



**“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO (2017-2019)
DE SUPERCOMPRA”**

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

Presentado por

Sr. David Juan Caravedo Portal

Sr. Fredy Flores De La Cruz

Sr. Javier Alonso Salas Tu Tim

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2017

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras esposas Karime, Fabiana y Leydee, respectivamente, por su paciencia y apoyo incondicional.

Agradecemos a nuestros profesores, de manera especial al profesor Alejandro Flores Castro por su orientación, dedicación y confianza

Resumen ejecutivo

El presente trabajo analiza y presenta una propuesta para el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa Supercompra con relación a su logística de abastecimiento, mediante un planeamiento estratégico para el período 2017-2019 (Bruni y Plaza 2008)¹. Para el desarrollo del mismo se ha adecuado la información histórica mostrada en el caso hacia los años 2012 y 2016.

Del análisis realizado se puede apreciar que Supercompra implementó las plataformas de proximidad como una alternativa para eliminar la dependencia de los grandes intermediarios en la comercialización de las frutas y verduras, e integrar dentro de la cadena de abastecimiento a los pequeños productores agrícolas, cumpliendo también con el objetivo corporativo de posicionarse como una empresa socialmente responsable.

En los capítulos siguientes se realizará el análisis externo e interno de la empresa para luego desarrollar el plan estratégico compuesto por la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias, que serán la base para la implementación de los planes funcionales que permitan a Supercompra cumplir con sus objetivos y con los de la corporación de la cual forma parte.

Al finalizar este trabajo de investigación se espera resolver los siguientes cuestionamientos:

- ¿Se debe continuar con el financiamiento para la formación y crecimiento de las asociaciones de agricultores para que estos puedan trabajar directamente con Supercompra?
- ¿Cómo se pueden superar las barreras culturales para que el negocio sea sostenible a largo plazo?

¹ La presente investigación utiliza como documento principal el “Caso Supercompra - Agricultores Andinos” elaborado por Bruni y Plaza, 2008.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del objetivo	2
1. Definición del objetivo	2
1.1 Enfoque propuesto de solución.....	2
Capítulo III. Análisis Externo y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno sociocultural.....	8
1.3.1 Crecimiento demográfico y consumo de frutas y verduras.....	8
1.3.2 Extensión de áreas de cultivo de frutas y verduras	8
1.3.3 Sobrepeso y obesidad en la población	10
1.4 Entorno tecnológico.....	10
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno global.....	12
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	13
2. Análisis del microentorno	13
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	13
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	15
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (medio bajo = 1,8)	16
2.2.2 Poder de negociación de los clientes (medio bajo = 1,8).....	16
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (medio bajo = 2,2)	17
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (muy bajo = 1).....	17
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (medio alto = 3)	18
2.3 Conclusiones del microentorno.....	18

Capítulo IV. Análisis interno de la organización	19
1. Modelo de negocio Canvas	19
2. La cadena de valor	19
3. Análisis VRIO.....	20
4. Análisis de la estructura de la organización	21
4.1 Análisis de la configuración organizacional	22
4.2 Análisis de las partes de la organización	22
4.2.1 Núcleo de operaciones	22
4.2.2 Ápice estratégico.....	23
4.2.3 Línea media	23
4.2.4 Tecnoestructura.....	23
4.2.5 Staff de apoyo	23
4.3 Análisis de las áreas funcionales de la organización	24
4.3.1 Área de Operaciones y Ventas.....	24
4.3.2 Área de Supply Chain.....	24
4.3.3 Área de Marketing	25
4.3.4 Área de Recursos Humanos	26
4.3.5 Área Financiera.....	26
5. Análisis de los factores internos	27
6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	27
Capítulo V. Planeamiento estratégico	29
1. Visión propuesta (¿Cómo vemos a Supercompra en el futuro?).....	29
2. Misión propuesta (¿Cuál es el negocio de Supercompra?)	29
3. Valores y principios	30
4. Niveles de estrategia	30
4.1 Estrategia competitiva.....	30
4.2 Estrategias corporativas	30
5. Objetivos estratégicos	31
6. FODA Cruzado	31
7. Alineamiento estratégico	32
Capítulo VI. Plan de operaciones	34
1. Introducción	34
2. Objetivo general del área de Operaciones.....	34

3. Objetivos específicos	34
4. Procesos críticos y niveles de priorización	34
5. Plan de actividades.....	35
5.1 Asegurar una adecuada estructura de gestión en las plataformas de proximidad	36
5.2 Mejorar el proceso de control de calidad para las frutas y verduras.....	38
5.3 Mejorar el proceso de transporte de las frutas y verduras hacia las tiendas.....	39
5.4 Implementar sistemas de información y control.....	39
5.5 Fortalecer las relaciones con las comunidades a las que pertenecen las asociaciones de pequeños productores.....	40
6. Asignación presupuestaria	40
Capítulo VII. Plan de responsabilidad social.....	41
1. Introducción	41
2. Análisis de grupos de interés	41
3. Determinación de demandas y posibles acciones sociales.....	41
4. Objetivo general	42
5. Objetivos específicos	42
6. Plan de actividades	42
6.1 Impulsar la creación de asociaciones de pequeños productores agrícolas.....	43
6.2 Generar confianza entre Supercompra y las asociaciones de pequeños productores agrícolas.....	44
6.3 Capacitar en técnicas agrícolas y conseguir financiamiento para los pequeños productores con el apoyo de una ONG	46
7. Asignación presupuestaria	48
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	49
1. Introducción	49
2. Objetivo general del plan de recursos humanos.....	49
3. Objetivos específicos	49
4. Plan de actividades.....	49
4.1 Reforzar la cultura organizacional, valores y principios de la empresa.....	50
4.2 Reconocer la innovación de los trabajadores en temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y eficiencias operativas.....	50
4.3 Programa de gestión del clima laboral	51
5. Asignación presupuestaria	52

Capítulo IX. Plan de marketing	53
1. Introducción	53
2. Objetivo general.....	53
3. Objetivo específico	53
4. Plan de actividades.....	53
4.1 Plan de comunicación que asocie la marca Supercompra con el proyecto de integración con los pequeños productores agrícolas.....	53
5. Asignación presupuestaria	54
Capítulo X. Plan de finanzas	55
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	63
Nota biográfica	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de análisis del entorno político	5
Tabla 2.	Resumen de análisis de entorno económico	7
Tabla 3.	Población en Ecuador y América Latina (población en millones de personas).	8
Tabla 4.	Consumo de frutas y verduras per cápita en Ecuador.....	8
Tabla 5.	Resumen de análisis de entorno sociocultural.....	10
Tabla 6.	Resumen de análisis de entorno tecnológico.....	11
Tabla 7.	Resumen de análisis de entorno ecológico.....	12
Tabla 8.	Resumen de análisis de entorno global.....	13
Tabla 9.	Ventas anuales minoristas en Ecuador (US\$ millones).....	14
Tabla 10.	Ventas anuales al por menor en Ecuador con tiendas (US\$ millones).....	14
Tabla 11.	Proyección de ventas 2017-2021.....	15
Tabla 12.	Tamaño de mercado frutas y verduras en Ecuador (toneladas).....	15
Tabla 13.	Clasificación de las cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 14.	Business model Canvas	19
Tabla 15.	La cadena de valor.....	20
Tabla 16.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 17.	FODA Cruzado.....	31
Tabla 18.	Matriz de alineamiento estratégico.....	32
Tabla 19.	Objetivos específicos.....	34
Tabla 20.	Matriz de priorización	35
Tabla 21.	Plan de actividades	36
Tabla 22.	Plan de contratación de personal adicional.....	37
Tabla 23.	Presupuesto plan funcional de operaciones	41
Tabla 24.	Objetivos específicos.....	42
Tabla 25.	Plan de actividades	43
Tabla 26.	Presupuesto plan funcional de responsabilidad social	48
Tabla 27.	Objetivos específicos.....	49
Tabla 28.	Plan de actividades	50
Tabla 29.	Presupuesto plan funcional recursos humanos	52
Tabla 30.	Asignación presupuestaria.....	54
Tabla 31.	Simulación escenario 1.....	57
Tabla 32.	Simulación escenario 2.....	58
Tabla 33.	Beneficio económico – escenario 1	58

Tabla 34.	Beneficio económico – escenario 2.....	59
-----------	--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución del PBI en Ecuador	6
Gráfico 2.	Evolución de la inflación en Ecuador.....	7
Gráfico 3.	Gráfico de perfil estratégico: matriz PEYEA	28
Gráfico 4.	Estructura de la plataforma de proximidad.....	37
Gráfico 5.	Proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de confianza	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz EFE	64
Anexo 2.	Matriz EFL.	65
Anexo 3.	Matriz PEYEA - empresa líder del sector retail	65
Anexo 4.	Superficie sembrada en cultivos: 2015-2025 en hectáreas	66
Anexo 5.	Análisis de stakeholders - Matriz de poder	67
Anexo 6.	Análisis de stakeholders – Matriz de legitimidad.....	68
Anexo 7.	Análisis stakeholders – Matriz de urgencia.....	68
Anexo 8.	Análisis stakeholders – Matriz de consolidación	69
Anexo 9.	Matriz de posibles acciones sociales e impacto económico, social y global... 70	
Anexo 10.	Matriz de posibles acciones sociales y evaluación de factibilidad	71
Anexo 11.	Matriz de evaluación de posibles acciones sociales	72
Anexo 12.	Cálculo de la tasa de descuento - CAPM	73

Capítulo I. Introducción

Supercompra es una empresa ecuatoriana dedicada a la venta minorista de alimentos, líder en ventas en las categorías de supermercados, hipermercados y cash & carry en el Ecuador, que además es una subsidiaria del grupo Mazaplan, una experimentada multinacional mexicana de retail, que en el año 2000 se convirtió en el accionista mayoritario de esta empresa (Bruni y Plaza 2008).

Supercompra cuenta en el Ecuador con 39 supermercados, 6 hipermercados y 18 tiendas hard discount totalizando 5.000 empleados, y generó en el año 2016 ventas anuales por más de US\$ 230 millones. La empresa realizó inversiones por US\$ 200 millones entre los años 2012 y 2015 para la renovación y ampliación de la cadena de supermercados, planeando invertir US\$ 400 millones adicionales hasta el 2020.

Desde el año 2013, implementó en su cadena de abastecimiento dos plataformas de proximidad ubicadas en zonas rurales del país, en las cuales se realizaba la recepción de frutas y verduras adquiridas a los proveedores para luego hacer los despachos directamente a sus tiendas.

Los principales objetivos en la implementación de las plataformas de proximidad han sido contar con un mejor control sobre la calidad de los productos, y reducir las compras a intermediarios, apropiándose así del margen de intermediación. Este cambio en su modelo logístico de abastecimiento y distribución de frutas y verduras planteó también para Supercompra un reto adicional ya que ahora realiza negocios directamente con asociaciones de pequeños agricultores, para lo cual debe comprender su cultura y ganar su confianza.

Capítulo II. Identificación del objetivo

1. Definición del objetivo

Se evaluará si es conveniente que Supercompra siga invirtiendo en el sistema de compra directa de frutas y verduras a las asociaciones de pequeños agricultores.

La participación de la compra directa de frutas y verduras pasó de representar el 60% en el 2015 al 50,6% en el 2016, con perspectivas de mantener la tendencia negativa en el año 2017. Sin embargo, aún en este escenario se proyecta mantener beneficios económicos superiores a los esperados inicialmente.

Este debilitamiento en la cadena de suministro ha sido ocasionado por la reducción o disolución de algunas de las asociaciones de agricultores, lo que viene generando una disminución en los beneficios económicos que obtiene Supercompra al reducir sus márgenes de comercialización, a la vez que dificulta el cumplimiento de la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) deseada por su principal accionista, el grupo Mazaplan. Sin embargo, fortalecer el sistema de abastecimiento requerirá de un alto y constante esfuerzo en la formación y mantenimiento de asociaciones, siendo éste un proceso muy complejo y con un arduo trabajo de campo por parte del personal de Supercompra.

Es importante señalar que lo que originó que las asociaciones sufran el abandono de muchos pequeños productores fueron las exigencias de Supercompra en cuanto a la calidad de productos, los precios establecidos y la programación de productos requeridos; así como conflictos internos en las asociaciones por el manejo de las cuentas, la asignación interna de los recursos y el poco compromiso de algunos productores con mentalidad individualista y de corto plazo, en perjuicio de contar con una visión colectiva y de largo plazo.

