	299	389,70	486	632
Participación mercado (%)	25	29	35	40	47

Elaboración propia, 2016.

1.4 Estrategias

1.4.1 Estrategias intensivas de crecimiento

- Estrategia de penetración de mercado: Se buscará incrementar la participación en el mercado a través del aumento de ventas en sus locales actuales con un mayor esfuerzo de marketing.

⁶ *Ecuador Debate* es una revista periódica del Centro Andino de Acción Popular CAAP, y en el año 2005, en su sección llamada “Debate Agrario” publicó la investigación de Miguel Zamora: “La rápida expansión de los supermercados del Ecuador y sus efectos en la cadena agroalimentarias”. Tomado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/3808/4/RFLACSO-ED64-08-Zamora.pdf>

Se justifica por los resultados obtenidos en la MCPE y porque el sector está en franco crecimiento. La empresa empezó a renovar sus locales en el 2001.

- Estrategia de desarrollo de mercado: Se buscará incrementar la participación en el mercado con la apertura de nuevas tiendas en zonas con potencial: ciudades pequeñas y estratos bajos. Se justifica por las cifras macroeconómicas, el crecimiento del mercado y las fortalezas internas, tales como, el gran capital con el que cuenta, liquidez y experiencia en el sector. La expansión se inició en el año 2001.

1.4.2 Estrategias de posicionamiento

- Estrategia de líder: A través de medios y estrategias de publicidad mantener el posicionamiento de líder y marca.
- Estrategia de relación *calidad-precio*
Ofrecer productos a bajo precio y calidad superior, en todos los supermercados.
- Estrategia de enlace
Considerando la tasa de crecimiento de la población y específicamente de la población económicamente activa (PEA), se buscará un enlace con las nuevas generaciones.

1.4.3 Estrategia de segmentación

Estrategia diferenciada por tipo de segmentos, Supercompra adaptará los formatos de supermercados (hipermercado, supermercado y hard discount) y la oferta de productos a los tipos de segmentos de mercado definidos de la siguiente forma:

- **Segmento A:** zonas residenciales urbanas caras, nivel socioeconómico alto y medio alto, estilo de vida alto, ciclo de vida familiar holgado. **Supermercados.**
- **Segmento B:** zonas residenciales urbanas medias, nivel socioeconómico medio alto y medio, estilo de vida de clase media, ciclo de vida familiar personas con dependientes. **Supermercados e Hipermercados.**
- **Segmento C:** zonas urbanas y rurales, nivel socioeconómico medio y bajo, estilo de vida económico, ciclo de vida familiar con hijos y otros dependientes. **Hipermercados y tiendas económicas** (hard discount).
- **Segmento D:** zonas marginales urbanas pobres y rurales, nivel socioeconómico bajo, estilo de vida pobre, ciclo de vida familiar ajustado. **Tiendas económicas** (hard discount)

En todos los segmentos se cumplirán los requisitos de homogeneidad dentro de cada segmento, heterogeneidad entre segmentos y estabilidad de segmentos:

1.4.4 Estrategias de marketing mix

- Estrategia de producto
 - Relación producto-servicio: La venta de productos estará asociada a un servicio de atención en los supermercados de primera calidad, cero reclamos.
 - Número de artículos: Se buscará ofrecer la más grande variedad de productos del mercado, más de 20.000 artículos que es el promedio del mercado para grandes cadenas.
 - Tipos de producto: Se ofertarán todos los productos de consumo masivo, abarrotes, panadería, frutas y verduras orgánicos y no orgánicos (*fruver*), cárnicos (carnes y pollos), marinos (pescados y mariscos), artículos de limpieza y artículos ferreteros, entre otros.
 - Productos con marca propia: Productos frescos y de primera necesidad envasados y distinguidos con la marca Supercompra.
 - Empaque y envasado: Del tipo biodegradable, etiquetas con información importante acerca de la procedencia, adecuación dietética y alimentación saludable, y consejos culinarios.
- Estrategia de precio
 - Estrategia de buen valor: De acuerdo a la tabla 31, matriz de estrategia precio-calidad.

Tabla 31. Matriz de estrategia de precio-calidad

Precio Calidad	Más alto	Más bajo
Más alta	Estrategia primera	Estrategia de buen valor
Más baja	Estrategia de cargo excesivo	Estrategia de economía

Elaboración propia, basada en Kotler, 2003.

- Estrategia de margen comercial: Se establecerán porcentajes diferenciados sobre los tipos de productos vendidos y sin sobrepasar los precios de mercado y afectar la rentabilidad
- Estrategias de distribución:
 - Estrategias de grandes superficies: Ampliación y apertura de nuevos locales con superficies superiores a los 2.500 m².

- Estrategia de ingreso a nuevas regiones: En zonas emergentes con potencial de consumo.
- Estrategia de servicio a domicilio: En lugares cercanos a los supermercados.
- Estrategias de promoción:
 - Estrategia de publicidad: Se usan los diferentes medios escritos, radiales y estáticos, donde el mensaje publicitario resalta la marca asociada a precios bajos, calidad y ventajas saludables para los clientes.
 - Estrategia de fuerza de ventas: Todo el personal actuará como promotores de ventas.
 - Estrategia de promoción: Descuentos en días específicos de la semana de productos frescos, ofertas de 2 por 1 y 3 por 2, cupones de descuento.
 - Estrategia de afiliación: Emisión de tarjetas de afiliación de marca propia y tarjetas asociadas a marcas conocidas como VISA y Mastercard para descuentos especiales.

1.5 Presupuesto de marketing y ventas

Para elaborar la tabla 32, con el presupuesto de marketing se han estimado un gasto equivalente al 5% sobre las ventas proyectadas, que es lo que gasta en promedio las empresas del mercado.

Tabla 32. Presupuesto de marketing y ventas, 2007-2009

Concepto \ Año	2007 Corto plazo	2008 Mediano plazo	2009 Largo plazo
Ventas anuales (en millones de USD)	389	486	632
Gastos de marketing (en millones de USD)	19,44	24,29	31,58

Elaboración propia, 2016.

2. Plan del área de operaciones

2.1 Aspectos generales de operaciones y logística

El área de operaciones de Supercompra se encarga de todos los procesos del ciclo productivo, desde la compra de productos e insumos diversos, las operaciones de corte y envasado de productos frescos, el registro y etiquetado, almacenaje y la distribución a los supermercados.

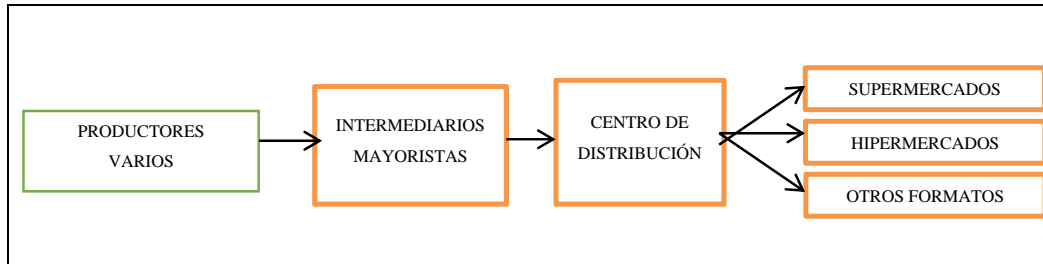
La actividad comercializadora convierte la operación de Supercompra en una serie de procesos logísticos donde en cada uno de ellos se puede obtener ventajas competitivas. En el anexo 19 se muestra la estructura y dinámica básica del sector supermercados, y en el anexo 20 se ve la dinámica de relación supermercados-productores y/o proveedores. Según Berdegue¹⁰ (2005), a

medida que dicha dinámica avanza, los productores en pequeña escala necesitan llevar a cabo importantes cambios en términos tecnológicos y organizacionales. Esto se pudo comprobar en las relaciones establecidas entre Supercompra y pequeños agricultores, los cuales debieron ser organizados en asociaciones y obligados a utilizar otra tecnología.

2.1.1 Sistema de abastecimiento anterior

Hasta el año 2001, las compras se realizaban desde un único centro de acopio y distribución en Guayaquil, una de las 2 ciudades más importantes y pobladas del Ecuador (ver anexo 21). Bajo este sistema, el centro adquiría todos los agroprocesados (frutas, verduras, pescados, aves y carnes) de grandes intermediarios y los distribuían a los supermercados, sistema que generaba riesgo para Supercompra al no tener un control de calidad sobre los productos. Es importante resaltar que las grandes cadenas mundiales de supermercados tienen grandes centros de acopio y distribución, y abastecen directamente a sus supermercados.

Gráfico 6. Sistema centralizado de acopio y distribución

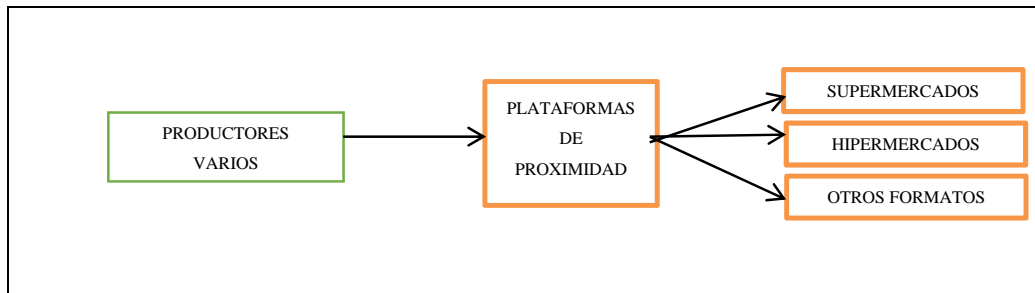


Elaboración propia, 2016.

2.1.2 Sistema de abastecimiento actual

Se basa en plataformas logísticas de proximidad ubicadas en lugares estratégicos del país para la compra de productos de agroprocesados directamente de los productores y su distribución a las tiendas de supermercados cercanas. Este sistema da forma al modelo de integración comercial directa (MICD) pues integra verticalmente a Supercompra con sus proveedores de agroprocesados de todo tamaño, eliminando la actuación de intermediarios. Las 2 primeras plataformas fueron instaladas en el Cantón Santo y en Pallatanga Chimborazo (ver anexo 1 del mapa del Ecuador). Estas plataformas fueron seleccionadas por su gran producción de frutas y hortalizas respectivamente (ver anexo 2 de la producción agrícola en los andes ecuatorianos).

Gráfico 7. Sistema de plataformas logísticas de proximidad



Elaboración propia, 2016.

2.2 Objetivos generales

- Brindar el soporte operativo, logístico y técnico a las estrategias generales de la empresa
- Abastecer oportunamente a la red de supermercado con productos en óptimas condiciones
- Modificar la estructura logística de la empresa para resolver el problema coyuntural actual y optimizar la cadena productiva de la empresa
- Reducir los costos de abastecimiento y mejorar la calidad de los productos comercializados

2.3 Objetivos específicos

- Dar el soporte técnico y operativo a los supermercados nuevos por instalar en el periodo 2007-2009, conforme a las estrategias de desarrollo y penetración de mercado
- Implementar una plataforma de proximidad por año durante el periodo 2007-2009
- Disminuir los costos de abastecimiento de productos frescos en por lo menos 10% por año.
- Aumentar la capacidad de volumen de abastecimiento a la cadena
- Alcanzar los estándares de calidad de los procesos operativos y logísticos de las cadenas de supermercados internacionales, según normas internacionales ISO 9001 y 14001
- Aumentar el número de asociaciones de pequeños agricultores, proveedores confiables de productos agroprocesados (orgánicos y no orgánicos), por lo menos una asociación por año durante el período 2007-2009.

2.4 Estrategias

2.4.1 Estrategias de integración vertical y abastecimiento

Se continuará con la estrategia de integración vertical iniciada en el año 2002, eliminando de la cadena la figura del intermediario. Durante el periodo 2007-2009 instalará una plataforma por año. Para tal efecto, el área de operaciones y logística realizará las siguientes acciones estratégicas:

- Elaborar previamente un mapa estratégico de la zona para identificar las ventajas técnicas en de producción y abastecimiento, los potenciales proveedores de agroprocesados.
- Coordinar con el área de RRHH la contratación de un comprador especializado y personal de la zona para cada plataforma nueva, a fin de evitar deserciones o renuncias futuras.

2.4.2 Estrategias de crecimiento

Para contribuir a alcanzar los objetivos de crecimiento, el área de operaciones modificará su estructura logística de distribución, reactivando su centro de distribución⁷ e integrándolo con las plataformas de proximidad y delimitando claramente las responsabilidades de cada una de ellos:

⁷ El centro de distribución es una unidad orgánica estratégica de las grandes cadenas de supermercados en todo el mundo y que unido a equipos y maquinaria de alta tecnología permite desarrollar innovaciones y maximizar la eficiencia de los procesos logísticos involucrados.

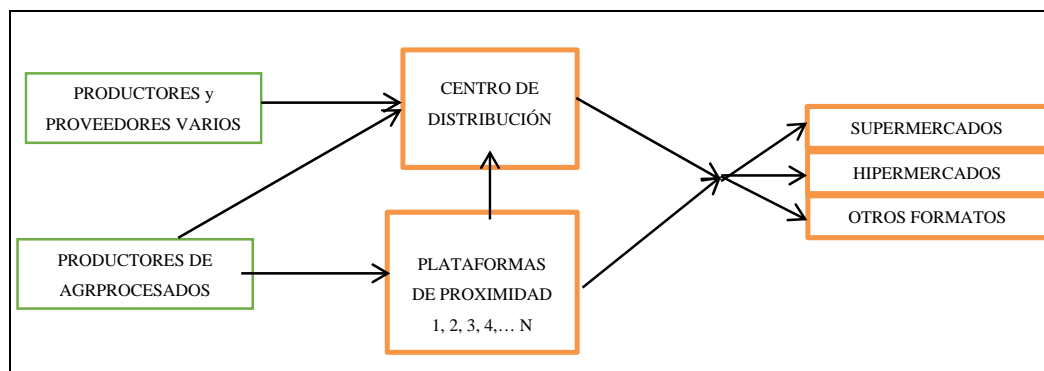
- Centro de distribución: Estará ubicado en Guayaquil y se encargará de la compra directa a proveedores nacionales e internacionales, el procesamiento de envasado y etiquetado, la distribución a nivel nacional de los productos no agroprocesados y de agroprocesados a zonas que por economía resulte mejor.
- Plataformas de proximidad: Estarán ubicadas en zonas estratégicas del país y se encargarán del abastecimiento directo a la red de supermercados y tiendas cercano de productos agroprocesados orgánicos y no orgánicos; asimismo, enviarán al centro de distribución aquellos productos escasos en otras zonas y que por economía resulte más conveniente comercializar en forma centralizada.

2.4.3 Modelo de abastecimiento integral

El gráfico 8 muestra el nuevo modelo de abastecimiento que integra el centro de distribución con las plataformas de proximidad y que facilitará la implementación de las estrategias competitivas y obtener ventajas competitivas en costo y diferenciación por lo siguiente:

- Integrarán directamente a los productores con la empresa eliminando la figura del intermediario y reduciendo los costos para la empresa y los clientes.
- Abastecerá a todos los supermercados con productos más frescos.
- Distribuirá a toda la red de supermercados productos con igual variedad y calidad.
- Reducirá costos de almacenamiento.
- Brindará el soporte tecnológico para coordinar con los proveedores y atender en forma eficiente los pedidos de toda la red.
- Aumenta los volúmenes de comercialización y aprovecha economías de escala.

Gráfico 8. Sistema de abastecimiento integral



Elaboración propia, 2016.

2.4.4 Estrategias de calidad

Para alcanzar los estándares de calidad de las cadenas de supermercados internacionales se deberán ejecutar las siguientes acciones estratégicas:

- Aplicar los conceptos y técnicas de gestión de calidad a través del ciclo de mejoramiento continuo de todos los procesos operativos y logísticos de la empresa (ver el anexo 22).
- Aplicar la filosofía *kaizen* de Imai⁸, con énfasis en los principios de Deming (1989) y la técnica del *just in time*, perfeccionando el actual sistema de “pedido perfecto”.
- Coordinar con el área de desarrollo y sistemas el diseño de normas de calidad acordes con las normas internacionales ISO 9001 y 14001 y las prácticas de cadenas internacionales.
- Coordinar con el área de RRHH el desarrollo y capacitación al personal sobre las técnicas de gestión de calidad y normas internacionales ISO 9001 y 14001.
- Establecer como requisitos de cumplimiento, en los contratos con los proveedores, las normas de calidad diseñadas.

2.4.5 Estrategia de relaciones con proveedores

Para cumplir los objetivos del área de operaciones y contribuir a la implementación de las estrategias competitivas, es necesario ejecutar las siguientes acciones estratégicas:

- **De proveedores**
 - No seguir participando directamente en la formación de asociaciones porque no es misión de Supercompra, en cambio sí considerar acciones de apoyo como responsabilidad social.
 - Establecer alianzas estratégicas con productores líderes en sus líneas de productos.
 - Formalizar las relaciones con grandes y medianos productores agrícolas especializados.
 - En relación a los pequeños agricultores (ver anexo 23), se debe contratar con asociaciones grandes formalizadas como la cooperativa Aullucunapac, una organización indígena de más 500 pequeños agricultores ubicada en el Cantón Guamote-Chimborazo, Zamora (2005).
- **De relaciones contractuales con los proveedores**

⁸ Masaaki Imai, autor de la filosofía *kaizen*, es presidente de la Cambridge Corporation, compañía de consultoría fundada en 1962, con sede en Tokio. En los años cincuenta tuvo una importante experiencia como estudioso de los sistemas de productividad en los EE.UU.

- Coordinar con el área legal de la empresa el diseño de contratos que incluyan las condiciones técnicas y de calidad exigidas por las estrategias competitivas.
- Las condiciones deberán especificar claramente las normas y estándares de calidad de los productos comercializados, y características técnicas como zonas de siembra, estacionalidad, uso de semilla calificada y características del producto, y pago.
- **De pago a proveedores**
 - Fijar precios más altos y plazos de pago menores que los competidores y sobre todo de los intermediarios, para eliminarlos de la cadena, bajo un marco de comercio justo.
 - Establecer diferentes esquemas de precios que se ajusten a los distintos proveedores de productos y en especial a los productores agrícolas, ver el anexo 24 de esquemas de precios.
 - Asegurar el pago de créditos agrícolas al sistema financiero vía su participación en el sistema de créditos triangulados, modalidad crediticia que se explicará en el plan financiero.

2.5 Presupuesto de operaciones

Con las cifras del caso y otras, estimadas en base a información secundaria, se ha elaborado el presupuesto de operaciones para el periodo 2007-2009 (ver tabla 33) con las siguientes pautas:

- El margen comercial para este sector va del 10% al 40%, dependiendo del tipo de producto, de acuerdo a estudios llevados a cabo por Villamar, Cepeda y García (2006)⁹.
- Se ha considerado un margen comercial conservador del 20% por el gran poder de negociación de Supercompra con sus proveedores; es decir, un costo de ventas del 80%.
- Se ha proyectado como gastos operativos, excluidos sueldos, el 1% del costo de ventas.

Tabla 33. Presupuesto de operaciones, periodo 2007-2009

Año	2007	2008	2009
Concepto			
Costo de ventas	310.960.000	388.600.000	505.308.800
Gastos operativos	3.109.600	3.886.000	5.053.088
Total	250.732.500	300.727.500	360.570.000

Elaboración propia, 2016.

⁹ Este dato fue extraído del plan de negocios para un supermercado a domicilio elaborado por Gladys Villamar, Peter Cepeda y Carlos García, en el año 2006, en el Instituto Politécnico Superior del Litoral en Guayaquil, Ecuador.

La tabla 34 muestra las inversiones en plataformas a instalar en el periodo 2007-2009.

Tabla 34. Inversiones en plataformas de proximidad periodo 2007-2009

Concepto	Año	2007	2008	2009
Costo de instalación plataformas		1.200.000	1.200.000	1.200.000

Elaboración propia, basada en Bruni y Plaza, 2013.

3. Plan del área de recursos humanos (RR.HH)

3.1 Aspectos generales RR.HH

Por su naturaleza como órgano de *staff*, el área de recursos sirve de apoyo a todas las áreas funcionales y ejecutivas. Supercompra, al año 2006, empleaba a 5.000 personas. Se aplicará el modelo de gestión del talento humano propuesto por Chiavenato (2002), que consiste en estructurar las actividades del área de RR.HH. bajo seis procesos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. Esta nueva estructura del área de RR.HH. resulta de la nueva estructura organizacional. En el anexo 25 se señalan los procesos y sus principales actividades.

3.2 Objetivo general

Brindar soporte a todas las áreas de Supercompra en cuanto a la gestión eficiente y técnica del talento humano, y así facilitar el logro de los objetivos generales y específicos.

3.3 Objetivos específicos

- Reclutar, seleccionar y contratar el personal necesario para hacer viable las estrategias de crecimiento y desarrollo de mercado de la empresa.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño completo.
- Ser la mejor empresa que mejor remunera a sus empleados a partir del año 2007.
- Capacitar a las personas de la empresa en aspectos claves de productividad y calidad.
- Promover mayor autonomía en los empleados en general.
- Ser reconocida como la empresa con mejores prácticas de personal del sector supermercados. Estar en el primer lugar del ranking *Great Place to Work* del Ecuador.

- Contar con una base de datos completa de todos los empleados a partir del año 2007

3.4 Estrategias

- De reclutamiento: Convocatoria interna para cubrir puestos de jefaturas y convocatoria externa, a través de empresas consultoras, para cubrir los puestos de las nuevas tiendas con gente lugareña.
- De evaluación de desempeño: Establecer un sistema de evaluación 360°
- De compensaciones: Establecer un sistema de compensación mixta en base a resultados, conformado por una remuneración fija más una variable, además de las bonificaciones de ley.
- De desarrollo: Diseñar programas de capacitación idóneos. Iniciar procesos de entrenamiento y *mentoring* para empleados con potencial de líderes. Aplicar *coaching* en áreas de ventas. Iniciar el proceso de *empowerment*, necesario para ser efectivo el nuevo diseño organizacional.
- De condiciones de trabajo: Establecer normas de higiene y seguridad en el trabajo acordes con estándares de empresas internacionales de países del primer mundo. Mejorar continuamente el clima laboral.
- De monitoreo: Programar con el apoyo del área de desarrollo y sistemas un *software* propio para gestionar la información de todo el personal de la empresa.

3.5 Presupuesto de recursos humanos

Se elabora el presupuesto del área de RR.HH. para el periodo 2007-2009 en base a lo siguiente:

- Crecimiento del 10% de trabajadores por año a partir de la cifra inicial de 5.000 trabajadores en el año 2006, por la apertura de nuevos locales (ver tabla 35).
- Sueldos promedio calculados en base al sueldo mínimo versus la canasta básica del Ecuador (ver el anexo 26 de las cifras estadísticas del periodo 1990-2006, INEC 2006).
- La estructura salarial de la organización se define en tres niveles básicos: empleados y operarios 70%, mandos medios 28% y ejecutivo 2%, con sueldos promedio de USD 450 USD 1.500 y USD 3.000, respectivamente.
- Se ajusta los sueldos anualmente en función a la inflación proyectada del 3%.
- Se considera gastos de capacitación y gastos de desarrollo laboral el 10%, 5%, respectivamente, del total de sueldos proyectados en forma anual.

Tabla 35. Proyección de crecimiento de trabajadores

Año	2006	2007	2008	2009
Número de trabajadores	5.000	5.500	6.000	6.500

Elaboración propia, 2016.

A continuación, se muestra, en la tabla 36, el presupuesto del área de RR.HH.