1.1 Enfoque propuesto de solución

Se hará una evaluación del entorno externo, situándolo a fines del año 2016, y un análisis de la situación competitiva de Supercompra tomando como modelo a la típica empresa de supermercados líder en su país de origen.

En ese sentido, los autores consideran como premisa que Supercompra debería seguir invirtiendo en la formación de nuevas asociaciones de pequeños productores agrícolas para que éstas se integren a su cadena de abastecimiento. Para lograr esto, es conveniente que Supercompra busque asociarse con una entidad no gubernamental (ONG) que soporte a las asociaciones de productores agrícolas en lo referente a capacitación, asistencia técnica y acceso a financiamiento.

Adicionalmente, deberá enfocarse en asegurar el óptimo funcionamiento de las plataformas de proximidad, además de los procesos de control de calidad y transporte principalmente, para lograr así una mayor disminución de sus costos de producción y mermas, así como mantener la óptima calidad y frescura de sus productos.

La conveniencia del despliegue de las actividades necesarias para llevar a cabo todo lo expuesto anteriormente se evaluará en el capítulo X, en donde se cuantifica la inversión requerida versus los potenciales ahorros a conseguir.

Capítulo III. Análisis externo y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Para identificar las oportunidades y amenazas que afectan la competitividad estratégica de Supercompra es necesario realizar el análisis del macroentorno con la finalidad de evaluar cada una de las dimensiones de la sociedad que podrían influir en las decisiones que tome la empresa.

1.1 Entorno político

El gobierno del Ecuador está organizado a partir de un modelo de fuerte presidencialismo: una alta concentración funcional del Estado en el Ejecutivo y sin contrapoderes administrativos contundentes. El oficialismo ha sido la bancada mayoritaria en la Asamblea Nacional (Congreso), contando con un escenario privilegiado para gobernar.

Es importante señalar que las principales políticas del gobierno saliente (mayo de 2017) a cargo del economista Rafael Correa han tenido como prioridad el impulso al desarrollo de la industria local y la promoción de la justa competencia. Para ello, se crearon leyes tales como la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado promulgada en el año 2011 que tiene como objetivo evitar, prevenir y sancionar el abuso del poder de mercado; prevenir, prohibir y sancionar acuerdos colusorios; controlar y regular operaciones de concentración económica; y, finalmente, prevenir y sancionar prácticas desleales.

El alcance de esta ley en el ámbito del negocio de supermercados incluye disposiciones para regular un número mínimo de proveedores de la pequeña y mediana empresa, regular el plazo de pago a proveedores, directrices para el manejo de espacios en góndolas, entre otras. También se creó el Código Orgánico de la Producción, mediante el cual se generaron incentivos para la producción local y normas para evitar y sancionar la competencia desleal.

El gobierno ecuatoriano apoya la producción interna, creando centros desde donde se dirigen proyectos como Pro Ecuador que asesora a las empresas para exportar sus productos, o la Corporación Financiera Nacional (CFN) que otorga créditos para la creación de emprendimientos y nuevos negocios, así como incentivos de exoneración de impuesto a la renta para negocios nuevos. La política de gobierno tiende a redistribuir y facilitar el acceso a activos productivos (tierra, agua, créditos, tecnología, entre otros) a pequeños productores rurales.

Por otro lado, la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria creada en el año 2009 tiene como objetivo establecer los mecanismos mediante los cuales se pueda garantizar a las personas la autosuficiencia de productos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados, preferentemente provenientes de la mediana, pequeña y micro producción campesina y artesanal.

Es muy probable que las políticas de gobierno del gobierno saliente -aunque algunas muy criticadas por un sector importante de la población- se mantengan vigentes en los próximos años ya que en las elecciones presidenciales realizadas entre febrero y abril de 2017 el candidato oficialista Lenin Moreno resultó ganador obteniendo el 51,2% de los votos válidos, y Guillermo Lasso, un ex banquero conservador de la oposición, el 48,8% restante (El Universo 2017).

Tabla 1. Resumen de análisis del entorno político

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto en la industria
Política de gobierno proteccionista de la industria local	La Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado reducirá la importación de productos frutas y verduras en el mercado ecuatoriano, incentivando la producción interna.	Oportunidad
Consumo interno	La política de gobierno tiende a redistribuir y facilitar el acceso a activos productivos a pequeños productores rurales	Oportunidad

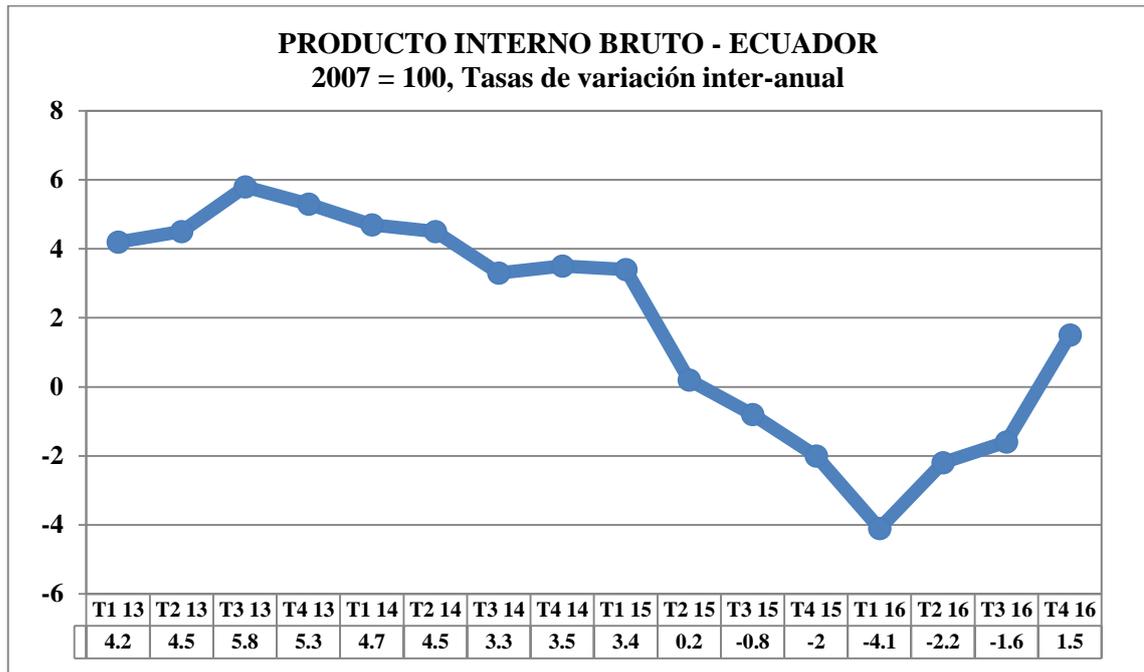
Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Entorno económico

Ecuador cuenta con una economía dolarizada desde el año 2000 como respuesta a una depreciación incontrolable de su anterior moneda, el Sucre, y a la espiral inflacionaria que se estaba originando por esos años, según el analista económico Walter Spurrier (El Universo 2015). Esta medida divide hasta la actualidad a impulsores y detractores del modelo: los primeros consideran que era el mejor camino ante la inflación, mientras que en el lado opuesto están quienes sostienen que nunca debió haberse adoptado esta medida ya que significó perder la moneda y la capacidad de reaccionar frente a una crisis (El Universo 2015).

A lo largo de la historia, la economía ecuatoriana se ha centrado en la exportación de materias primas para el mercado mundial y ha importado bienes y servicios de mayor valor agregado. La caída del precio del petróleo, que entre los años 2011 y 2014 superaba los US\$ 100 el barril pero que entre los años 2015 y 2016 estuvo en solo US\$ 45 promedio (y cuyos ingresos representaron el 11,5% del Producto Bruto Interno [PBI] del Ecuador en el 2015), más la desaceleración de la economía china, han puesto en seria duda la denominación de “milagro ecuatoriano” del que tanto se habló en el 2013, luego de varios años de bonanza económica.

Gráfico 1. Evolución del PBI en Ecuador



Fuente: Banco Central de Ecuador, 2017.

Elaboración: Propia, 2017.

Luego de las contracciones periódicas del PBI ecuatoriano registradas desde el tercer trimestre del año 2015 y el reajuste del Presupuesto General del Estado en el 2016 por la caída del precio del petróleo, la situación económica del país se complicó, más aún a raíz del fuerte terremoto ocurrido en abril del 2016 que trajo como consecuencia el fallecimiento de más de 600 personas, miles de heridos y cuantiosos daños materiales en las regiones más turísticas de Ecuador.

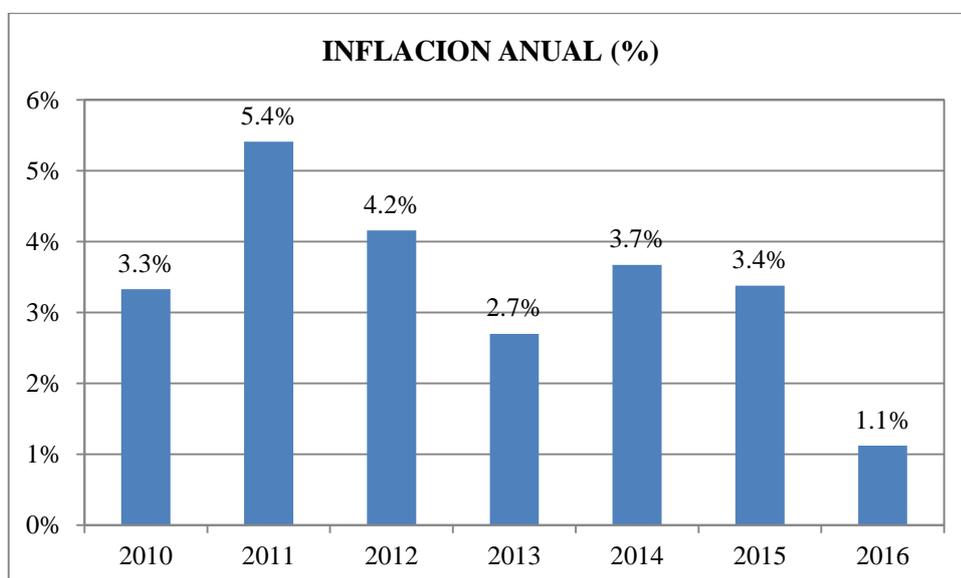
El gobierno tomó algunas medidas de urgencia para hacer frente a las consecuencias del terremoto, entre las que resalta el incremento de dos puntos porcentuales sobre el Impuesto al Valor Agregado (IVA) (de 12 a 14%) por un año a partir de junio del 2016. De otro lado, el gobierno estableció mayores contribuciones tributarias sobre la herencia de las personas y la plusvalía de los bienes inmuebles, medidas que algunos analistas califican como tendientes a la redistribución de la riqueza.

Aunque los productos agropecuarios no están gravados con el IVA, el 55% de los productos que conforman la canasta de bienes y servicios del Índice de Precios al Consumidor (IPC) sí lo están, por tanto, hay un impacto en la capacidad adquisitiva de la población en general que decanta en un menor consumo.

En el año 2016 en el Ecuador se registró una variación interanual del PBI en -1,5%, y para el año 2017 se espera un crecimiento de 1,47% según el Banco Central del Ecuador (El Universo 2017) sustentado en un eventual repunte de las exportaciones, tanto por alza del precio del crudo de petróleo como por el acuerdo comercial multi-partes suscrito con la Unión Europea para desgravar 2.565 partidas arancelarias de manera gradual entre las que se encuentran las manzanas, uvas, alcachofas, entre otros.

Respecto a la inflación en el país, en el 2016 se registró una inflación de 1,12% frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2017).

Gráfico 2. Evolución de la inflación en Ecuador



Fuente: INEC, 2017.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 2. Resumen de análisis de entorno económico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto en la industria
Decrecimiento económico	La caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y el déficit fiscal generaron un estancamiento del crecimiento del PBI y en consecuencia una menor inversión privada.	Amenaza
Régimen tributario frutas y verduras	Las frutas y verduras no están gravadas con el IVA, lo que facilita el acceso a las mismas por parte de la población.	Oportunidad

Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Entorno sociocultural

1.3.1 Crecimiento demográfico y consumo de frutas y verduras

La población en el Ecuador presenta una tasa de crecimiento constante y por encima del crecimiento demográfico de la región, tal como se muestra en la tabla 3, mientras que el consumo de frutas y verduras per cápita en el país también muestra tasas de crecimiento desde el año 2012, aunque a un ritmo lento.