Tabla 36. Presupuesto de recursos humanos en USD

Año / Concepto	2007	2008	2009
Sueldos	4.503.675	5.060.493	5.646.667
Gastos de capacitación	450.368	506.049	564.667
Gastos de desarrollo laboral*	450.368	506.049	564.667
Total USD	5.404.410	6.072.592	6.776.000

*Gastos correspondientes al mejoramiento de clima laboral, higiene y seguridad

Elaboración propia, 2016.

4. Plan del área de desarrollo y sistemas

4.1 Aspectos generales de desarrollo y sistemas

La misión del área es desarrollar los sistemas normativos e informáticos del grupo empresarial. Aun cuando no contamos con información primaria de esta área se ha elaborado este plan con supuestos hechos en base a consulta a expertos en informática y organización y métodos.

4.2 Objetivo general

Diseñar el nuevo sistema normativo e informático de Supercompra que brinde el soporte tecnológico para el cumplimiento de su misión y procesos de su nuevo diseño organizacional.

4.3 Objetivos específicos

4.3.1 De desarrollo

Elaborar el sistema normativo durante el segundo semestre del año 2006 e implementarlo en el año 2007.

4.3.2 De sistemas

Adecuar el sistema informático actual a las nuevas condiciones organizacionales: las estrategias, el nuevo diseño organizacional y la integración vertical de abastecimiento de productos frescos. En un plazo no mayor a un año a partir del segundo semestre del año 2006.

4.4 Estrategias

4.4.1 De desarrollo

- Contratar a una empresa consultora internacional experta en diseño organizacional para la elaboración de los manuales normativos vinculados al nuevo diseño organizacional.
- Formar equipos interfuncionales para trabajar coordinadamente con la empresa consultora e implementar el nuevo diseño organizacional y los nuevos manuales.
- Elaborar las guías técnicas del nuevo *software* y aplicativos informáticos.

4.4.2 De sistemas

- Adquirir un *hardware* apropiado para la implementación de las estrategias y nuevo diseño organizacional de la empresa.
- Contratar a la misma empresa proveedora del nuevo *hardware* para que, en colaboración estrecha con los analistas de sistemas, elaboren el *software* y programas necesarios para el funcionamiento de las operaciones y procesos de Supercompra.
- Formar equipos interfuncionales de la empresa para trabajar coordinadamente con la empresa consultora e implementar el nuevo *software* diseñado.
- Diseñar el nuevo programa informático para el servicio *delivery* y *e-commerce*, y contratar con el proveedor de telecomunicaciones las condiciones técnicas necesarias.

4.5 Presupuesto

La tabla 37 consolida el presupuesto de esta área subdividido en las dos unidades que la conforman: desarrollo normativo y sistemas. Se han considerado las siguientes premisas:

- Las cifras proyectadas han sido proporcionadas en base a la experiencia de un consultor de reconocida experiencia, Jorge Corazao G., principal accionista y director SAN (sistemas aplicados a negocios).
- Se asigna, para la contratación de la empresa consultora de diseño organizacional un monto de USD 250.000,00 y para la empresa de *hardware* y *software* USD 2.000.000,00
- El 50% de los gastos de contratación de las empresas consultoras en diseño organizacional y sistemas se cargan en el año 2006 y el 50% se carga al año 2007.
- Para los años 2008 y 2009, se proyectan gastos de mantenimiento y retroalimentación con la empresa consultora de sistemas equivalentes al 10% del monto contratado inicialmente; es decir, USD 200.000,00 y se incluyen en los gastos corrientes.
- Se asigna una partida de gastos corrientes a cada unidad, excluyendo sueldos, de 0,1% y 0,2% de los ingresos anuales respectivamente.

Tabla 37. Presupuesto de desarrollo y sistemas en USD

Concepto	Año	2007	2008	2009
Inversiones		1.125.000		
Gastos corrientes en D&S		1.166.100	1.457.250	1.884.908
Total USD		1.291.100	1.457.250	1.884.908

Elaboración propia, 2016.

5. Plan del área de responsabilidad social

5.1 Aspectos generales de responsabilidad social

Supercompra viene desarrollando acciones concretas de responsabilidad social y, desde el año 2003, alineado a la estrategia corporativa del Grupo Mazaplan, empezó a emitir un informe denominado “Balance de responsabilidad social”, en el cual publicaba las acciones que venía desarrollando en cuanto a desarrollo sustentable y comercio justo con los pequeños productores. De acuerdo al modelo de Carrol (1991)¹⁰ existen 4 dimensiones de responsabilidad social empresarial (ver anexo 27 de la pirámide de responsabilidad social). Las acciones de comercio justo caben dentro de la dimensión económica y se están considerando acciones estratégicas en las otras dimensiones para convertir a Supercompra en una empresa socialmente responsable.

¹⁰ Archie b, Carrol es un referente en temas de responsabilidad social y en el año de 1991 escribió el libro *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder*.

Los principios de esta asociación estratégica, entre Supercompra y los pequeños agricultores, según el estudio de Bruni y Plaza (2013) son:

- La participación directa de los productores en la cadena de comercialización
- El impulso de personas innovadoras, económicamente responsables
- El dialogo, la transparencia y el respeto a la relación comercial
- La exigencia de condiciones laborales que respeten los derechos humanos
- El cumplimiento de los estándares de calidad en la producción
- El respeto a la ecología

5.2 Objetivo general

Ser considerada como la empresa líder en responsabilidad social del sector en todos los ámbitos: económico, legal, ético y filantrópico o de ayuda social voluntaria.

5.3 Objetivos específicos

- Obtener las certificaciones del Ecuador como empresa socialmente responsable, en el periodo 2007-2009, en todos los ámbitos de calificación
- Contratar gerentes con sensibilidad social y capacitar a los actuales para el 2007 en asuntos de gobierno corporativo y sensibilidad social, en coordinación con el área de RR.HH.
- Incorporar a la planilla de la empresa personal de zonas marginales y/o con limitaciones físicas.
- Satisfacer las necesidades de los consumidores de todas las zonas cubiertas por Supercompra con productos de reconocida calidad y precio. Defecto cero en productos, como meta.
- Alcanzar los niveles internacionales requeridos para ser reconocido como una empresa socialmente responsable.
- Implementar programas de ayuda social innovadores, en coordinación con el gobierno de turno, por lo menos uno por año para el periodo 2007-2009.
- Promover la asociación con cooperativas u otras organizaciones de pequeños productores bajo el enfoque de comercio justo y desarrollo sostenible.

5.4 Estrategias de responsabilidad social¹¹

A continuación, se explican las estrategias para lograr los objetivos del área clasificadas según las dimensiones claves de la responsabilidad social determinadas por Carrol (1991).

5.4.1 De crecimiento o económicas

- Asignar recursos para capacitación gratuita a los productores rurales, en asuntos técnicos y empresariales, para que ellos mismos eviten, corrijan y/o eliminen sus ineficiencias.
- Encargar al área de RR.HH. la contratación de personal de las zonas de las plataformas de proximidad y zonas rurales, con todos los beneficios de ley. Esto fortalecerá las relaciones con las asociaciones de pequeños productores, y las convertirá en relaciones de largo plazo.
- Ajustar y perfeccionar las prácticas de comercio justo en las nuevas plataformas de proximidad y en el centro de distribución, aprovechando las experiencias negativas pasadas.
- Diseñar y promover un sistema de comunicación directa con los clientes para conocer sus sugerencias e inquietudes, y así construir relaciones comerciales de largo plazo.

5.4.2 Legales

- Diseñar políticas y normas de responsabilidad social e incluirlas en el sistema normativo de la empresa, en coordinación con el área de desarrollo y sistemas.
- Promover en medios de comunicación la aplicación irrestricta de las leyes ecuatorianas en aspectos sociales claves como: discriminación, cuidado del medio ambiente, y otras.
- Cumplimiento irrestricto con el fisco y divulgación de esta contribución a la comunidad.
- Velar por el cumplimiento oportuno del pago de tributos de sus proveedores correspondiente a transacciones con Supercompra.

5.4.3 De ética

- Ingresar el Global Reporting Initiative (GRI) como medio para posicionarse globalmente como una empresa socialmente responsable, apoyándose en el Grupo Mazaplan.
- Respeto y buenas prácticas comerciales.

¹¹ Estrategias similares a las adoptadas por el líder real del mercado de supermercados ecuatorianos Corporación la Favorita. Obtenido de: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/responsabilidad-social>

- Solución pacífica de conflictos con todos los grupos de interés vinculados.
- Trato igualitario para todos los proveedores.

5.4.4 De filantropía

- Efectuar donaciones de alimentos y otros productos a todas las fundaciones en el Ecuador.
- Crear un fondo para financiar proyectos de emprendimientos innovadores en áreas claves de desarrollo del país.
- Preservar el ambiente y mantener actividades y procesos productivos eco-amigables, bajo el sistema de las 3 R: reducir, reutilizar y reciclar.

5.5 Presupuesto de responsabilidad social

Se ha considerado para el presupuesto anual de responsabilidad un porcentaje equivalente al 0,2% del total de ingresos proyectados para el periodo 2007-2009 (ver tabla 38).

Tabla 38. Presupuesto de responsabilidad social, 2007-2009

Concepto	Año	2007	2009	2010
Total RSE		777.400	1.010.620	1.313.806

Elaboración propia, 2016

6. Plan del área de finanzas

6.1 Aspectos generales financieros

Se elabora el plan de finanzas en base principalmente a información financiera obtenida de empresas similares del sector en el Ecuador ya que no se cuenta con mayor información de la empresa en el caso de estudio

Es importante destacar que en este plan funcional se incluirá una sección donde se explique la participación de la empresa en el sistema de financiamiento a los proveedores agrícolas. Esta modalidad crediticia, sumada a las estrategias de responsabilidad social de capacitación de los pequeños agricultores, comercio justo y empleabilidad de gente vinculada, nos dan la llave a la solución del problema central, el cual motivó el desarrollo del presente plan estratégico.

La estructura accionarial de Supercompra es: Grupo Mazaplan 50,1% (accionista mexicano), Almacenes Populares 28,5% (accionista ecuatoriano) e inversionistas individuales 21,4%.

6.2 Objetivo general

Gestionar eficientemente los recursos financieros, a fin de asegurar un mayor valor de la empresa en su sector, y determinar la rentabilidad de la empresa por medio de la proyección y evaluación de los flujos financieros que generen las operaciones e inversiones.

6.3 Objetivos específicos

- Asesorar y brindar soporte a todas las áreas funcionales de la empresa en cuanto a la gestión eficiente de los recursos financieros asignados a cada una de ellas.
- Elaborar el estado de resultados a partir de los presupuestos operativos proyectados de las áreas funcionales para el período 2007-2009.
- Mantener la rentabilidad de Supercompra, medido como porcentaje de la utilidad neta entre los ingresos alrededor del 7%.
- Elaborar el flujo de caja anual que permita determinar el VAN como indicador de rentabilidad de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de condiciones económicas del contrato con las cooperativas o asociaciones de pequeños agricultores mediante la participación en el sistema de crédito triangulado con entidades financieras.

6.4 Estrategias y proyección de estados y flujos financieros

6.4.1 Inversiones

En la tabla 39, se muestran las inversiones realizadas y proyectadas desde el año 2001 y hasta el año 2009. En remodelación y ampliación de la red; así como en plataformas de proximidad.

Tabla 39. Monto de inversiones anuales 2001-2009 (en US\$MM)

Concepto	Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ampliación y renovación de red y reactivación de centro de distribución		50	47,6	50	50	80	78,8	76,67	78,8	78,8
Plataformas de proximidad en		-	2,4	-	-	-	-	1,2	1,2	1,2
Inversión en desarrollo y sistemas		-	-	-	-	-	1,12	1,13		
Total \$MM		50	50	50	50	80	80	80	80	80

Elaboración propia, 2016.

6.4.2 Ingresos por compra directa a productores

Se ha elaborado la tabla 40 con los ingresos anuales por ahorro de intermediación, en base a datos del anexo 28 del margen capturado por Supercompra en el periodo 2003-2005. Se aprecia en el año 2005 y proyecta para el 2006 una reducción del ahorro en casi 18% por los problemas con los pequeños agricultores. Se proyecta para el periodo 2007-2009 el nivel de ahorro promedio del año 2004 y se multiplica por el número de plataformas.

Tabla 40. Margen de intermediación capturado de intermediarios 2001-2009

Concepto	Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingreso por ahorro de intermediación		787.383	2.352.275	2.010.176	1.700.000	3.528.000	4.704.000	5.880.000

Elaboración propia, 2016.

6.4.3 Proyección del estado de resultados 2007-2009

Con las inversiones proyectadas, las cifras de presupuestos estimados por área funcional, información del sector elaboramos el estado de resultados para el horizonte del presente plan estratégico 2007-2009 (ver tabla 41).

Tabla 41. Estado de resultados proyectado 2007-2009

Concepto	Año	2007	2008	2009
Ingresos por ventas		388.700.000	485.750.000	631.636.000
+Ahorros de intermediación		3.528.000	4.704.000	5.880.000
- Costo de ventas (80% ventas)		310.960.000	388.600.000	505.308.800
Utilidad bruta		81.268.000	101.854.000	132.207.200
- Gastos operativos		3.109.600	3.886.000	5.308.800
- Gastos de marketing y ventas		19.435.000	24.287.500	31.581.800
- Gastos de RRHH		5.404.410	6.072.592	6.776.000
- Gastos administrativos ¹		3.887.000	4.857.500	6.316.360
- Gastos en desarrollo y sistemas ²		1.166.100	1.457.250	1.894.908
Utilidad operativa		48.265.890	61.293.158	80.585.044
Ingresos financieros ³		777.400	971.500	1.263.272
Gastos financieros ³		388.700	485.750	631.636
Utilidad antes de part. e impuestos		49.043.290	62.264.658	81.216.680
- Participaciones trabajadores ⁴		7.239.884	9.193.974	12.087.757
- Impuesto renta ⁵		12.073.769	15.330.586	20.153.557
Utilidad neta (UN)		29.185.458	37.060.049	48.722.712
Margen de utilidad % (UN/ventas)		7,51%	7,63%	7,71%

¹ Se estima como 1% de ventas anuales e incluye gastos de responsabilidad social (1% de ventas)

² Incluye los gastos corrientes en desarrollo sistemas (0.1% y 0.2% de ventas)

³ Se aplica la tasa del 0,2% y 0,1% sobre ventas de acuerdo a tendencias de la empresa La favorita del Ecuador.

⁴ Se aplica la tasa del 15% de acuerdo a ley para distribución de trabajadores

⁵ Se aplica el impuesto a la renta según el anexo 29

No se considera depreciación por falta de información.

Las cifras se apoyan en el análisis financiero realizado por Gustavo Vasconez (2012) obtenido de: <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=estados+financieros+de+corporacion+la+favorita+2005>

Elaboración propia, 2016.

El margen de utilidad sobre ventas se sitúa sobre el 7%, para los años 2007-2009. Estos indicadores se encuentran en el nivel de las grandes cadenas internacionales, lo cual confirma la adecuada gestión financiera de Supercompra.

6.4.4 Estimación del flujo de caja e indicadores de rentabilidad

- **Aplicación del Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):** usamos este modelo para estimar la tasa de rentabilidad esperada por el accionista de Supercompra y aplicarla como tasa de descuento para obtener el VAN de las inversiones a realizar en período evaluado. Asimismo, usamos algunos datos financieros del proyecto de valorización de la empresa

Corporación Favorita del mercado ecuatoriano¹² (Veliz, Mayorga y Boca 2005). Se asume que la empresa no financiará sus inversiones con deuda por política de la empresa y los resultados del estudio sobre la estructura óptima de financiamiento de empresas del sector¹³ (Monteverde, García y Chiriboga 2008).

Se usa la fórmula: $Re = Rf + \beta(Rm - Rf) + Rp$, donde:

Re = Tasa de rentabilidad esperada del accionista de Supercompra

Rf = Tasa libre de riesgo = 4.34% (tasa anual de los bonos del tesoro USA)

Rm = Rentabilidad media de empresas del mercado ecuatoriano = 16%

Rp = Riesgo país = 5.55% (promedio obtenido del Banco Central de Ecuador)

β = Beta de la cartera = 0.22 (para el sector retail, en Colombia y Perú)

$Re = 4.34 + 0.22(16 - 4.34) + 5.55 = 12.46\%$

- **Determinación de los flujos de caja:** en la tabla 42 se elaboran los flujos de caja, con y sin inversión, a partir de los estados de resultados proyectados para el período 2007-2009, se asume que la empresa no tiene deuda y que la inversión total fue realizada con recursos propios y desembolsados parcialmente en forma anual. Se proyecta luego del 2009 una tasa de crecimiento del 10%, dado el mercado actual.

Tabla 42. Flujos de caja anuales

Año / Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	Valor perpetuidad
Inversiones ¹ anuales	-80.000.000	-80.000.000	-80.000.000	-80.000.000		
Flujos sin inversión ²		16.651.024	17.753.000	18.927.905	20.116.889	
Flujos con inversión		22.450.058	29.185.458	37.060.049	48.722.712	
Flujo incremental		5.799.328	11.432.458	18.132.144	28.605.823	1,279,122,167

¹ Se considera costo hundido el primer tramo de la inversión de 80 millones

² Se determinan proyectando solo ventas al crecimiento estimado del PIB del 3%, incremento de sueldos a la tasa de inflación del 3% con el mismo número de trabajadores y no se consideran ingresos ni gastos financieros, todos los demás rubros se calculan en base a las mismas tasas del flujo con inversiones.

Elaboración propia, 2016.

12 Información tomada del proyecto de valoración financiera de Supermercados La Favorita elaborado el año 2005 por Teddy Veliz, Francisco Mayorga y Federico Boca, con un periodo de análisis del 2000 al 2003.

13 Basado en la tesis determinación de la estructura de financiamiento óptima para empresas ecuatorianas: caso Corporación Favorita CA, elaborado por Esteban Monteverde, Jorge García y José Chiriboga el año 2008.

- **Determinación del VAN:** El valor actual neto de las inversiones del periodo evaluado, considerando desembolsos parciales la inversión es: VAN = USD 573, 876,895.
- **Determinación de la TIR:** La TIR resultante para este periodo es de 69%, pero se descarta porque los flujos anuales presentan signos alternos (positivos y negativos).

6.5 Sistema de financiamiento a pequeños productores

Uno de los principales problemas de las pymes¹⁴ del Ecuador y en especial de los pequeños agricultores, es la falta de financiamiento por parte del sistema bancario. Existen en el país cooperativas que se formaron para cumplir exigencias de las cajas rurales¹⁵, pero que son atendidas con tasas de interés altas que elevan sus costos de producción. Los pequeños agricultores incumplen las condiciones pactadas porque necesitan cubrir estos créditos.

El área de finanzas, para contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa y solucionar el problema coyuntural de Supercompra, plantea participar activamente en el financiamiento agrícola a través del sistema de financiamiento agrícola triangulado¹⁶.

6.5.1 Definición

Sistema que consiste en asegurar el medio de pago de los créditos otorgados por las entidades financieras a las asociaciones de pequeños agricultores mediante el pago/abono del comprador, en este caso Supercompra, directo a las cuentas que las asociaciones mantienen en dichas entidades, luego de recibido los productos, para que estas cancelen o amorticen los préstamos según las condiciones crediticias pactadas.

6.5.2 Participantes del sistema

- Las asociaciones de pequeños agricultores: Son los solicitantes de crédito y quienes, además, otorgan las garantías reales para cubrir el riesgo.
- Las entidades financieras: Son las entidades que forman el sistema financiero ecuatoriano, que otorgan los diferentes créditos en base a las características del cultivo financiado.

14 De acuerdo al Servicio Interna del Ecuador (SRI), se conoce como pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias. Obtenido de: <http://www.sri.gob.ec/de/32>.

15 Entidades microfinancieras que actúan como medio alternativo para atender crediticiamente a las pymes.

16 El sistema de crédito triangulado fue un sistema diseñado y propuesto por Edgar Llerena y la sucursal de la región Ica en Perú del Banco Continental en el año 1993 para refinanciar deudas agrícolas de cooperativas y agricultores.

- Supercompra: Es la encargada de asegurar el medio de pago de los créditos mediante el abono a las cuentas de las asociaciones que mantienen en los bancos financiadores.

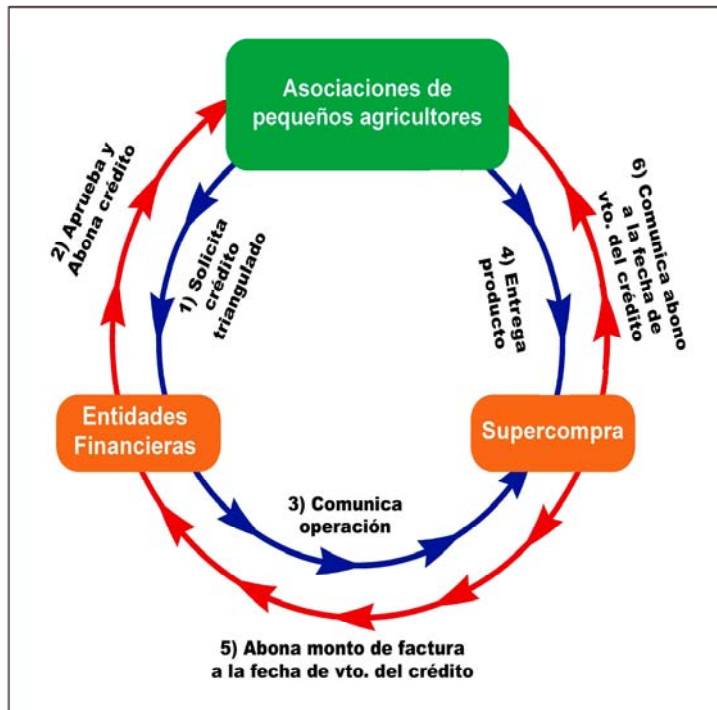
6.5.3 Ventajas del sistema

- Financiamiento de las operaciones agrícola a asociaciones de pequeños agricultores a excelentes condiciones crediticias; es decir, a bajas tasas de interés y plazos de pago.
- Aseguramiento del pago de créditos agrícolas en las fechas establecidas.
- Abastecimiento oportuno de productos frescos a sus plataformas de proximidad y centro de distribución.
- Desarrollo de las comunidades rurales vinculadas con un impacto social real favorable.
- Alivio al estado y recaudación efectiva de impuestos vinculados.

6.5.4 Esquema del sistema

A continuación, en el gráfico 10, se muestra el esquema del sistema de crédito triangulado.

Gráfico 9. Esquema del sistema de crédito triangulado



Elaboración propia, 2016.

6.6 Modelo de creación de valor

La administración de Supercompra ha diseñado estrategias generales y específicas en sus áreas funcionales para crear valor, tales como la estrategia híbrida del reloj estratégico de Bowman (combina las estrategias genéricas liderazgo en costos y diferenciación de porter), de integración vertical en su actual modelo de abastecimiento, y otras estrategias propuestas en el presente plan, para aumentar el retorno sobre los activos actuales operando la empresa con eficiencia.

No obstante, el área funcional de finanzas propone un modelo de creación de valor para el accionista basado en las estrategias o líneas de acción siguientes:

- Gestión transparente y eficaz de los recursos financieros tanto en la conservación de los activos más rentables como en las nuevas inversiones.
- Maximizar el valor de la compañía con operaciones corporativas rentables y de futuro, venta de activos de baja rentabilidad y compra de activos de mayor rentabilidad a su costo de capital.
- Incrementar la remuneración al accionista en función al aumento de las utilidades.
- Mantener una comunicación periódica y veraz con accionistas, inversores institucionales y analistas. La credibilidad de la empresa en los mercados financieros se basa en la transparencia y en el mantenimiento de una relación fluida y duradera con todos los agentes que intervienen en el mercado bursátil a través de diferentes canales.