Tabla 3. Población en Ecuador y América Latina (población en millones de personas)

Año	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030
América Latina	161,6	213,0	278,9	354,4	433,6	512,3	581,0	641,0	687,3
Ecuador	3,5	4,5	6,0	7,9	10,1	12,6	15,0	17,5	19,7
Tasa crecimiento en Ecuador (%)	-	30,9	33,4	31,4	28,0	23,8	19,5	16,4	12,8

Fuente: Cepal, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 4. Consumo de frutas y verduras per cápita en Ecuador

Año	2000	2005	2011	2012	2013	2016
Consumo de frutas y verduras (kilogramo per cápita)	228,7	176,1	174,3	175,9	177,8	181,3
Tasa de crecimiento del consumo	-	-23%	-1,0%	0,9%	1,1%	2,0%

Fuente: Euromonitor Internacional, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

El consumo diario de frutas y verduras en la población ecuatoriana está por debajo del consumo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), según la última encuesta realizada por esta institución (Redacción Sociedad 2016).

1.3.2 Extensión de áreas de cultivo de frutas y verduras

En el año 2016 la superficie de labor agropecuaria en Ecuador fue de 5.39 millones de hectáreas, y de éstas, 2.774.101 ha han sido destinadas para el cultivo de diversos productos agrícolas, entre los que destacan el cacao, el arroz, el maíz, la palma y el banano, según información del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016) del Ecuador.

La provincia de Chimborazo, en la cual se encuentra el cantón de Pallatanga (donde se ubica la plataforma de proximidad de Supercompra materia de análisis) junto con las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha, Bolívar y Cotopaxi concentran el 63% de la producción de vegetales para el consumo ecuatoriano.

Hacia el 2025, en Ecuador se busca implementar un nuevo modelo agrario, el cual tiene los siguientes objetivos:

- Disminuir la pobreza y desigualdad socioeconómica, que es más visible en las zonas del interior. Como este problema no es exclusivo de la política agrícola, el gobierno plantea un conjunto de acciones en muchas áreas para lograr la reducción de esta gran brecha de exclusión de la población rural.
- Garantizar la seguridad alimentaria de la población ecuatoriana ya que actualmente el país se autoabastece (el 93% de la demanda de alimentos es cubierta por la producción interna).
- Incorporar la inclusión social en el modelo agrario, en donde se busca que los productores y la sociedad obtengan beneficios socioeconómicos y medio ambientales.
- Disminuir la dependencia de las importaciones de materias primas y productos intermedios para la agricultura como son, por ejemplo, algunas frutas (uvas, manzanas, peras, durazno, naranjas, etcétera) y productos para tratar la tierra (fertilizantes, semillas, etcétera).
- Disminuir el ritmo de la reducción actual que existe en las áreas de cultivo, pero principalmente lograr que el rendimiento promedio agrícola pase de 8 t métricas por hectárea en el año 2014 a 14,2 t métricas por hectárea al año 2025, con especial énfasis en los productos que garantizarán la seguridad y soberanía alimentaria del Ecuador (legumbres, frutas, vegetales y cereales).
- Diversificar las exportaciones, en las cuales los dos productos agrícolas más importantes en los últimos 13 años han sido el banano y el cacao, mientras que los productos con potencial de crecimiento y diversificación son las frutas tropicales (piña, papaya, mango y maracuyá), las frutas andinas (tomate de árbol, uvilla y mora), hortalizas y granos andinos (quinua, chocho, amaranto y arveja).

El impulso de políticas de reordenamiento podría llevar a utilizar adecuadamente los 5,39 millones de hectáreas aptas para cultivo, por medio de herramientas como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a través de manuales de cultivo, mayor tecnificación, evitando el abuso de agroquímicos y fertilizantes en los cultivos pues disminuyen la productividad de las tierras.

De acuerdo con las proyecciones del Ministerio de Agricultura ecuatoriano, las superficies agrícolas por producto evolucionarán en los próximos años según se muestra en el anexo 4.

1.3.3 Sobrepeso y obesidad en la población

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud (INEC 2013), las tasas de sobrepeso en la población ecuatoriana son 9% en niños menores de cinco años, 30% en niños de entre 5 y 11 años, 26% en adolescentes de 12 a 19 años, y 63% en adultos de entre 20 y 59 años.

La preocupación que despiertan estas cifras en el gobierno ecuatoriano generó que en el año 2013 se publique un reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano (Ministerio de Salud Pública 2016), cuyo objetivo es garantizar que las personas cuenten con la información clara, oportuna, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de los alimentos para así hacer una adecuada elección de los mismos.

El reglamento establece el uso de etiquetas con los colores del semáforo que alertan si un producto es alto (rojo), medio (amarillo) o bajo (verde) en azúcar, sal y grasas, y también muestran el riesgo de consumir el producto. Con esta medida, el gobierno ecuatoriano fue el pionero en la región en promover de manera directa los hábitos de consumo de alimentos más saludables en la población.

Tabla 5. Resumen de análisis de entorno sociocultural

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto en la industria
Crecimiento demográfico.	Crecimiento demográfico de 1,6% anual, por encima de los países vecinos de la región, lo cual representa crecimiento del mercado potencial.	Oportunidad
Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.	Con el objetivo de garantizar que las personas cuenten con información más precisa sobre el valor nutricional de los alimentos que consume, el gobierno promueve hábitos más saludables en la población, generando un potencial aumento del consumo de frutas y verduras.	Oportunidad
Promoción del consumo de frutas y verduras.	De acuerdo con la recomendación de la OMS, el consumo diario de frutas y verduras en Ecuador está muy por debajo del recomendado, aunque el consumo per cápita venga incrementándose.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

Los atributos principales que deben tener las frutas y verduras son frescura y calidad, por lo que es importante que las empresas de este sector realicen inversiones en sistemas de conservación y refrigeración en el traslado de los productos desde su origen hasta los puntos de venta como en las propias tiendas, para asegurar que el almacenamiento no deteriore a los productos alimenticios.

El uso de tecnología en el proceso productivo también es muy importante en varios aspectos: uso de pesticidas para el control de plagas, maquinaria agrícola especializada, y técnicas

computacionales para establecer las mejores zonas geográficas para la siembra. Todos estos elementos son de fácil acceso en el mercado ecuatoriano ya que se encuentran extensamente difundidos. El aspecto tecnológico que cobra cada vez mayor importancia en la producción de frutas y verduras es la biotecnología, técnica que utiliza organismos vivos o sustancias obtenidas de esos organismos para crear o modificar un producto con el objetivo de mejorar su calidad, así como aumentar su contenido nutricional.

El gobierno de Ecuador, a través de Pro Ecuador, que es la entidad responsable de la promoción de la inversión, ofrece beneficios tributarios a las empresas que deseen explorar en biotecnología, siendo los principales inversionistas las empresas de Estados Unidos y Suiza que representaron en conjunto el 70% del total en el año 2013 con más de US\$ 2 millones de inversión solo en ese año.

En la actualidad, los procesos agrícolas en Ecuador utilizan la biotecnología para producir bio-fertilizantes, bio-insecticidas y abonos orgánicos, así como para realizar el control biológico de sus plantaciones, lo que les permite facilitar las labores de cultivo y evitar el uso de elementos químicos de alta toxicidad para reducir la liberación de gases de efecto invernadero.

Tabla 6. Resumen de análisis de entorno tecnológico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto en la industria
Biotecnología	Las herramientas tecnológicas que permitan mejorar la calidad de las frutas y verduras fortalecen el negocio de los supermercados que ofrecen este tipo de productos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5 Entorno ecológico

Ecuador se divide en tres regiones: costa, sierra y oriente. La primera se caracteriza por contar con climas cálidos, tanto secos como húmedos, y una topografía relativamente plana. La segunda tiene clima templado y frío, así como algunos valles calientes y se establece a lo largo de la Cordillera Central de los Andes. Por último, la región oriental se caracteriza por tener clima cálido húmedo y una topografía plana. Esta diversidad permite que los terrenos en Ecuador sean idóneos para el cultivo de una gran variedad de frutas y verduras, prevaleciendo el cultivo de las primeras en la costa y las segundas en la sierra.

Los efectos del cambio climático que sufre actualmente el mundo no son ajenos a Ecuador. Estos cambios originan que los inviernos y veranos sean más intensos, así como imprevisibilidad sobre

los períodos de duración de las estaciones, lo que dificulta el desarrollo de las actividades agrícolas.

El Ministerio del Ambiente de Ecuador, creado en el año 1996, es el organismo encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En este sentido, la labor agrícola en este país tiene como marco de referencia las regulaciones y recomendaciones de este organismo gubernamental.

Tabla 7. Resumen de análisis de entorno ecológico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto en la industria
Geografía y clima	Terrenos fértiles ubicados en zonas con climas propicios para la siembra de frutas y verduras.	Oportunidad
Cambio climático	Los cambios en el clima originados por el calentamiento global ocasionan cambios en las estaciones climáticas que perjudican el desarrollo de la agricultura.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.6 Entorno global

La globalización ha modificado la manera de competir de las empresas en el sector agropecuario, de tal manera que han surgido cambios en el modelo de producción que lo orientan hacia la especialización de los cultivos como estrategia de desarrollo, en reemplazo de la diversificación productiva que prevalecía hasta hace algunos años.

En un mundo globalizado en donde las barreras geográficas son cada vez más irrelevantes cuando se trata de encontrar la manera más eficiente de reducir costos, la oportunidad de importar aquellos productos que son importantes para las empresas está siempre latente y se da cada vez con más frecuencia. Esta realidad ineludible genera que algunos gobiernos propongan mecanismos para mantener la balanza comercial y proteger la industria interna.

El gobierno de Ecuador, mediante resolución de Comercio Exterior emitida en marzo de 2015, estableció sobretasas arancelarias que van desde el 5% al 45%, aplicable a una serie de productos como frutas, verduras, carnes, lácteos, acabados para la construcción, entre otros, que representan el 32% de los productos que importa este país.

Tabla 8. Resumen de análisis de entorno global

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto en la industria
Sobretasas arancelarias.	Existen salvaguardias vigentes desde marzo de 2015 para ciertos productos, entre ellos frutas y verduras, en países que no pertenecen la Unión Europea, con la finalidad de incentivar la industria local y promover el empleo. Sin embargo, esto puede generar que disminuya el consumo interno debido a que existen productos importados que no tienen sustitutos locales.	Oportunidad, Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.7 Conclusiones del macroentorno

La economía de Ecuador, desde el último trimestre de 2016, se viene recuperando lentamente; por otro lado, las políticas actuales de promoción de la agricultura de pequeños productores, los mecanismos proteccionistas mediante tasas arancelarias para proteger la industria, así como la evolución de la tecnología para la siembra y cosecha de frutas y verduras, constituyen una ventaja para las empresas que comercializan productos alimenticios. Asimismo, el aumento demográfico en el Ecuador a tasas anuales por encima de la región muestra que el mercado potencial para el sector retail seguirá creciendo en los próximos años.

El gobierno saliente llegó a un nivel de desaprobación del 58% según la encuestadora Cedatos (Centro de Estudios y Datos Ecuador) citada en el diario La República (2016) de Ecuador, como consecuencia de las reformas constitucionales que se hicieron respecto a la reelección presidencial y algunas normas de índole tributaria sobre las herencias y a la plusvalía de inmuebles que afectan los ingresos de la población. La segunda vuelta electoral en Ecuador realizada recientemente dio como ganador al candidato oficialista Lenin Moreno, por lo que se presume que existirá una continuidad de las políticas adoptadas por su antecesor.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector en el que se desenvuelve Supercompra es el comercio minorista; específicamente, en este caso, la comercialización de productos frescos. En el 2016 este sector facturó en el Ecuador un total de US\$ 23.735 millones, mostrando un crecimiento anual promedio de 6,3% entre los años 2011 y 2016 (Euromonitor International 2016).

En la tabla 9 se observa la evolución anual de las ventas minoristas y la clara concentración de estas bajo el modelo “con tiendas” (puntos de venta y stands) con una participación del 93% de

las ventas versus el modelo de venta “sin uso de tiendas” (venta directa o e-commerce) que abarca el 7% restante.