Capítulo IX. Sistema de control estratégico

Se presenta el sistema de control estratégico, el cual ha sido diseñado alineado a la estrategia y estructura de la empresa con el soporte tecnológico del área de desarrollo y sistema.

1. Definición y características

El sistema de control estratégico brinda información a la alta dirección y áreas funcionales de Supercompra que permita asegurar la eficacia de la estrategia y la estructura propuestas en este plan estratégico para el periodo 2007-2009. Este sistema presenta las siguientes características:

- Flexible, para que las áreas funcionales respondan rápidamente frente a cambios de mercado.
- Suministra información exacta que muestre las cifras reales de desempeño a todas las áreas.
- Suministrar información oportuna para la correcta toma de decisiones.

2. Mapa estratégico-Balance scorecard (BSC)

Se usa el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*, Kaplan y Norton (2003), como herramienta principal de nuestro sistema de control estratégico. El anexo 22 muestra el mapa estratégico y las 4 perspectivas de evaluación: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. En la tabla 43 se muestra el cuadro de mando integral.

Tabla 43. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Inductor de actuación	Meta	Iniciativa estratégica	Área responsable
Financiera	Maximizar el valor empresa	Valor de acción	Valor en bolsa	Mayor valor del sector	Facilitar las estrategias	CEO
	Reducir costo total de ventas.	Costos totales de producción	% de ventas totales	Mantener en menos del 80% del total ventas. 2007-2009	Mejorar Relaciones con proveedores	Operaciones
	Reducir costos abastecimiento de productos frescos.	Costos reales abastecimiento de productos frescos	Eliminación del margen de intermediación.	Reducir en 10% el costo de productos frescos por compra directa.	Mejorar Relaciones con proveedores	Operaciones
	Incrementar ventas	Ventas totales	Ventas en supermercados	Ventas anuales proyectadas	Desarrollo y penetración de mercado	Marketing
Cliente	Optimizar atención al cliente	% satisfacción del cliente	Número de reclamos	Cero reclamos	Capacitación permanente	Todos los supermercados
	Aumentar red supermercados	Número de supermercados	Supermercados nuevos abiertos	Aumentar 10 supermercados por año	Desarrollo de mercado	Marketing
	Mayor número de productos	% de consumo de clientes	Incremento ventas en red	Ventas anuales	Penetración de mercado	Marketing

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Inductor de actuación	Meta	Iniciativa estratégica	Área responsable
Procesos internos	Aumentar la calidad	% de errores o defectos	Reclamos de clientes internos/externos	Cero defecto	Mejoramiento continuo de procesos	Todas
	Integrar y optimizar la cadena de abastecimiento	Nivel de abastecimiento Supermercados	Centro de distribución y plataformas de proximidad	A finales el año 2007 integrar el centro de distribución y plataformas de proximidad	Alinear a los proveedores, el centro de distribución y plataformas	Operaciones
	Optimizar relaciones con proveedores	% proveedores insatisfechos	Cumplimiento de condiciones contractuales	Cero retiro de proveedores	Elaboración de contratos de comercio justo	Operaciones y Legal
Aprendizaje y crecimiento	Diseñar nueva estructura organizacional	Organigrama nuevo	Aplicación de organigrama	En el año 2007 operar nueva estructura	Capacitar al personal sobre la nueva estructura	Desarrollo y Sistemas
	Diseño de nuevo sistema informático	Nivel de satisfacción de cliente interno	Funcionamiento de sistema	Total satisfacción de cliente interno	Coordinación estrechas con todas las áreas	Desarrollo y Sistemas
	Optimizar gestión del talento humano	% satisfacción de personal	Deserción de ejecutivos y empleados	100% de personal satisfecho	Implementación de estrategias en todos los subprocesos de gestión de RH.	Recursos Humanos
	Convertirse en empresa socialmente responsable	Índice de satisfacción de comunidades vinculadas	Necesidades sociales y económicas de comunidades vinculadas	Ser reconocido como empresa socialmente responsable en el año 2009	Acciones en todos los niveles de RS: legales, Económicos, éticos y filantrópicos	CEO y Responsabilidad Social

Elaboración propia, 2016

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El sector supermercados del Ecuador ocupa alrededor del 30% de participación en el mercado minorista, habiendo crecido sostenidamente a partir del año 2000 debido a la dolarización, repunte de la economía, tendencia global y cambios de hábitos de consumo.
- Supercompra tiene el mejor perfil competitivo dentro de la industria, debido a factores como su gran capital, su red de supermercados de todo tipo y la integración de su cadena logística.
- Supercompra es líder del sector y podrá mantener esta posición solo si logra implementar las estrategias competitivas, intensivas, de integración vertical y de responsabilidad social en la nueva estructura organizacional y los planes funcionales de sus áreas.
- Supercompra, al igual que muchos agronegocios, trató de eliminar a los intermediarios de su cadena de abastecimiento sin considerar la cultura de los pequeños agricultores ni acciones de responsabilidad social, limitando la eficacia de sus plataformas de abastecimiento.
- La solución al problema con pequeños agricultores es formalizar contratos con mejores condiciones económicas y de comercio justo, participar en el financiamiento de sus operaciones asegurando el medio de pago a las entidades financieras, y capacitarlos en aspectos técnicos y empresariales, además de acciones concretas de responsabilidad social.
- Supercompra es una empresa muy rentable y proyecta muy buenos indicadores financieros para el horizonte del plan estratégico 2007-2009. Tiene un gran valor para sus accionistas.

2. Recomendaciones

- Reactivar y modernizar el centro de distribución y alinearlos con las plataformas de proximidad de tal forma que aumente la eficiencia de su cadena de abastecimiento.
- Los flujos financieros proyectados de Supercompra indican que debe continuar invirtiendo en ampliar su red de supermercados de diferente formato.
- Incursionar en zonas rurales, en ciudades pequeñas y estratos socioeconómicos bajos con supermercados de formato económico o *hard discount*.
- Se recomienda expandirse y desarrollar nuevos mercados en países fronterizos o cercanos.
- Promover y publicitar efectivamente sus acciones estratégicas en responsabilidad social.

- Realizar alianzas estratégicas con organismos del Estado vinculados a los sectores alimenticios, con las entidades financieras líderes y con las cooperativas de productores para hacer viables las estrategias recomendadas en este plan estratégico 2007-2009.

Bibliografía

Aquilla, Walter y Uguña, Ruth (2006). Tesis “Estrategias de marketing para el mercadeo de ofertas aplicado a importadora comercial Santa Cecilia”. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Disponible en: <<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1309/1/05519.pdf>>.

Banco Mundial. (s.f.). “Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)”. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG>>.

Bruni Celli, Josefina y Plaza, Manuela (2013). “Supercompra: abasteciéndose con pequeños agricultores andinos”. En: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caso SKS-098. Fecha de publicación: 28 de enero del 2013.

Banco Central de Ecuador (2010). “La economía ecuatoriana luego de 10 años de dolarización, Dirección General de Estudios”. Disponible en: <<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10años.pdf>>.

Banco Central del Ecuador (2006). *La situación macroeconómica del Ecuador periodo 2000-2006*. Fecha de consulta: 09/10/2016. Recuperado: <<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2006/03situacion%20macroeconomica.pdf>>.

Bowman Cliff. (1995) *The Essence of Competitive Strategy*. New York. Prentice Hall.

Carrol, F. y Archie, B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. Revista *Bussiness horizons*, volumen 34, N° 34, paginas 39-48. Editor Elsevier. Disponible en: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45381389/The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478198566&Signature=hNqnQabSw%2F3NBEx5HgHz6yD%2B120%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsi.pdf>.

CEPAL, Unidad de servicios de Infraestructura (2012). “Perfiles de Infraestructura y transporte de America Latina. Caso Ecuador”. Disponible en: <http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso_Ecuador.pdf>.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Primera edición. Bogotá: McGraw-Hill.

David, Fred. (2003). *Administración estratégica*. Novena edición. México: Pearson Educación México.

Deming Edwards, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Donelly, James; Gibson, James; Ivancevich, Jhon (1994). *Fundamentos de dirección y Administración de empresas*. Octava edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Galárraga Sánchez, Remigio (2004). “Estado y gestión del recursos hídricos en el Ecuador”. En: HidroRed. Disponible en: <<http://tierra.rediris.es/hidrored/basededatos/docu1.html>>.

Gómez Bravo, Luis. (1992). *Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad*. Segunda edición. Caracas: Corporación Andina de Fomento.

Ghemawat, Pankaj (2008). *Redefiniendo la globalización*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Google - Calculadora de Distancia. (s.f. a). “Distancia Quito Ecuador - Ciudad de Mexico”. [En línea]. Disponible en: <<http://es.distance.to/Quito/Ciudad-De-M%C3%A9xico>>.

Gitman, Lawrence J. (2007). *Principios de administración financiera*. Décimo primera edición. México: Pearson educación.

Hitt, Michael, Irland, Duane y Hoslaisson, Robert (1999). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. Tercera edición. México: Ediciones Paraninfo.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador - INEC (S.f.). Sitio web oficial. Disponible en: <<http://www.inec.gov.ec/>>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador - INEC (S.f.). Boletas censales periodo 1950-2010. Quito, Ecuador.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2004). “Encuesta de ingresos y gastos de hogares urbanos 2003-2004”. Disponible en: <<http://www.inec.gOIl.ec/enighuJ/indice.htm>>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador - INEC (S.f.). “Evolución de las variables investigadas en los censos de población y vivienda del Ecuador 1950, 1962, 1974, 1982, 1990, 2001 y 2010”. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Publicaciones/Evolucion_variables_1950_2010_24_04_2014.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. Revista estadística y metodológica. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista_Estadistica/Revista_de_Estadistica_y_Metodologias-Tomo-I.pdf>.

Imai, Masaaki (1995). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Grupo editorial patria.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Décimo quinta edición. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Kotler, Philip. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, Henry. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, Henry, Quinn, James y Voyer, John (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Primera edición. México: Pearson educación.

Monteverde, Esteban, García, Jorge y Chiriboga, José (2008). “Determinación de la estructura de financiamiento óptima para empresas ecuatorianas: caso Corporación Favorita CA”. Tesis. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de:

<https://www.researchgate.net/publication/28797523_Determinacion_De_La_Estructura_De_Financiamiento_Optima_Para_Empresas_Ecuatorianas_Caso_Corporacion_Favorita_CA>.

Morrisey, George (1996). *Planeación a largo plazo: creando su propia estrategia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Observatorio de Corporaciones Transnacionales (2006). “La gran distribución: supermercados, hipermercados y cadenas de descuento”. Boletín N° 15. Córdoba, Argentina. Edita IDEAS - Iniciativa de economía alternativa y solidaria. Disponible en:
<http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B15_OCT_Grandesuperficies.pdf>.

Porter, Michael. (2001). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Ray Rebeca y Kozameh Sara, mayo (2012). ““La economía del Ecuador desde 2007””. *Publicación del Center for Economic and Policy Research (cepr)*. Disponible en:
<http://cepr.net/documents/publications/ecuador-espanol-2012-05.pdf>

Reardon, Thomas y Berdegú, Julio (2003). “La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo”. *Revista de políticas de desarrollo*. Vol. 20 (número 4): 371-388. Disponible en:
<<https://publications.iadb.org/handle/11319/3035>>.

Steiner, George A. (2006). *Planeación estratégica*. México Editorial: CECSA.

United States Department of Agriculture (1999). *Ecuador Retail Food Sector 1999* (en línea). Gain Report. Editado por Susana Sánchez. Disponible en:
<<http://www.fas.usda.gov/Gainfiles/199911/25546317.pdf>>.

Vasconez, Gustavo (2012). *Análisis financiero de Corporación Favorita CA*. Quito, Ecuador. Fecha de consulta: 12/10/2016. Obtenido de:
<<http://lvasconez.wikispaces.com/file/view/ANALISIS+FINANCIERO+2012.pdf>>.

Véliz, Teddy, Mayorga, Francisco y Boca, Federico (S.f.). “Valoración financiera de supermercados La favorita C.A”. Disponible en: <<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1007/1/1943.pdf>>.

Villamar, Gladys, Cepeda, Peter y García, Carlos (2006). “Plan de negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil”. Escuela superior Politécnica del Litoral. Disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes_De_Negocio/2007/supermercado_a_domicilio.pdf>.

Zamora, Miguel (2005). “La rápida expansión de los supermercados del Ecuador y sus efectos en la cadena agroalimentarias”. Sección: Debate Agrario. En: *Ecuador Debate*. Obtenido de: <<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/3808/4/RFLACSO-ED64-08-Zamora.pdf>>.

Anexos

Anexo 1. Mapa del Ecuador



Fuente: Bruni y Plaza, 2013.

Anexo 2. Explotación total y promedio agrícola en Ecuador, al año 2000

Tamaño promedio de explotación agrícola en Ecuador y las provincias andinas

	Unidades de producción agrícola	Número de hectareas cultivadas	Tamaño promedio en hectareas
Ecuador	842,882	12,355,831	14.66
Sierra (Provincias andinas)	567,853	4,762,331	8.39

- 63% de los agricultores ecuatorianos con dueños de 1,4 hectareas o menos

Fuente: III Censo Agrícola de Ecuador, 2000.

Fuente: Bruni & Plaza, 2013.

Anexo 3. Producción de hortalizas en los andes ecuatorianos

Producción de hortalizas en Los Andes ecuatorianos		
Las ocho provincias de la sierra ecuatoriana producen 71% de los vegetales del país. Las provincias productoras por orden de importancia eran: Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha, Bolívar and Cotacachi. Estas seis provincias producían 63% de los vegetales del país.		
	1996	2003
National production in tons	459,300	495,560
Fuente: Ministerio de Agricultura		
* La plataforma de Pallatanga recibe hortalizas y tubérculos de provincias cercanas.		

Fuente: Bruni y Plaza, 2013.

Anexo 4. Modelo CAGE relación bilateral México- Ecuador año 2006

	Distancia Cultural	Distancia Administrativa	Distancia Geográfica	Distancia Económica
Bilateral	<ul style="list-style-type: none"> Manera de negociar un poco diferentes Diferencias menores en valores y normas Diferentes formas de negociación: tiempos, estilos y enfoques. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes prácticas administrativas o empresariales Inexistencia de un bloque comercial común Diferentes sistemas legales comerciales. Inexistencia de una moneda común 	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia física: 3,132 km¹ - No hay diferencia horaria entre las ciudades capitales² Pero varía entre 0 y 3 horas en otras zonas. Diferencias Climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes etapas de desarrollo económico. Diferencias en nivel Diferencias en recursos financieros
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Alta informalidad comercial y en el estilo de hacer Negocios 	<ul style="list-style-type: none"> País democrático Economía de libre mercado Instituciones débiles Corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño geográfico: 283,560 km² (3) 	<ul style="list-style-type: none"> PBI: US\$46.8³ millones Población total: 14,01 millones Nivel de ingresos: ingreso mediano bajo Pobreza: 37,6% de la población⁴

Elaboración propia, 2016.

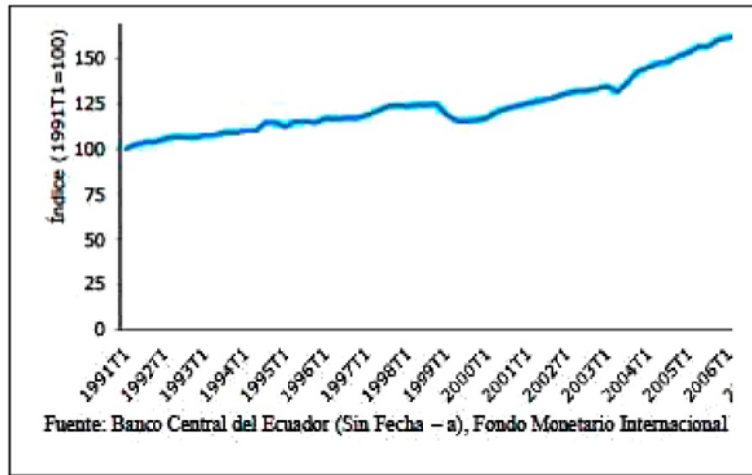
¹ Google - Calculadora de Distancia, s.f. a.

² Diferencia Horaria.info, s.f.

³ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), s.f.

⁴ Banco Mundial, 2013.

Anexo 5. Evolución del PIB del Ecuador periodo 1991-2006

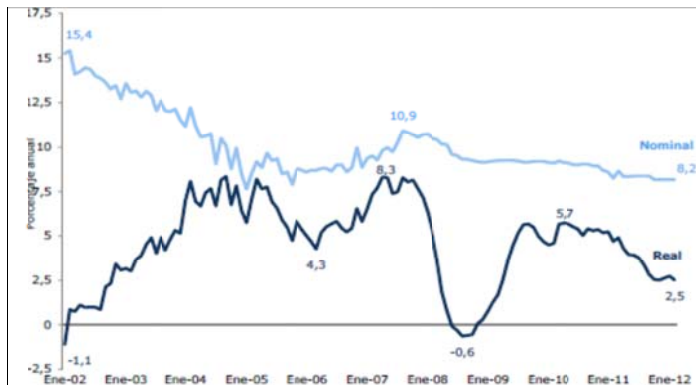


Anexo 6. Evolución del PIB per cápita del Ecuador periodo 2000-2006

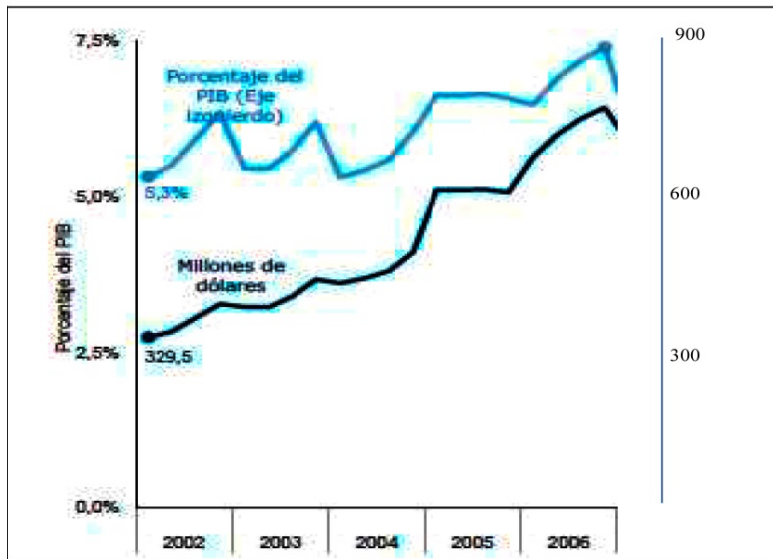
Año	PIB per cápita (en dólar US\$)
2001	1.909
2002	2.180
2003	2.435
2004	2.700
2005	3.025
2006	3.351

Fuente. Banco Central del Ecuador – BCE
Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Tasas de interés activa efectiva nominal y real

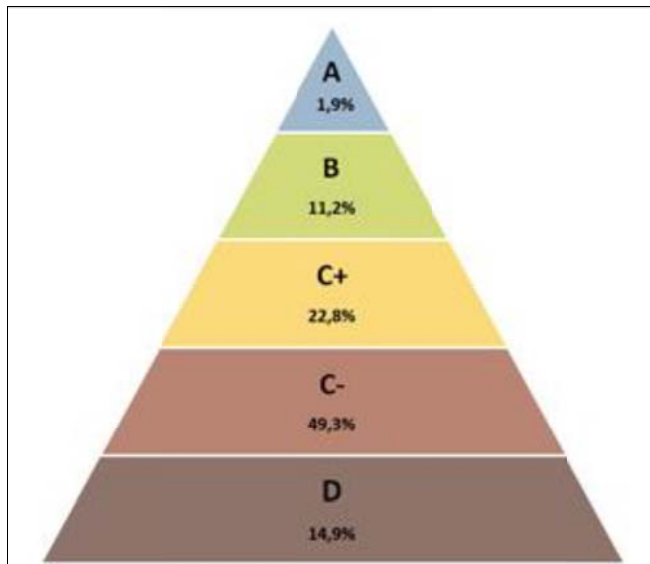


Anexo 8. Remesas del exterior



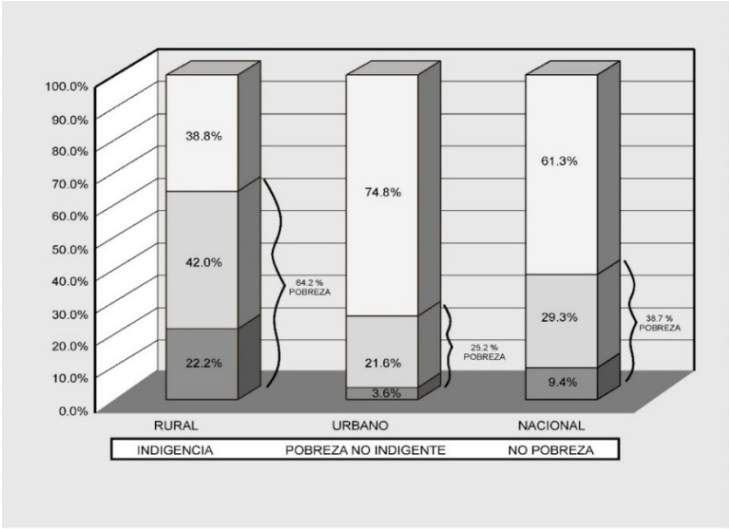
Fuente: Banco Central del Ecuador – BCE s.f.

Anexo 9. Pirámide social del Ecuador



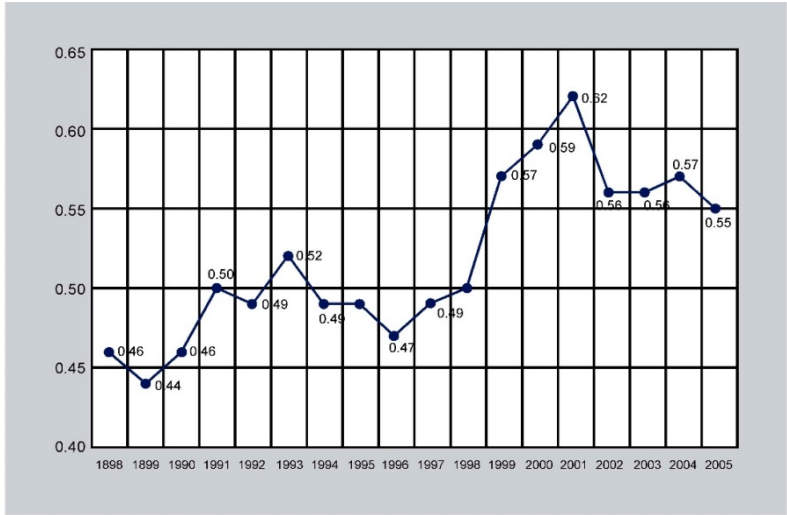
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.