Tabla 9. Ventas anuales minoristas en Ecuador (US\$ millones)

Vendedor minorista	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Participación promedio
Con tiendas	16.445	17.411	18.773	19.905	21.028	22.100	93%
Sin tiendas	1.058	1.282	1.394	1.484	1.595	1.634	7%
Total	17.504	18.693	20.167	21.389	22.623	23.735	100%

Fuente: Euromonitor International, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

Las ventas minoristas a través de tiendas físicas representan el 93,1% del total de ventas al 2016, participación que se ha mantenido desde el año 2011 cuando la participación era de 93,9%.

Los minoristas de abarrotos participan en un 41% del total de la venta minorista, situación que se mantiene constante entre los años 2013 y 2015.

Tabla 10. Ventas anuales al por menor en Ecuador con tiendas (US\$ millones)

Vendedor Minorista	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Participación promedio
Minoristas de abarrotos	7.087	7.347	7.692	8.112	8.548	8.908	41%
Especialistas no abarrotos	9.086	9.803	10.779	11.474	12.144	12.837	57%
Minoristas mixtos	272	260	302	319	336	355	2%
Total	16.445	17.410	18.773	19.905	21.028	22.100	100%

Fuente: Euromonitor International, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

Dentro de la venta minorista de abarrotos, la venta a través del canal moderno (retailers) representó el 40% de la venta total en el año 2016 en los supermercados según Rubén Salazar Zuther, gerente corporativo de Corporación Favorita², ganando cuota de mercado debido a sus precios bajos ya que venden productos hasta 20% más baratos que el canal tradicional porque cuentan con economías de escala.

El liderazgo de empresas locales en el sector es consecuencia del fuerte posicionamiento que han logrado tener en la intención de compra de los consumidores. El sector minorista sigue concentrando el poder del mercado en unos pocos actores clave nacionales y, debido a las políticas comerciales del gobierno, la entrada de grandes multinacionales en el sector es poco probable. Se

² La información fue proporcionada por Rubén Salazar mediante conversaciones privadas realizadas vía correo electrónico.

espera que la ley de control de poder de mercado pueda equilibrar la concentración y participación de algunos jugadores clave en la industria.

La proyección de ventas para los siguientes años realizada por Euromonitor International se muestra en la tabla siguiente, donde se pronostica un crecimiento anual de la venta minorista hasta el 2021 de 3,9% en promedio.

Tabla 11. Proyección de ventas 2017-2021

Tipo de vendedor minorista	2017	2018	2019	2020	2021	Participación promedio
Minoristas de abarrotos	9.205	9.467	9.698	9.908	10.102	38%
Especialistas no abarrotos	13.493	14.164	14.859	15.582	16.344	60%
Minoristas mixtos	376	400	426	456	490	2%
Total	23.074	24.031	24.982	25.946	26.936	100%

Fuente: Euromonitor International, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

Referente al tamaño del mercado de frutas y verduras, se puede decir que éste viene incrementándose en 2% anual (ver tabla 12), en línea con el crecimiento demográfico y el incremento del consumo per cápita.

Tabla 12. Tamaño de mercado frutas y verduras en Ecuador (toneladas)

Categoría	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Participación promedio
Frutas	256,00	257,60	260,70	266,10	271,90	278,10	58%
Verduras	182,90	186,10	190,50	194,10	197,60	201,30	42%

Fuente: Euromonitor International, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con el objetivo de comprender mejor la dinámica de la competencia se analizará la estructura de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Como refiere Joan Magretta (2014): «El modelo se centra en la competencia que enfrentamos y nos da una base para medir el desempeño superior», y menciona que «[...] las cinco fuerzas guardan una relación clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria».

La fortaleza relativa de cada una de las cinco fuerzas se cuantificará utilizando un valor numérico según la siguiente escala: (1) bajo, (2) medio bajo, (3) medio alto y (4) alto. Entonces, cuanto más

potente sea la fuerza, la industria resultará menos atractiva para los participantes debido a la presión existente en los precios y/o los costos.

Antes de iniciar el análisis, cabe señalar que existen tres tipos de proveedores de frutas y verduras:

- Asociaciones compuestas de pequeños agricultores (con un promedio de 12 socios agricultores en cada una de ellas) de bajo nivel educativo y pocos recursos económicos, quienes trabajan principalmente en las provincias andinas ecuatorianas.
- Fincas comerciales de mayor tamaño, con agricultores de mayor nivel educativo que los pequeños y, por tanto, conocimientos especializados de horticultura y comercialización de hortalizas, así como procesos de cosecha más tecnificados. Producen también en las zonas andinas ecuatorianas, principalmente.
- Empresas intermediarias, cuyo negocio se centra en comprar los productos a los agricultores a lo largo de todo el territorio del Ecuador para luego venderlos a los supermercados.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (medio bajo = 1,8)

- **Concentración de los proveedores.** No se encuentran concentrados, están dispersos geográficamente y no tienden a asociarse. El impacto es bajo (1).
- **Cantidad de proveedores.** Existen una gran cantidad de proveedores en la industria que ofrecen productos similares. El impacto es medio bajo (2).
- **Integración vertical hacia adelante.** Los proveedores no cuentan -en su gran mayoría- con los recursos financieros necesarios y el know how suficiente como para entrar a competir con los supermercados y tiendas minoristas en el negocio de ofrecer sus productos a los clientes finales. El impacto es medio bajo (2).
- **Integración vertical hacia atrás.** Los grandes comercializadores minoristas ya se encuentran en proceso de integración vertical hacia atrás, principalmente en lo que se refiere a las líneas de productos de abarrotes, entrando así a competir con sus proveedores. El impacto es medio bajo (2).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes (medio bajo = 1,8)

- **Concentración de clientes.** No existe concentración de clientes, siendo el mercado masivo. El impacto es bajo (1).
- **Grandes volúmenes de compra por parte del cliente.** El volumen de compra de los productos es en su mayoría bajo ya que son ventas al por menor, a pesar de que las promociones fomenten la compra de una mayor cantidad de productos por un menor precio

total. El impacto es bajo (1).

- **Grado de estandarización.** Los atributos de los productos son muy similares y los clientes pueden adquirirlos por otros canales de venta. El impacto es alto (4).
- **Amenaza de integración vertical hacia atrás.** La posibilidad que los clientes desarrollen sus propios productos es poco viable. El impacto es bajo (1).

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores (medio bajo = 2,2)

- **Inversiones de capital.** La inversión económica para ingresar en la industria es muy alta en el caso de supermercados y grandes superficies más no para las tiendas pequeñas. El impacto es medio bajo (2).
- **Política gubernamental.** Se han planteado normas desde noviembre de 2014 referidas a la Ley de poder de control de mercados, como las referentes a la exhibición obligatoria del 15% de productos nacionales en los supermercados, el pago a proveedores en un plazo menor a 30 días y las restricciones geográficas para las grandes cadenas farmacéuticas. El impacto es medio bajo (2).
- **Diferenciación del producto.** Los productos pueden ser replicados por los competidores si se implementan las mismas políticas de compra, control y especificación por producto. El impacto es medio alto (3).
- **Identificación de marcas.** Las marcas de los productos frescos no son un factor tan influyente como ventaja competitiva en la industria. El impacto es medio alto (3).
- **Acceso a canales de distribución.** El acceso a los canales de distribución no es restringido. El impacto es medio alto (3).
- **Tasa de crecimiento del sector.** El sector se encuentra creciendo sostenidamente los últimos años. El impacto es medio alto (3).

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (muy bajo = 1)

- **Número de productos sustitutos.** Los productos sustitutos son pocos (producción propia del cliente o productos de ferias orgánicas). El impacto es bajo (1).
- **Precio de los productos sustitutos.** Los precios de los productos sustitutos son mayores debido a que los procesos de producción son más lentos y la producción es menor. El impacto es bajo (1).
- **Disponibilidad de los productos sustitutos.** La accesibilidad a los productos sustitutos está limitada por las zonas y condiciones requeridas para que los propios clientes puedan producirlos y, en el caso de las ferias, hay limitación por los pocos lugares en que se efectúan y las fechas específicas de estas. El impacto es bajo (1).

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes (medio alto = 3)

- **Existen varios competidores.** Existe una gran cantidad de competidores en el sector. El impacto es medio alto (3).
- **Barreras de salida asociadas a la inversión.** Las principales barreras de salida están asociadas a los activos fijos con los que cuentan los competidores, los cuales en la mayoría de ellos (tiendas pequeñas) no son de alto valor. El impacto es medio bajo (2).
- **Costo de cambio.** El costo asociado al cambio por parte de los clientes es bajo. El impacto es alto (4).

La evaluación de las cinco fuerzas de Porter evidencia que la industria es atractiva y rentable para los actuales participantes en tanto no existe la amenaza de productos sustitutos, y en la medida que tanto los proveedores como los clientes cuentan con un bajo poder de negociación. Por otro lado, se evidencia una importante rivalidad entre los actuales competidores. Los resultados de la calificación cuantitativa de las cinco fuerzas se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Clasificación de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Puntaje	Impacto
Poder de negociación de los proveedores.	1,8	Medio bajo
Poder de negociación de los clientes.	1,8	Medio bajo
Amenaza de nuevos competidores.	2,2	Medio bajo
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	1,0	Muy bajo
Rivalidad entre los competidores existentes.	3,0	Medio alto
Ponderación Total	2,0	Medio bajo

Fuente: Magretta, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

2.3 Conclusiones del microentorno

Si bien es cierto en los últimos cinco años la tasa de crecimiento en el sector retail ha disminuido de 8% a 5%, se proyecta que el crecimiento en el corto y mediano plazo continuará a un ritmo de 3% y que en el largo plazo aumentará, con lo cual la industria se mantendrá atractiva.

En el caso específico de la comercialización de frutas y verduras también se espera mantener el crecimiento del mercado registrado desde el 2011 al 2016 en 2% anual, con la oportunidad de elevar la producción debido a los incentivos generados por las políticas de gobierno implementadas y por los esfuerzos de diversas entidades locales e internacionales por elevar el consumo a los niveles recomendados por la OMS.

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) se muestra en el anexo 1.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Modelo de negocio Canvas

Para describir el modelo de negocio de Supercompra se muestra el business model Canvas aplicado en esta empresa líder del sector retail en Ecuador, y mediante el cual se esquematiza cómo la empresa crea, entrega y captura valor.

Tabla 14. Business model Canvas

Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> ● Productores agrícolas. ● Importadores. ● Proveedores - Intermediarios de frutas y verduras. ● Proveedores de transporte para la distribución. ● Entidades financieras. ● Consultora de selección de personal. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de nuevas tiendas. ● Planificación de compra de productos. ● Sistema logístico de acopio y distribución. ● Control de inventario y disponibilidad de productos. ● Control de calidad de los productos. ● Contratación y capacitación del personal. ● Estrategia de promoción de productos. 	Propuesta de valor Facilitar a sus clientes el acceso a diversos productos de calidad y precios accesibles, así como ofrecer la mejor experiencia de compra.	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de ventas. ● Servicio post venta. ● Publicidad en medios. ● Programas de fidelización. 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> ● Clientes de todos los segmentos socioeconómicos.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura (tiendas, almacenes y plataformas). ● Personal calificado. ● Valor de la marca. ● Sistemas de Información. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> ● Tiendas físicas. ● On line. 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> ● Productos. ● Alquiler de tiendas y almacenes. ● Mantenimiento de infraestructura. ● Logística y distribución. ● Personal. 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ● Venta de productos. ● Alquiler de espacios a terceros en las tiendas. ● Incentivos fiscales. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2017.

2. La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que separa las actividades primarias generadoras de valor de las actividades de apoyo, identificando así las fuentes de ventaja competitiva. Para representar la cadena de valor de Supercompra se utilizará una adaptación del conocido modelo creado por Michael Porter (2010), la cual se ajusta más a una empresa de servicios del sector retail.

Tabla 15. La cadena de valor

Dirección General y de Recursos Humanos						M A R G E N D E S E R V I C I O
<u>Dirección General</u> : Impulsador principal de la cultura de excelencia en el servicio al cliente. <u>Recursos humanos</u> : Participación activa de los colaboradores (personal de contacto) para establecer oportunidades de mejora, selección de personal con vocación de servicio y capacitación descentralizada permanente (solución de conflictos).						
Organización interna y tecnología						
Gestión en tiendas según estándares generales de servicio, con la autonomía necesaria para garantizar la mejor atención a los clientes. Centralización de las funciones “duras” del negocio (finanzas, contabilidad). Soporte del canal de ventas on line y uso de tecnología de gestión de información (CRM) para programa de fidelización.						
Infraestructura y Ambiente						
Tiendas a nivel nacional ubicadas en zonas estratégicas en función a la segmentación y accesibilidad. Ambiente acogedor en tiendas, almacenes amplios y seguros para los productos, y centros de acopio (plataformas de proximidad) cerca de las zonas de producción de frutas y verduras.						
Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Cliente	Abastecimiento	
(1) Programa de fidelización y generación de lealtad en los clientes. (2) Posicionamiento de marca y reputación. (3) Publicidad en medios escritos masivos y anuncios en revistas sociales. (4) Promoción y estrategia de precios.	Generadores de la prestación y responsables de su transformación como receptores de los inputs en el servicio: administradores de tienda, cajeros, reponedores, auxiliares de servicio, personal de limpieza, etcétera.	<u>Soporte físico</u> : Góndolas, coches, congeladoras, balanzas, cajas registradoras. <u>Habilidades</u> : orientación al cliente del personal, know how del negocio retail de la alta dirección.	<u>Servicio esencial</u> : Facilitar el acceso a productos de calidad y ofrecer la mejor experiencia de compra.	<u>Receptor de la prestación y comunicador del valor del servicio</u> : De manera individual y por visita, cada persona natural de los segmentos socio económicos A, B y C.	Negociación con proveedores, compra, almacenamiento, distribución, control de niveles de inventario e integración de productores agrícolas a su cadena de abastecimiento como parte de su estrategia de RSE y reducción de costos.	

Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

3. Análisis VRIO

Al respecto, los autores Hitt *et al.* (2015: 76) señalan que «Los recursos son las fuentes de las capacidades y algunas de estas conducen al desarrollo de las competencias centrales; a su vez, estas competencias podrían conducir a la ventaja competitiva de la compañía», postulado con el que los autores de la presente investigación coinciden y que servirá de base para el análisis actual.

Para tal efecto, se consultó al autor Robert M. Grant (2010) quien propone como herramienta de análisis la matriz Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO), la misma que fue desarrollada por Jay Barney en 1991.

A continuación, se muestra la matriz VRIO elaborada para Supercompra.

Tabla 16. Matriz VRIO

MATRIZ VRIO	V	R	I	O	Implicancia competitiva
TALENTOS					
- Orientación al cliente	Sí	Sí	No	Sí	VCS
- Expertise directivo en el negocio retail	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Innovación	Sí	Sí	No	No	VCT
RECURSOS					
- Capital de inversión	Sí	No	No	No	PC
- Acceso a fuentes de financiamiento	Sí	No	No	No	PC
- Canal de ventas on line	Sí	No	No	No	PC
- Valor de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Puntos de venta a nivel nacional	Sí	Sí	No	No	VCT
- Sistema de información	Sí	No	No	No	PC
PROCESOS					
- Relación con proveedores	Sí	No	No	No	PC
- Gestión de compras y abastecimiento	Sí	No	No	No	PC
- Almacenamiento y transporte	Sí	No	No	No	PC
- Responsabilidad social empresarial	Sí	Sí	No	No	VCT
- Gestión de la calidad de sus productos	Sí	No	No	Sí	PC
- Generación de lealtad de sus clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS

Leyenda: PC, paridad competitiva; VCT, ventaja competitiva temporal; VCS, ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Grant, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

Como resultado del análisis, se establece que Supercompra cuenta con cuatro ventajas competitivas sostenibles (VCS) que son la fuerte orientación al cliente de todo su personal; el expertise en el manejo del negocio del equipo directivo; el valor de la marca y la generación de lealtad en sus clientes.

Las dos primeras ventajas competitivas nacen del talento del personal para gestionar y operar de una manera única el negocio, mientras que las otras dos parten de los esfuerzos del equipo de marketing por posicionar la marca como líder y referente en su industria, para que sea una marca respetada, recordada y que genere lealtad en sus clientes.

Cabe señalar, finalmente, que también se cuenta con una alta capilaridad en puntos de ventas, capacidad de innovación y responsabilidad social empresarial, que son ventajas competitivas temporales.

4. Análisis de la estructura de la organización

El éxito en la gestión de una empresa retail supone, de un lado, ser eficiente en el manejo de stocks logrando una apropiada optimización de su inventario, sin afectar el servicio. De otro lado, para las empresas retail (sobre todo de alimentación), el control eficiente de las pérdidas que se producen a lo largo de la cadena de distribución les permite reducir sus costos y, en consecuencia,

aumentar sus beneficios. Ambos criterios son inherentes a la naturaleza de este tipo de negocios, por lo que deben ser considerados para establecer los procesos, recursos, infraestructura y la estructura de Supercompra.

4.1 Análisis de la configuración organizacional

Supercompra cuenta con un conjunto de unidades autónomas que están acopladas por una estructura administrativa central. Estas divisiones están representadas por las tiendas que se ubican en distintas zonas geográficas con la finalidad de ampliar la cobertura de ventas hacia nuevos mercados de tal forma que bajo el criterio de clasificación de Henry Mintzberg (1984) se trata de una empresa divisional del tipo regional, ya que los productos que vende cada tienda son los mismos.

En este escenario, los flujos de comunicación entre la tecnoestructura y las divisiones regionales (tiendas) que se encuentran a cientos de kilómetros de distancia son fundamentales en Supercompra. El poder se delega hacia las diferentes tiendas, de tal forma que se les otorga la autonomía necesaria para realizar sus funciones, al tiempo que se hacen responsables de sus decisiones comerciales.

De otro lado, las tiendas de Supercompra pueden considerarse lo suficientemente estructuradas como para tener el volumen de trabajo operativo necesario para la repetición y normalización de procesos, así como con la suficiente experiencia como para haber decidido las normas que las rigen, por lo que cada una de las tiendas se configura también como una organización maquinal, según la clasificación de Mintzberg (1984). En este sentido, la tecnoestructura es parte importante en cada una de las tiendas como responsable de la estandarización de los procesos.

La línea media y el staff de apoyo controlan y soportan al núcleo de operaciones, siendo la comunicación fundamentalmente formal.

4.2 Análisis de las partes de la organización

4.2.1 Núcleo de operaciones

Conformado por los vendedores de tienda, asesores de servicio, reponedores, cajeros, impulsadoras, entre otros, que en términos generales tienen como principales características que son personas jóvenes, con un nivel académico básico o en formación (estudiantes) y una alta

orientación de servicio al cliente. Asimismo, están incluidos en el núcleo de operaciones los almaceneros, quienes garantizan la oportunidad de despacho y recepción de la mercadería, así como el personal de mantenimiento y de limpieza.

4.2.2 Ápice estratégico

Conformado por el Comité Directivo y el Chief Executive Officer (CEO), es responsable que la empresa cumpla con su misión y objetivos al generar la estrategia a corto y largo plazo en base a su interpretación del entorno, tomando las decisiones clave del negocio y cumpliendo el rol de portavoces de la empresa.

4.2.3 Línea media

Constituye el nexo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones al que regula. Está conformado por los directores de Operaciones y Logística, Comercial, Finanzas, Recursos Humanos, además de gerentes de tienda, gerentes de producto y las diversas jefaturas dentro de la organización, siendo estos responsables de tomar las decisiones operativas del negocio sobre los procesos que no estén normalizados o no lo estén en su totalidad. También influyen en las decisiones estratégicas que toma el ápice.

4.2.4 Tecnoestructura

En este tipo de organización es clave la tecnoestructura, y está compuesta por:

- Analistas de estudio de trabajo, que normalizan los procesos ejecutados por el núcleo de operaciones, realizan estudios de tiempos y ocupación, sistemas de control de calidad, y análisis del sistema de colas.
- Analistas de planificación y control comercial, contable, de presupuesto y compras, responsables de normalizar los outputs requeridos por la compañía como la planificación de la demanda y los sistemas de control de objetivos.
- Analistas de personal, que normalizan las habilidades del núcleo operativo principalmente.

4.2.5 Staff de apoyo

Son áreas que brindan soporte a las otras partes de la organización como tecnología e información, asesoría legal, tesorería y liquidaciones, relaciones públicas, investigación de mercado, servicios generales, entre otros.

Hay una clara relevancia del staff de apoyo en lo que concierne al soporte que brinda al ápice estratégico para la toma de decisiones claves del negocio, como son la investigación de mercado y el estudio del comportamiento de los consumidores.

4.3 Análisis de las áreas funcionales de la organización

4.3.1 Área de Operaciones y Ventas

Coordina y controla los procedimientos relacionados a la venta en cada una de las tiendas, desde la recepción de la mercadería hasta la atención al cliente. Realiza coordinaciones con el área de marketing sobre los productos y sus precios, las cantidades, y los tiempos de entrega con el fin que los productos permanezcan el menor tiempo posible en los anaqueles y tengan una presentación visual atractiva.

Asimismo, el área de Operaciones tiene la función de recolectar información para mejorar el servicio, identificando oportunidades de mejora en el desempeño del personal de contacto, así como gestionando las quejas de los clientes.

Las funciones más importantes de esta área son:

- Recibir, almacenar y clasificar los artículos por división y tienda.
- Supervisión de las ventas y del servicio al cliente por tienda.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas, así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos.
- Participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal a su cargo.
- Velar por el mantenimiento y resguardo de las tiendas, y la seguridad industrial.

4.3.2 Área de Supply Chain

Responsable de la gestión de los flujos físicos que buscan satisfacer al cliente en sus expectativas de compra, ofreciendo los productos que necesita en el momento y lugar que requiera.

Los flujos físicos se dividen en:

- Logística de compra (entre un proveedor y la empresa) que incluye:

- La planificación del aprovisionamiento desde los proveedores de acuerdo con el plan de ventas.
- La ejecución del aprovisionamiento, del transporte y de otras operaciones relacionadas.
- La gestión de la relación con los proveedores, con objetivo de la mejora del servicio y la reducción de los costos logísticos.
- Logística de distribución (entre los centros logísticos y las tiendas).
 - La previsión de la actividad de los centros logísticos (incluyendo plataformas de proximidad) y el almacenamiento.
 - La preparación de los pedidos y el traslado de mercadería de un lugar a otro desde los almacenes.
 - La realización de pequeñas actividades de transformación del producto (empaquetado y etiquetado).

4.3.3 Área de Marketing

Tiene como principales objetivos la búsqueda de nuevos canales de venta, mejorar la rotación en los puntos de venta, impulsar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising, generar “traffic building”, es decir, que el consumidor recorra los supermercados, lograr la fidelización de las marcas con los consumidores y posicionar a la marca Supercompra como una empresa socialmente responsable.

Sus principales funciones son:

- Definir los segmentos de clientes objetivos y desarrollar y difundir un plan de comunicación hacia los clientes objetivo.
- Desarrollo de promociones y acciones de animación de los puntos de venta.
- Implementar acuerdos comerciales, alquiler de espacios en tiendas y plazos de pago dependiendo del producto o servicio.
- Diseño y gestión de góndolas y puntos de venta.
- Publicidad en medios como periódicos, radio, televisión, redes sociales y web, revistas, catálogos y brochures y publicidad interior, en ventanas y frontis de las tiendas.
- Lanzamiento de nuevos productos a clientes.
- Relaciones públicas.

4.3.4 Área de Recursos Humanos

Es responsable de la atracción, contratación, capacitación, motivación y retención de personal calificado a través de toda la organización. Debido a que la empresa está enfocada en brindar una buena atención al cliente, ésta debe poner mucho énfasis en la generación de compromiso y en la capacitación del personal que tiene contacto directo con el consumidor final.

Las principales responsabilidades del área de Recursos Humanos son:

- Difundir en toda la organización la cultura organizacional de Supercompra, sus valores y principios fundamentales.
- Soportar a las demás áreas funcionales en la elaboración del perfil de puestos.
- Reclutar mediante procesos internos o externos a los colaboradores.
- Programar las capacitaciones para los colaboradores.
- Ejecutar las evaluaciones de desempeño y de clima laboral.
- Administrar el sistema compensaciones y beneficios.
- Velar por el bienestar de los colaboradores dentro del ámbito laboral

Es importante señalar que el sector retail presenta elevados índices de rotación del personal operativo debido a las bajas remuneraciones ofrecidas, las condiciones y horarios de trabajo, y a que esta labor puede representar solo una buena opción de trabajo temporal para las personas jóvenes. Dicha situación conlleva a que uno de los mayores retos a afrontar en el sector sea la atracción y retención de personal de nivel operativo.