Anexo 10. Pobreza y extrema pobreza Ecuador 2005-2006



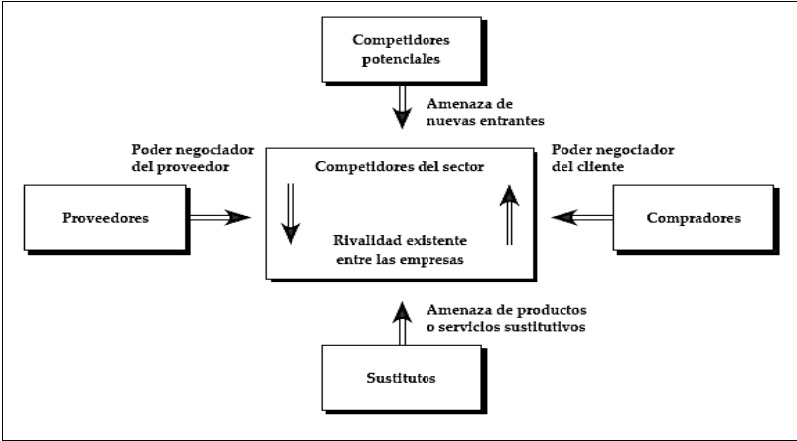
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC

Anexo 11. Coeficiente de GINI del área urbana del Ecuador



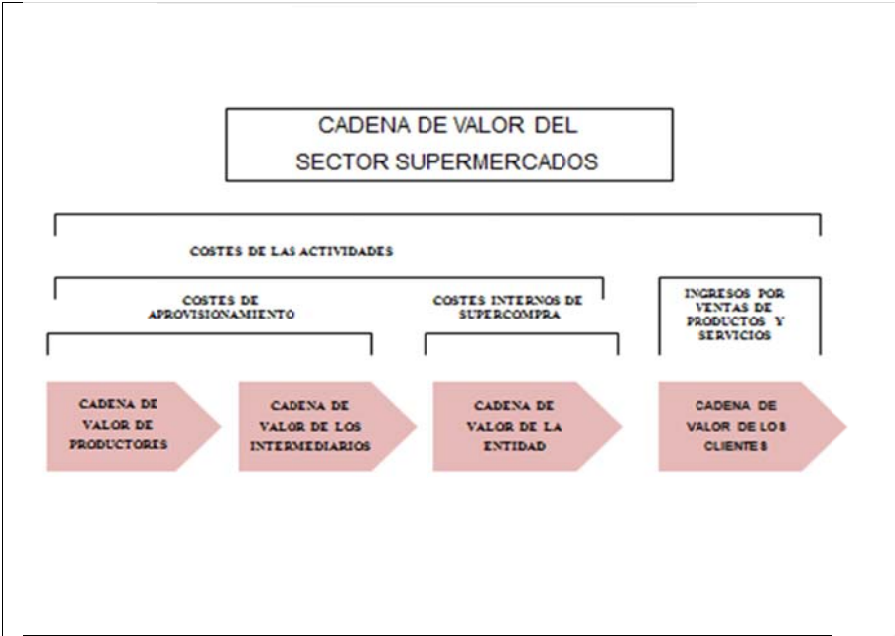
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC

Anexo 12. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



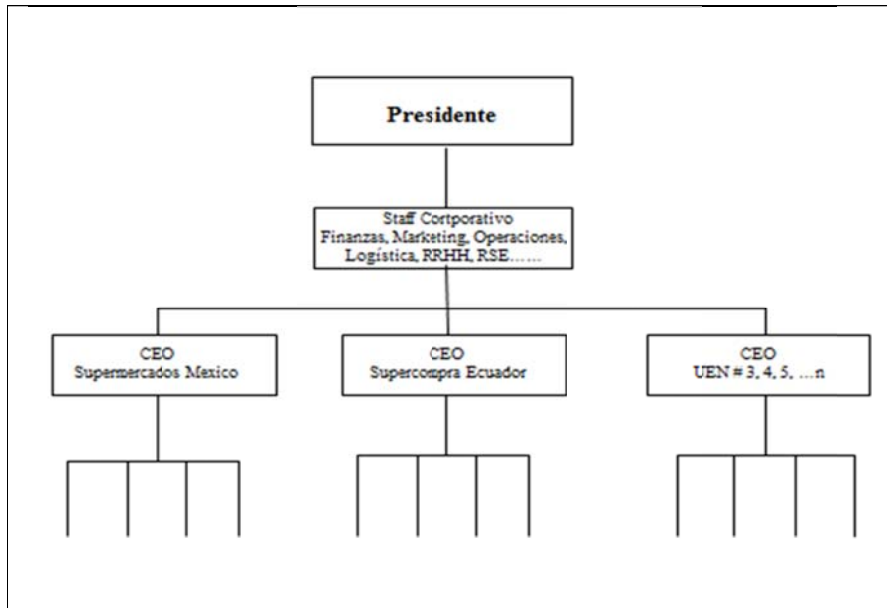
Elaboración propia, 2016, basado en Porter, 1985.

Anexo 13. Cadena de valor del sector supermercados



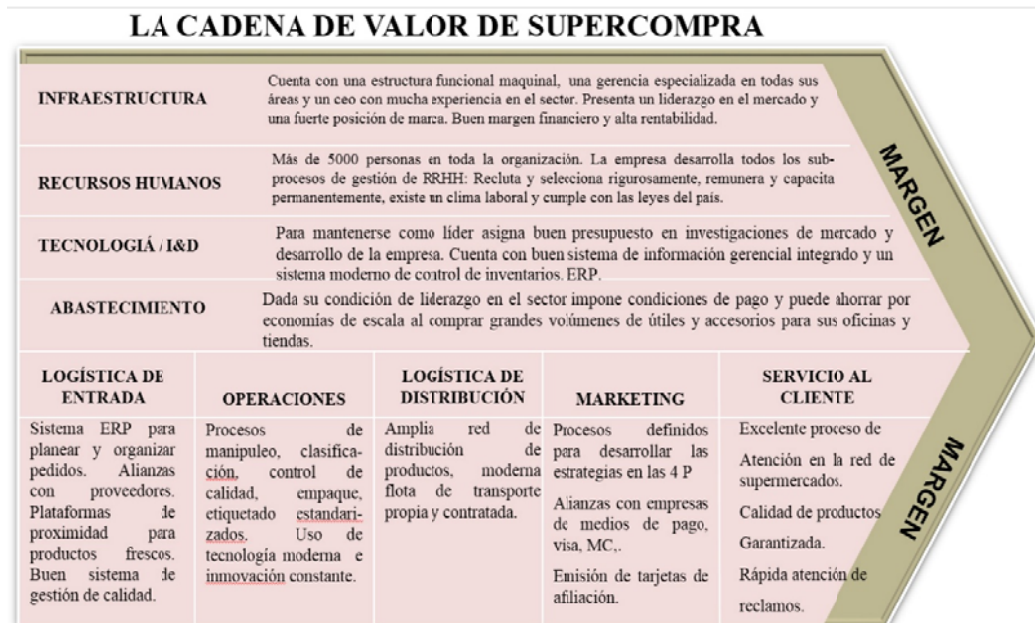
Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Organigrama del Grupo Mazaplan



Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Cadena de valor de Supercompra



Elaboración propia, 2016.

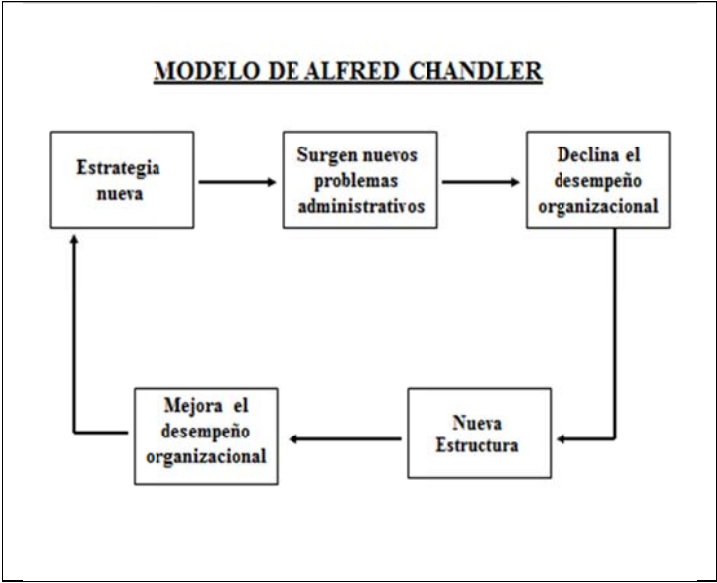
Anexo 16. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Elecciones generales 2006 y nuevas políticas	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	0	0	0	0	2	0,06	1	0,03	0	0
Tratados de libre comercio y acuerdos internacionales	0,02	0	0	0	0	0	0	3	0,06	0	0	3	0,06	0	0	4	0,08
PBI e ingreso per cápita en crecimiento	0,10	4	0,40	3	0,30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inflación controlada y a la baja	0,08	3	0,24	2	0,16	0	0	3	0,24	0	0	0	0	3	0,24	3	0,24
Menores tasas de interés	0,05	0	0	0	0	2	0,10	0	0	0	0	0	0	1	0,05	3	0,15
Hábitos de consumo con tendencia al retail	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40	0	0	3	0,30	4	0,40
Crecimiento de la población	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	0	0	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Pobreza y desigualdad a la baja	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	1	0,05
Desarrollo de nueva tecnología de información	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	4	0,20	3	0,15	0	0	1	0,05	1	0,05
Mejor infraestructura vial	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,20
Buen clima por ubicación del país en la región	0,05	0	0	0	0	3	0,15	1	0,05	0	0	0	0	0	0	4	0,20
Marco legal apropiado para inversiones	0,02	3	0,06	1	0,02	0	0	0	0	0	0	3	0,06	4	0,08	3	0,06
Amenazas																	
Informalidad y corrupción	0,05	0	0	0	0	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Bajo nivel educativo de pequeños agricultores	0,05	0	0	0	0	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Mayor demanda de productos orgánicos	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30	1	0,10	4	0,40
Escases de agua en zonas de plataformas	0,10	0	0	0	0	1	0,10	1	0,10	0	0	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Normas de protección al medio ambiente	0,02	0	0	0	0	1	0,02	0	0	0	0	0	0	1	0,02	4	0,08
Normas de protección a consumidores y pago a proveedores	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	0	0	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Fortalezas																	
Liderazgo del mercado	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	0	0	4	0,40	4	0,40
Reconocimiento de la marca	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40	0	0	3	0,30	3	0,30

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8								
Segmentación de mercado	0,05	4	0,20	3	0,15	0	0	2	0,10	3	0,15	0	0	1	0,05	4	0,20
Red de supermercados y locales	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	0	0	4	0,20
Experiencia en el sector retail	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Gestión de calidad	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	0	0	0	0
Alianza y negociación con proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15	0	0	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Logística de aprovisionamiento y distribución	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Talento humano	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Situación económica y financiera	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Tecnología e informática	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15	0	0	2	0,10	2	0,10
Debilidades																	
No se evidencia cumplimiento de un plan	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
El diseño organizacional no es el apropiado.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Falta de estrategias de responsabilidad social	0,05	0	0	0	0	3	0,15	0	0	0	0	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Débil relación con agricultores pequeños.	0,05	0	0	0	0	3	0,15	0	0	0	0	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Rotación de personal gerencial en zonas rurales	0,05	1	0,05	0	0	1	0,05	0	0	0	0	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Total			4,72		4,27		4,53		4,20		3,99		3,19		4,24		5,28

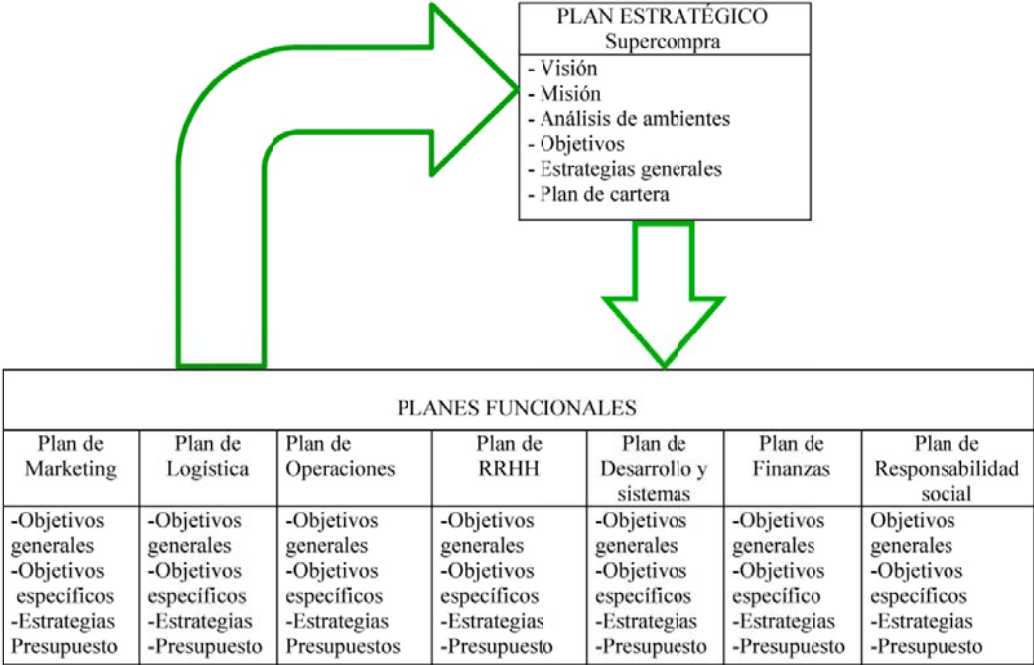
Elaboración propia, basada en David Fred, 2003.