4.3.5 Área Financiera

Esta área es responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria con el resto de la organización, y debe, además, preparar los estados financieros y dar soporte a todas las unidades del negocio en esta materia. Es responsable, también, de la gestión financiera de Supercompra, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles a fin de sugerir medidas tendientes a optimizar los resultados de la empresa.

Por otro lado, es responsable también de la obtención de fondos y el suministro del capital necesario para el funcionamiento de la empresa, ejecutando el pago a los proveedores (Departamento de Tesorería) y realizando el control de los ingresos y egresos (Departamento de Contabilidad).

5. Análisis de los factores internos

A través de la Evaluación de los Factores Internos (EFI) se busca profundizar en el interior de la administración estratégica de la empresa a fin de facilitar la formulación de estrategias. El grado de afectación en la empresa se clasifica de la siguiente manera: debilidad importante; debilidad menor; fortaleza menor y fortaleza importante.

El valor total ponderado de la matriz EFI (anexo 2) es 3,20, valor superior a la media, lo que indica que la empresa tiene una posición interna en la que sus fortalezas prevalecen claramente sobre sus debilidades, lo que le permite mejorar la implementación de sus estrategias. Las principales fortalezas de la empresa son la experiencia en el negocio retail, el valor de la marca Supercompra, la orientación al servicio y la generación de lealtad en sus clientes.

6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (Peyea)

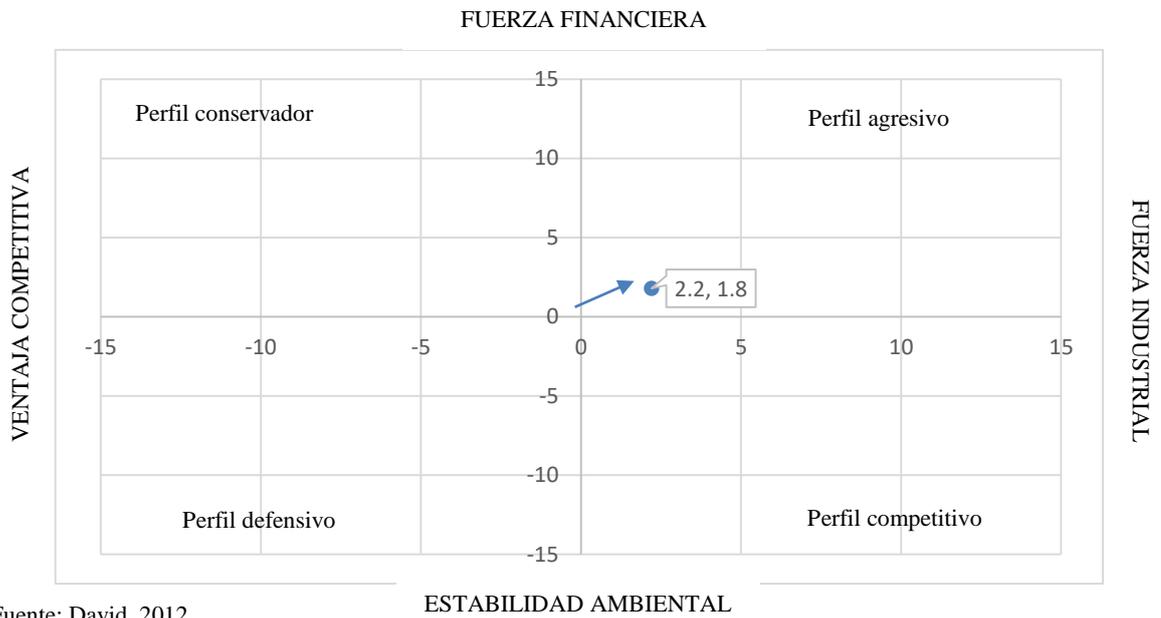
La matriz Peyea permite realizar el análisis de la dimensión interna (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas) y externa (EA: estabilidad ambiental y FI: fortaleza de la industria) de la empresa y la industria, a fin de determinar la posición estratégica general de la organización.

Luego de realizado el análisis (ver anexo 3) se puede establecer que Supercompra tiene un perfil estratégico agresivo, el cual la define como una empresa financieramente sólida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento.

Una estrategia agresiva hace uso de las fortalezas y aprovecha las oportunidades externas aplicando algunas de las siguientes estrategias: incursión en nuevos mercados, ofrecer nuevos productos o servicios, o ampliar su cadena de abastecimiento.

En el caso de Supercompra, las posibles estrategias a implementar podrían ser: implementar nuevas tiendas en las pequeñas ciudades donde aún no tienen presencia, promocionar nuevos productos de la categoría de productos frescos; y ampliar su cadena de abastecimiento, realizando una integración hacia atrás a partir de las plataformas de proximidad, en las cuales se realicen el acopio y control de calidad de las frutas y verduras.

Gráfico 3. Gráfico de perfil estratégico: matriz PEYEA



Fuente: David, 2012.
Elaboración: Propia, 2017.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

Es importante que Supercompra cuente con una visión y misión claras antes de formular y desarrollar las estrategias, ya que ello facilitará la uniformidad de propósitos dentro de la organización.

1. Visión propuesta (¿Cómo vemos a Supercompra en el futuro?)

“Ser reconocidos como la cadena de comercio líder en América Latina, con base en la eficiencia de nuestros procesos, nuestras políticas de responsabilidad social empresarial y la gestión de nuestro capital humano”.

2. Misión propuesta (¿Cuál es el negocio de Supercompra?)

Fred David (2012) señala que una declaración efectiva debe tener nueve componentes, los mismos que se analizan a continuación para la formular la misión de Supercompra.

- **Clientes.** La principal responsabilidad de Supercompra es con todas las familias ecuatorianas que utilizan los productos y servicios que ofrece.
- **Productos o servicios.** El negocio de Supercompra consiste en ofrecer una gran variedad de productos de primera necesidad para el hogar a precios razonables, así como un servicio al cliente orientando a conseguir la máxima satisfacción posible.
- **Mercados.** Supercompra enfoca sus actividades en el mercado ecuatoriano.
- **Tecnología.** La incidencia de la tecnología en el negocio de Supercompra no tiene la relevancia suficiente para incluirla expresamente en su declaración de misión.
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** Supercompra desarrolla una estrategia de liderazgo en costos, buscando crecimiento y rentabilidad y además ser consecuente con la responsabilidad que tiene con los diferentes grupos de interés.
- **Filosofía.** Su liderazgo está comprometido con una filosofía que antepone a las personas a las ganancias
- **Autoconcepto.** Busca que sus procesos sean cada vez más eficientes, ofreciendo la experiencia de compra más satisfactoria a sus clientes.
- **Preocupación por la imagen pública.** Difundir los esfuerzos que hace Supercompra para fomentar el desarrollo de las comunidades como parte fundamental de la sostenibilidad de su negocio.

- **Preocupación por los empleados.** Generar un ambiente adecuado de trabajo para los empleados, ofrecerles salarios justos así como oportunidades de desarrollo profesional.

Luego de este análisis, la misión propuesta para Supercompra es la siguiente: “Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a precios justos, así como la mejor experiencia de compra con la finalidad de mejorar su calidad de vida. La relación con nuestros empleados, proveedores y la comunidad, así como la eficiencia de nuestros procesos es fundamental para convertirnos en una empresa cada vez más rentable y sostenible”.

3. Valores y principios

Para cumplir con su visión y misión, las actividades en Supercompra se llevan a cabo teniendo en cuenta los siguientes valores y principios: ética, honestidad, compromiso, responsabilidad, igualdad, respeto, eficiencia, trabajo en equipo y orientación al cliente

4. Niveles de estrategia

4.1 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva aplicada por Supercompra es la de liderazgo en costos debido a su gran poder de negociación que le permite comprar productos a precios menores que sus competidores, y a la eficiencia de su sistema de abastecimiento que le permite reducir las mermas así como los costos logísticos y de intermediación, en este último caso, a través de las plataformas de proximidad.

4.2 Estrategias corporativas

A nivel corporativo, Supercompra desarrolla las siguientes estrategias

- **Estrategia de integración vertical hacia atrás.** A través de la implementación de plataformas de proximidad busca reducir la compra a intermediarios y generar alianzas con los pequeños productores agrícolas por medio de contratos a largo plazo, teniendo así un mayor control del abastecimiento y la calidad de los productos. Por lo tanto, la estrategia de integración hacia atrás es de tipo contractual.

- **Estrategias intensivas.**

- Desarrollo de mercado. Supercompra abre nuevas tiendas en ciudades pequeñas donde existe potencial de crecimiento del canal moderno.
- Penetración de mercado. Incrementa su participación de mercado atrayendo a los consumidores que usualmente compran en bodegas y mercados, ofreciendo una experiencia de compra agradable y productos de buena calidad a menores precios.

5. Objetivos estratégicos

- **Objetivo 1.** Incrementar el margen de venta de frutas y verduras en 14% en los próximos tres años.
- **Objetivo 2.** Reducir los costos operativos en 3% en los próximos tres años.
- **Objetivo 3.** Posicionar la marca Supercompra como socialmente responsable.

6. FODA Cruzado

A partir del desarrollo de la matriz FODA se elaboró una matriz cruzada con el objetivo de determinar las distintas estrategias, según los criterios que influyan en ella.

Tabla 17. FODA Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><u>Estrategias F - O (Ofensivas)</u></p> <p>FO1 Implementar nuevas tiendas (F1, O1, O2, O9)</p> <p>FO2 Reforzar el posicionamiento de la marca (F2, F3, F5, F7, O1, O6, O10)</p> <p>FO3 Promoción de productos nuevos o con baja rotación de la categoría frutas y verduras (F2, F3, O4, O5, O6, O9, O10)</p> <p>FO4 Mantener el correcto funcionamiento de las plataformas de proximidad (F4, O3, O4, O5, O8, O10)</p> <p>FO5 Promover la comercialización de productos saludables como complemento a las frutas y verduras (F2, O6, O9)</p>	<p><u>Estrategias D - O (Adaptativas)</u></p> <p>DO1 Incorporar a trabajadores de las zonas en donde se establecen las plataformas de proximidad o las tiendas (D2, O1)</p> <p>DO2 Incentivar la venta on line de frutas y verduras con ofertas promocionales (D1, O1, O6, O9)</p>
AMENAZAS	<p><u>Estrategias F - A (Reactivas)</u></p> <p>FA1 Incentivar la creatividad en los colaboradores como fuente de innovación (F3, A1, A3)</p> <p>FA2 Fortalecer las relaciones con las asociaciones de productores (F6, A4)</p> <p>FA3 Implementar un programa de lealtad asociado al consumo de frutas y verduras (F7, A3)</p> <p>FA4 Incentivar el uso de la biotecnología agrícola en sus principales proveedores de frutas y verduras (F3, A2)</p>	<p><u>Estrategias D - A (Defensivas)</u></p> <p>DA1 Fortalecer las relaciones con las asociaciones de productores (D3, A4)</p> <p>DA2 Reforzar la importancia de la ética dentro de la cultura de la empresa (D2, A5)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Alineamiento estratégico

En el alineamiento estratégico se valida en qué medida se ajustan las estrategias planteadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía (ver tabla 18).