Anexo 17. Relación estratégica-estructura



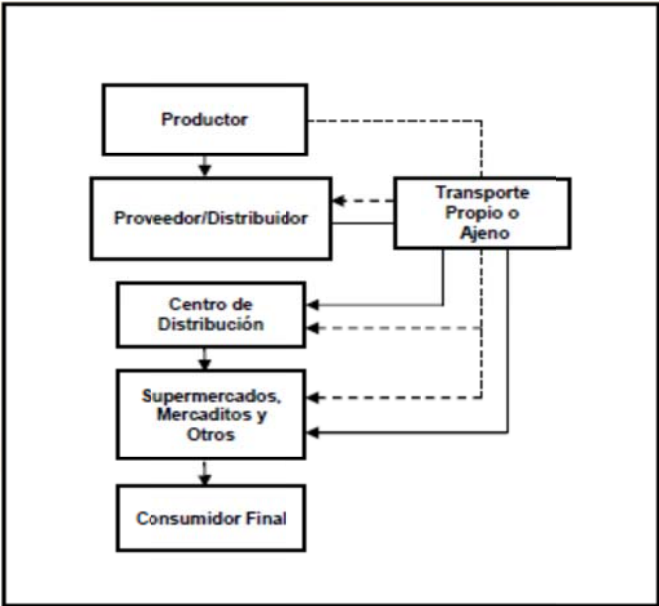
Fuente: Chandler, 1962

Anexo 18. Relación entre el plan estratégico de Supercompra y sus planes funcionales



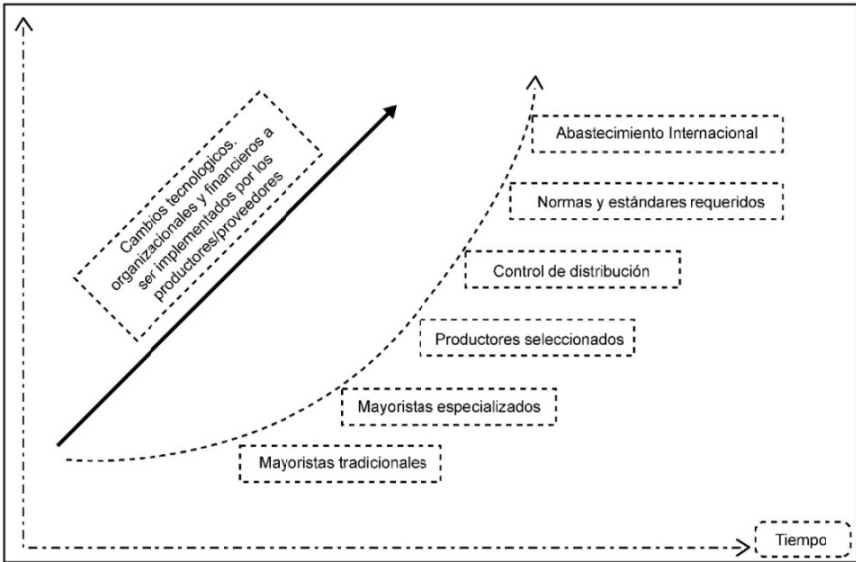
Fuente: Donelly, Gibson e Ivancevich, 1994.

Anexo 19. Estructura y dinámica del sector supermercados



Fuente: Berdegué, 2005.

Anexo 20. Dinámica de relación supermercados – productores y/o proveedores



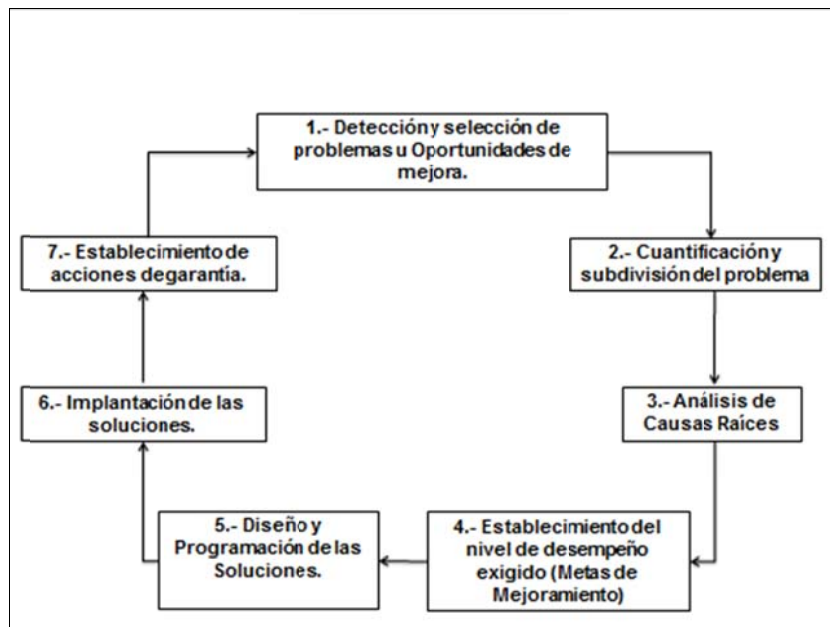
Fuente: Berdegué, 2005.

Anexo 21. Las ciudades más pobladas del Ecuador al año 2001

#	Ciudad	Provincia	Población
1	Guayaquil	Guayas	1 985 379
2	Quito	Pichincha	1 399 814
3	Cuenca	Azuay	277 374
4	Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas	238 827
5	Machala	El Oro	204 578

Fuente: Wikipedia, 2016.

Anexo 22. Ciclo de mejoramiento continuo



Fuente: Gómez, 1992.

Anexo 23. Características de los pequeños agricultores andinos ecuatorianos

Los pequeños agricultores de los Andes ecuatorianos

Entre los pequeños productores de los Andes ecuatorianos se observaban diversos estatus. En la parte superior de la jerarquía se encontraban los dueños de parcelas, que poseían para el cultivo, por ejemplo, entre una y seis hectáreas (más de la mitad de ellos tenía menos de tres hectáreas). Les seguían en la jerarquía los aparceros, quienes eran agricultores sin tierras que hacían las veces de “socios” a medias con los dueños de parcela sobre un pedazo de tierra. En la base de la pirámide se encontraban los peones jornaleros que generalmente eran contratados de manera temporal en los días de siembra y cosecha.

Los parceleros más grandes tenían más aparceros; cada aparcerero se asociaba para trabajar entre 0,5 y 1 hectáreas. Así pues, un parcelero con 6 hectáreas se asociaba con entre 6 a 10 aparceros. En alta proporción, los aparceros eran hijos, sobrinos, nueros o cuñados de los dueños de parcelas. También había, y quizá en posición de menor jerarquía, aparceros que no formaban parte de la familia extendida del dueño de parcela. En la relación parcelero-aparcerero, los aparceros eran quienes llevaban la operación agrícola de manera directa. A veces el parcelero trabajaba directamente la tierra, pero la mayoría de las veces se dedicaba sólo al cuidado de almácigas, compra de fertilizantes, insecticidas y semillas, negociación de la producción con agentes externos, preparación para el despacho y colocación de la mercancía. Casi siempre el parcelero se unía al aparcerero en el momento de la cosecha.

Los hijos mejor educados de los viejos agricultores eran “los mejores interlocutores” para Supercompra, porque estaban familiarizados con el lenguaje técnico y comercial de los compradores y gerentes de la empresa. Eran personas respetadas y apreciadas por los demás productores de menor nivel educativo. Por ser hijos de productores, estos eran también solidarios con los demás productores, habiendo desarrollado con ellos una relación de cooperación entre iguales. Rodrigo Paredes comentaba: “Están los hijos; es más fácil entrar si los contactamos a ellos, porque son más abiertos a trabajar con uno y tienen un nivel educativo un poco mayor que los padres y otras personas mayores... los jóvenes son más desenvueltos y más amigables”.

Había razones técnicas que explicaban el pequeño tamaño de las parcelas en los valles altos de Los Andes. Debido al bajo nivel de tecnificación de su actividad agrícola, los agricultores no lograban subir la escala de sus operaciones por su cuenta. Por ello, ofrecía a sus hijos (y distintos familiares) la posibilidad de producir hortaliza sus parcelas bajo el esquema de la aparcería, una forma de tenencia de la tierra basada en contratos en donde el arrendatario cancelaba la renta con un porcentaje de la cosecha. Cuando el hijo crecía y demostraba ser responsable, recibía la propiedad de su parcela. De esta manera, en la medida en que fue creciendo la población en la zona, se fueron dividiendo aún más las parcelas.

Fuente : Bruni y Plaza, 2013.

Anexo 24. Esquemas de precios entre Supercompra y la plataforma de Pallatanga

Esquemas de precios entre Supercompra y los productores en la plataforma de Pallatanga

Esquema 1: Se construye semestralmente una banda de precios con base en patrones derivados de las estadísticas de años anteriores. Los vendedores muestran a los productores estas estadísticas (en gráficos) y negocian la banda. Se acuerdan las bandas en enero y julio; esto puede variar según el mercado. Según Rodrigo Paredes: “Muchas veces ocurre que el precio se sale de la banda, y los productores se empiezan a poner nerviosos...Generalmente, este esquema lo hacemos con gente que es bastante seria, que va a cumplir. Tratamos de establecer cuentas de largo plazo...”. Este esquema suele utilizarse con productores relativamente grandes.

Esquema 2: Se establece una franja con base en los precios del principal mercado público de Ecuador. Supercompra obtiene información diaria sobre los precios en esos mercados. Luego la Gerencia de Agroprocesados decide qué tanto más por encima o por debajo de los precios de mercado está dispuesta a pagar. Se le pregunta a los productores si eso les funciona o no. Si están de acuerdo, entran en este esquema, el cual es el más utilizado en la plataforma de Pallatanga.

Esquema 3: Se conoce la estructura de costos de la finca. “Él [productor] me dice: quiero ganar quince por ciento y en función de eso se negocia”. Este esquema se usa más que todo con productores grandes, “pero también con productores medianos y cooperativas...nos funcionó con la Cooperativa Agroandes porque están muy organizados en ese sentido”.

Esquema 4: Se combina el esquema basado en estructura de costo con el de precio referencial (de mercado). Ejemplo con el caso del plátano: se establece como referencia el precio diario de mercado de “la pesada” (medida de trescientos kilos de plátano en racimo). Cada día, una estación de radio ubicada en la Costa Atlántica anuncia el precio de “la pesada”. Con base en este se negocia el precio de compra de una caja de plátano seleccionado, teniendo en cuenta los costos del esfuerzo adicional asociados con la selección, armar cajas, poner etiquetas, mano de obra usada en esas tareas, etc. El productor luego le vende la parte no seleccionada a la agroindustria (para la producción de tostones, por ejemplo). Este esquema se usa cuando se intenta que el productor agregue valor a su producción.

Fuente: Bruni y Plaza, 2013.