Tabla 18. Matriz de alineamiento estratégico

	Estrategias	Visión	Misión	Obj. 1 Incrementar margen	Obj. 2 Reducir costos	Obj. 3 Posicionar la marca
FO1	Implementar nuevas tiendas (F1, O1, O2, O9).	X	X			
FO2	Fortalecer el posicionamiento de la marca (F2, F3, F5, F7, O1, O6, O10).	X	X	X		X
FO3	Promoción de productos nuevos o con baja rotación de la categoría frutas y verduras (F2, F3, O4, O5, O6, O9, O10).	X	X			
FO4	Optimizar el funcionamiento de las plataformas de proximidad (F4, O3, O4, O5, O8, O10).	X	X	X	X	
FO5	Promover la comercialización de productos saludables como complemento a las frutas y verduras (F2, O6, O9).	X	X			
DO1	Incorporar a trabajadores de las zonas en donde se establecen las plataformas de proximidad o las tiendas (F8, O2).	X	X			X
DO2	Incentivar la venta on line de frutas y verduras con ofertas promocionales (D1, O3).	X	X		X	
FA1	Incentivar la creatividad en los colaboradores como fuente de innovación (F3, A1, A3).	X	X		X	X
FA2	Fortalecer las relaciones con las asociaciones de pequeños productores (A4, F6).	X	X	X	X	X
FA3	Implementar un programa de lealtad asociado al consumo de frutas y verduras (F7, A3).	X	X			
FA4	Incentivar el uso de la biotecnología agrícola en sus principales proveedores de frutas y verduras (F3, A2).	X	X			
DA1	Fortalecer las relaciones con las asociaciones de pequeños productores (D3, A4)	X	X	X	X	X
DA2	Reforzar la importancia de la ética dentro de la cultura de la empresa (D2, A5)	X	X			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se obtiene como conclusión que las estrategias más importantes a implementar son:

- Fortalecer las relaciones con las asociaciones de pequeños productores agrícolas.
- Optimizar el funcionamiento de las plataformas de proximidad.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca.
- Incentivar la creatividad en los colaboradores como fuente de innovación.

Estas cuatro estrategias requerirán de la generación de planes funcionales que las soporten a nivel de toda la organización, por lo cual -en los siguientes capítulos- se procederá a desarrollar los planes funcionales de las áreas de marketing, operaciones, responsabilidad social y recursos humanos.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Introducción

El presente plan de operaciones presenta actividades que se orientan a soportar la estrategia competitiva de liderazgo en costos de Supercompra.

2. Objetivo general del área de Operaciones

Lograr eficiencia operativa en las plataformas de proximidad mediante la identificación y priorización de los procesos críticos involucrados en la cadena de abastecimiento de frutas y verduras tomando en cuenta que se trabajará con un mayor número de proveedores.

3. Objetivos específicos

Tabla 19. Objetivos específicos

Objetivos específicos	2107	2018	2019
Mantener el % de eficiencia de entregas a tiempo a las tiendas	95%	95%	95%
Mantener el % de merma de los procesos de control calidad y transporte de los productos hacia las tiendas	5%	5%	5%
Incrementar el % de satisfacción de los pequeños productores como proveedores, con el servicio de las plataformas	90%	93%	98%
Mantener el % de entregas a tiempo a las plataformas de los pedidos programados	95%	95%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Procesos críticos y niveles de priorización

Establecidos los objetivos, se identificaron los procesos logísticos críticos que forman parte de la cadena de abastecimiento de frutas y verduras en las plataformas de proximidad, siendo los siguientes, y en orden meramente enumerativo: compras, ya sea a través de intermediarios o asociaciones de agricultores; almacenaje; transportes y distribución; inventarios, y control de calidad. También es importante establecer cuáles son los factores que permitirán priorizar los procesos logísticos antes mencionados:

- **Facilidad de implementación de mejoras.** Se considera el tiempo y costo que se requieren para la implementación de las mejoras de los problemas identificados en los procesos críticos de la cadena.
- **Impacto económico en el negocio.** Busca determinar la repercusión o beneficios que determinadas actividades pueden generar en relación con los ingresos, la producción o, inclusive, la tributación en una organización.
- **Impacto en el nivel de servicio ofrecido.** La posibilidad de garantizar la oferta de sus productos durante todo el año, con lo cual se logrará una interacción más eficiente con las tiendas (cliente interno).

Luego, se elabora una tabla de priorización en la cual se ponderarán (%) cada uno de los factores de priorización en función a la importancia que los autores consideran que tienen para los objetivos de operaciones de Supercompra, y se le asignará un valor numérico (1 al 3) a cada uno de los procesos críticos en función a su relación con los factores de priorización (ver tabla 20).

Tabla 20. Matriz de priorización

	Factores críticos	Facilidad implementación	Impacto económico en el negocio	Impacto en el nivel de servicio	Resultado	Prioridad
	(Ponderación)	(30%)	(40%)	(30%)	(100%)	
Procesos	Control de calidad	0,9	0,5	0,9	0,74	1
	Compras	0,5	0,9	0,3	0,60	2
	Transporte y distribución	0,5	0,5	0,8	0,54	3
	Almacenaje	0,3	0,5	0,6	0,47	4
	Inventarios	0,6	0,2	0,3	0,35	5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como resultado de la matriz, se puede concluir que los procesos críticos prioritarios son control de calidad, compras, y transporte y distribución, los mismos que servirán como punto de referencia, junto con los objetivos, para el desarrollo del plan de actividades.

5. Plan de actividades

El plan de actividades se describe en la siguiente tabla:

Tabla 21. Plan de actividades

Plan de actividades	
1.	Asegurar una adecuada estructura de gestión en las plataformas de proximidad.
2.	Mejorar el proceso de control de calidad de frutas y verduras mediante un control exhaustivo.
3.	Mejorar el proceso transporte de las frutas y verduras hacia las tiendas.
4.	Implementar sistemas de información y control.
5.	Fortalecer las relaciones con las comunidades a las que pertenecen las asociaciones de pequeños productores agrícolas

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.1 Asegurar una adecuada estructura de gestión en las plataformas de proximidad

En la actual estructura organizativa de cada plataforma de proximidad de Supercompra la responsabilidad de la compra de frutas y verduras a los productores agrícolas deberá recaer en el jefe de compras. Es importante su gestión dentro de la estructura de la plataforma debido a que la interacción con los productores agrícolas es compleja, y a la importancia que tiene la integración de estos últimos a la cadena de abastecimiento de la empresa.

Se ha presupuestado para el jefe de compras una remuneración mensual fija de US\$ 4.500 (incluyendo beneficios de ley), además de cubrir los gastos que comprenden vivienda, movilidad y gastos de representación. Así, para el 2017 se planificó un presupuesto de US\$ 3.600, US\$ 444 y US\$ 1.350, respectivamente. La medición del éxito de su gestión estará en la evolución positiva que tenga la participación de la compra directa sobre el total de la compra de frutas y verduras.

El jefe de compras de la plataforma debe tener un perfil sociable, conciliador y con alta capacidad para el trabajo de campo, ya que sus funciones las realizará principalmente en las zonas agrícolas negociando con un gran número de personas con costumbres y culturas diferentes.

Cabe señalar que dentro de la estructura central de la Gerencia de Compras, responsable de las compras de todas las categorías de Supercompra, también existirá un jefe de compras de frutas y verduras que negociará exclusivamente con proveedores intermediarios.

Adicionalmente, si se considera que el volumen de compra directa a pequeños productores aumentará de manera considerable en los años 2018 y 2019 con relación al 2016 (el volumen aumentará 26,9% y 47%, respectivamente), el número de proveedores crecerá y, por tanto, es fundamental la contratación de personal adicional en la plataforma de proximidad, lo cual permitirá mantener el estándar de servicio requerido.

La estructura de las plataformas de proximidad que se calcula para el año 2016 es la siguiente:

Gráfico 4. Estructura de la plataforma de proximidad



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El plan de contratación de personal adicional para la plataforma será como sigue:

Tabla 22. Plan de contratación de personal adicional

Año	Asistente de Compras	Auxiliar Control de Calidad	Auxiliar de Almacén	Conductores
2018	1	1	1	1
2019	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De esta manera, la plataforma de proximidad contará con los recursos humanos necesarios para hacer frente al crecimiento del volumen de compra que se plantea para los siguientes años, apoyando el objetivo de mantener los índices de satisfacción de las tiendas con el servicio en la plataforma en su condición de clientes internos.

Es importante mencionar que, debido a la importancia de la función del jefe de compras en la relación con los pequeños productores agrícolas, es necesario que se implemente un plan de sucesión para este puesto enfocado en la formación de los asistentes de compras a fin de reducir la brecha de aprendizaje y adaptación que supondría traer un candidato externo.

5.2 Mejorar el proceso de control de calidad para las frutas y verduras

En la estructura de las plataformas de proximidad, el jefe de control de calidad de las plataformas es el responsable de garantizar un control exhaustivo de los productos como requisito para su compra a los proveedores y entrega a las tiendas. En este sentido, es importante que el área de Control de Calidad cumpla las siguientes funciones:

- Evaluar físicamente los productos para determinar si cumplen con los criterios de uniformidad establecidos por la FAO (tamaño, forma, color, madurez, compacidad, etcétera).
- Tomar muestras de los productos en cada recepción y de manera aleatoria, usando el procedimiento establecido en la norma NTE INEN 1750 (Norma técnica ecuatoriana) para las pruebas de laboratorio correspondientes.
- Llevar un control de la eficiencia de entrega y el rechazo de los productos.
- Proporcionar información validada a los proveedores sobre el estado de los productos recibidos.
- Revisar continuamente la calidad de los productos del inventario disponible.
- Realizar una evaluación física previa al despacho de los productos a las tiendas.

Para la codificación de los productos se recomienda usar el Stock Keeping United (SKU), mediante el cual se asigna un código numérico a cada producto en base a los criterios de almacenamiento de la empresa, con la finalidad de hacerles un mejor seguimiento.

El proceso de embalaje de los productos es también un elemento importante para garantizar la calidad de los productos, siendo los tipos de embalaje más utilizados el huacal (cajas de madera), cajas de cartón, cestas plásticas y los sacos de polietileno. Toda vez que estos tipos de embalaje presentan limitaciones como la poca protección de los productos y la dificultad de su manejo físico, es importante que las plataformas de proximidad cumplan las siguientes normativas:

- Las cajas de cartón deben ser nuevas.
- Las cestas plásticas podrían no estar utilizándose, pero deben estar siempre limpias.
- Antes de introducir los productos en el huacal se deben colocar bolsas plásticas o de papel para proteger los productos.
- Los sacos deben estar nuevos y serán utilizados para productos específicos como papa, col y zanahoria.

- Las bolsas de polietileno en las que se empaca el producto deben contar con agujeros de oxigenación.

5.3 Mejorar el proceso de transporte de las frutas y verduras hacia las tiendas

Un factor importante para garantizar el nivel de servicio de las plataformas de proximidad y, al mismo tiempo, asegurar la calidad de los productos que reciben los clientes, es reducir el tiempo de entrega a través de un sistema de transporte eficiente. En este sentido, es importante que Supercompra, como propietario de los camiones que realizan la distribución de las frutas y verduras desde las plataformas a las tiendas, tome en cuenta lo siguiente:

- Realizar un control exhaustivo del traslado de las frutas y verduras que requieran condiciones especiales de temperatura para asegurar su calidad y frescura a su llegada a las tiendas.
- Asegurar la disponibilidad de conductores, sean propios o de terceros, a fin de evitar retrasos que pueden perjudicar el servicio y los productos.
- Establecer con su proveedor de camiones un contrato mediante el cual los servicios de mantenimiento preventivo se realicen en las instalaciones de las plataformas de proximidad o en un taller cercano que le permita mejorar los tiempos de disponibilidad operativa de los camiones.

5.4 Implementar sistemas de información y control

Es fundamental que exista un sistema de información logístico que registre las compras históricas realizadas a los diferentes tipos de proveedores y cada tipo de producto que ingresa por las plataformas de proximidad, el cual tendría un costo aproximado de US\$ 40.000, donde está incluida la implementación y el licenciamiento. De esta manera se mantendrá la integridad de la información y se podrá hacer un análisis en línea de las condiciones de la demanda, además de la integración con los proveedores para un mejor planeamiento y control del abastecimiento de los productos.

Todos los requerimientos que emita el área de compras a los proveedores de frutas y verduras deben hacerse a través de este sistema, en donde se indicarán las especificaciones de los productos solicitados y el tiempo requerido de atención, con el objetivo de garantizar la eficiencia del proceso. Asimismo, estas transacciones deberán tener flujos de aprobación según los montos predeterminados, ya sea para compras programadas o extraordinarias.

5.5 Fortalecer las relaciones con las comunidades a las que pertenecen las asociaciones de pequeños productores agrícolas

Supercompra fortalecerá el vínculo con los pequeños productores agrícolas mediante el auspicio de fiestas costumbristas y actividades en las comunidades de las asociaciones que abastecen a las plataformas de proximidad. Las principales actividades que se deben auspiciar son: Carnavales Reyes Magos (06 de enero), Chimborazo (06 de febrero), la Fiesta de las Flores y Frutas (17 de febrero), Cantonización (13 de mayo) y San Isidro Labrador (15 de mayo)

6. Asignación presupuestaria

Tabla 23. Presupuesto plan funcional de operaciones

Conceptos (en US\$)	Año		
	2017	2018	2019
Remuneración del jefe de compras plataforma	54.000	54.000	54.000
Remuneración del jefe de compras intermediarios	36.000	36.000	36.000
Vivienda del jefe de compras plataforma	3.600	3.600	3.600
Movilidad del jefe de Compras plataforma	444	591	739
Gastos de representación jefe de compras	1.350	1.800	2.250
Remuneración de los asistentes de compras	12.600	25.200	37.800
Remuneración de los auxiliares de control de calidad	12.600	25.200	37.800
Remuneración de los auxiliares de almacén	37.800	50.400	63.000
Remuneración del supervisor de transporte	21.600	21.600	21.600
Remuneración de los conductores	37.800	50.400	63.000
Sistema de información y control de compras	40.000		
Auspicio de fiestas costumbristas	20.000	20.000	20.000
Total	277.794	288.791	339.789

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social

1. Introducción

Para determinar las estrategias de responsabilidad social que debe seguir Supercompra se utilizará la metodología de Elsa Del Castillo y María Schwalb (2011), determinando primero los grupos de interés clave, las demandas de estos y posibles acciones sociales a gestionar, para luego clasificar estas acciones según su impacto y factibilidad para, finalmente, determinar qué acciones se deben implementar.

2. Análisis de grupos de interés

Se utilizará el modelo elaborado por Mitchell *et al.* (1997: 853-886) que propone un análisis en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia, siendo la variable poder la capacidad del grupo de interés de influenciar a la organización; la variable legitimidad, la que se refiere a la relación y a las acciones del grupo de interés con la organización en términos de deseabilidad; y la variable urgencia, la que remite los requisitos que los distintos grupos de interés plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

En el análisis realizado (ver anexos 5, 6, 7 y 8) se determina que son diez los principales grupos de interés a tomar en cuenta: Grupo Mazaplan, Grupo Gerencial Supercompra, proveedores - pequeños productores, clientes Supercompra, Gobierno Ecuatoriano, gobiernos locales – municipios, líderes locales de asociaciones, empleados, entes reguladores (como la Dirección de Defensa del Consumidor, Ministerio de Industria y Productividad), y la comunidad.

3. Determinación de demandas y posibles acciones sociales

En principio se detallan las demandas de los principales grupos de interés y las posibles acciones sociales que podrían cubrir sus necesidades (ver anexo 9), con una posterior evaluación de su impacto económico, social y global. Luego, se procede a evaluar la factibilidad de estas acciones sociales en cuanto a las variables de inversión, tiempo, competencias y alianzas (ver anexo 10).

Posteriormente, se clasifican las posibles acciones sociales evaluadas según los puntajes obtenidos en cuatro tipos de acciones (ver anexo 11):

- **Claves.** Aquellas acciones sociales con impacto alto y alta factibilidad.
- **Fáciles de hacer.** Aquellas acciones sociales con bajo impacto, pero fáciles de hacer.
- **Deseables.** Acciones de alto impacto, pero poco factibles.
- **Pendientes.** Acciones de bajo impacto y poco factibles.

Luego de este análisis, los autores se centrarán en las acciones sociales claves y fáciles de hacer que, además, están muy alineadas a las estrategias definidas anteriormente en el proceso de planeamiento estratégico, convirtiéndose entonces en el plan de actividades a desarrollar (ver tabla 25).

4. Objetivo general

Lograr una mejor asociatividad con los pequeños productores agrícolas a través de un mayor nivel de compromiso que permita promover el comercio justo y el valor compartido, e incluir nuevas asociaciones agrícolas como proveedores de Supercompra.

5. Objetivos específicos

Tabla 24. Objetivos específicos

Objetivos específicos	2107	2018	2019
Lograr un % participación creciente de la compra directa versus el total de compra de frutas y verduras (% total)	53,4%	61,7%	70,1%
Incluir nuevas asociaciones de pequeños productores de frutas y verduras como proveedores (#)	2	4	4
Generar mayor volumen de compra directa de frutas y verduras a las asociaciones (millones de dólares incremental).	0,6	1,7	2,3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Plan de actividades

El esquema resumen es el siguiente:

Tabla 25. Plan de actividades

Plan de actividades
<ul style="list-style-type: none">● Impulsar la creación de asociaciones de pequeños productores de frutas y verduras e incluirlos en la cadena de abastecimiento de la empresa para reducir gradualmente la intermediación.● Generar confianza entre las asociaciones de pequeños productores agrícolas y Supercompra● Capacitar en técnicas agrícolas y facilitar el financiamiento a las asociaciones de pequeños productores con el apoyo de una ONG.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6.1 Impulsar la creación de asociaciones de pequeños productores agrícolas

Supercompra, a través de su jefe de compras, buscará reunirse con los líderes comunales de las zonas agrícolas para convencerlos de conformar asociaciones ya que solo a través de ellos se podrá lograr que la mayoría de agricultores muestren interés de participar del proyecto. La figura del jefe de compras será fundamental para la generación de confianza entre Supercompra y los agricultores como se describirá más adelante.

Para la primera reunión con los líderes comunales, el comprador deberá contar con información técnica de volúmenes en kilogramos de productos que desea comprar Supercompra, las condiciones de compra que ofrecen (donde se resaltarán el pago a siete días y contratos estables en el tiempo) y la proyección anual de ingresos que podría lograr una asociación de agricultores versus los ingresos que logran los agricultores negociando con los intermediarios por separado.

Luego de este primer acercamiento, se programará una visita en conjunto con los líderes comunales hacia alguna de las asociaciones de agricultores ya conformadas para que puedan conversar con sus miembros y, en base a las experiencias exitosas de éstos, puedan tangibilizar los beneficios que conllevará la creación de las asociaciones entre los cuales están la tecnificación de los procesos y mayores ratios de productividad, flujos estables de ingresos y en mayor proporción, y el acceso a financiamiento que les permitirá seguir invirtiendo en su crecimiento y, finalmente, mejorar su calidad de vida.

Posteriormente, los líderes comunales se encargarían de conversar con los demás agricultores para presentarles la propuesta de Supercompra e incentivarlos a participar del proyecto, realizándose una gran asamblea donde participen todos los potenciales miembros de la nueva asociación con sus líderes y el comprador para absolver dudas y alinear las expectativas de ambas partes, generándose el compromiso en los agricultores de formar la asociación.

Es importante señalar que, para hacer realidad el proyecto, Supercompra deberá brindar apoyo en asesoría legal y contable durante el primer año de creación de la asociación, generándose un gasto progresivo incremental a medida que se aumente el número de asociaciones. Se proyecta que esta inversión para el año 2017 será equivalente a US\$ 3.400 en cuanto a gastos legales y registrales, adicional a US\$ 48.000 requeridos para la asesoría contable.

Aunque los beneficios económicos para Supercompra serán mayores mientras menor sea la intermediación, no es recomendable que la empresa elimine completamente la misma debido a que el nivel de informalidad y falta de compromiso de algunos productores agrícolas podría traerle serios problemas de abastecimiento en un futuro. Siendo la participación de las asociaciones en el abastecimiento de frutas y verduras de un 50,6% en el 2016, se estima que ésta podría llegar a alcanzar un 70,1% en el 2019.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que para que las asociaciones perduren en el tiempo las variables de éxito al interior de éstas se encuentran relacionadas a la organización interna, a la participación de los socios a través de las asambleas, a la acción colectiva de estos en torno a un mismo interés, y a la representatividad que cumplen las dirigencias en las demandas de los asociados. En ese sentido, es importante también velar porque la asociación cuente con una estructura que permita que los miembros controlen la asociación, con una Junta Electa y una Asamblea General que se reúna todos los meses para presentar los informes mensuales y anuales, un sistema de contabilidad y uno de administración.

6.2 Generar confianza entre Supercompra y las asociaciones de pequeños productores agrícolas

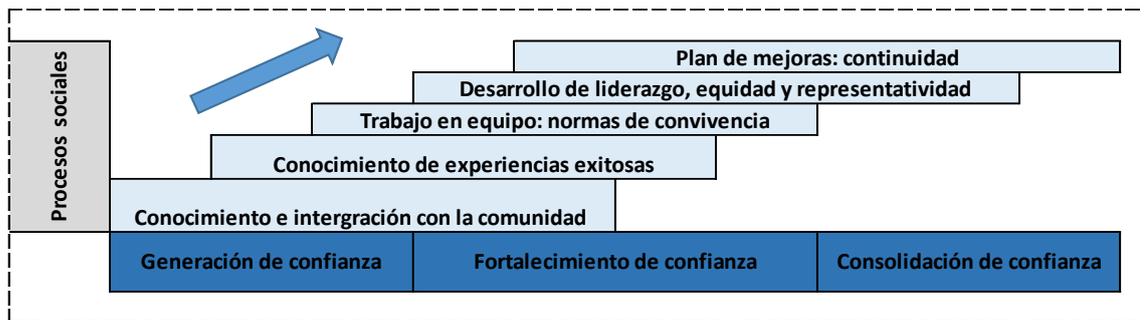
Como se mencionó anteriormente, es importante que exista una estrecha relación entre Supercompra y las asociaciones de pequeños productores agrícolas, la cual que debe basarse en la confianza mutua.

La confianza para hacer negocios conjuntos se manifiesta a través de una serie de actitudes y valores como son compromiso con los objetivos comunes, responsabilidad en el cumplimiento de acuerdos, disposición al trabajo en equipo, entre otros. El desarrollo de la confianza con los pequeños productores agrícolas deberá pasar por una serie de procesos sociales que se irán incorporando en la relación de negocios a lo largo de tres etapas: (i) generación de confianza,

como punto de partida, (ii) fortalecimiento de la confianza, y finalmente (iii) la consolidación de la confianza (Artieda 2010).

De esta manera, el proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de confianza se facilitará por medio del logro de los procesos sociales, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de confianza



Fuente: Artieda, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

En este orden de ideas, es fundamental que la figura del jefe de compras sea percibida como una persona confiable y cercana a los agricultores; para ello es importante que posea determinadas habilidades y aptitudes que le facilitarán esta función como buen desenvolvimiento en público, capacidad de persuasión, empatía, asertividad, entre otras. También debe conocer los aspectos culturales más relevantes para los pequeños productores agrícolas, así como participar de las actividades sociales de la comunidad como señal de respeto y voluntad sincera de integración.

Al igual que para la creación de las asociaciones, el jefe de compras debe reforzar la confianza transmitiendo las experiencias exitosas de otras asociaciones mediante la presentación de videos y organizando visitas. Esta labor es fundamental ya que, para los agricultores, las grandes empresas pierden legitimidad y credibilidad cuando las comunidades perciben que la obtención de utilidades se realiza a costa de ellos y no se traduce en un mayor acceso al empleo de calidad ni en un mejoramiento de su entorno. Si bien es cierto el jefe de compras es el elemento clave para la generación de confianza, estos procesos deben ser interiorizados por todos los trabajadores de la plataforma ya que una actitud inadecuada (voluntaria o no) podría afectar la consolidación de la confianza que se pretende.

Adicionalmente, es importante que se fomente el trabajo en equipo como la mejor manera de lograr las sinergias necesarias, estableciendo normas informales de convivencia que sean representativas de la cultura de los agricultores como, por ejemplo, el compromiso basado

únicamente en la palabra. Sin embargo, para lograr una relación estable de largo plazo es importante que los acuerdos también se plasmen en un acuerdo contractual con cada asociación en el cual se pacte, por lo menos lo siguiente: plazo del contrato, volumen que la asociación se compromete a vender y que Supercompra se compromete a comprar, requisitos de calidad de los productos, esquema para determinación de precios, condiciones de entrega, indemnizaciones y responsabilidad de cada una de las partes.

Finalmente, para la consolidación de la confianza será necesario que Supercompra contribuya con la formación de nuevos líderes, los mismos que sucederán a los existentes para asegurar la representatividad en las asociaciones y la continuidad del modelo. Si bien es cierto la selección de los líderes dentro de las asociaciones es una decisión interna, Supercompra dictará talleres de liderazgo a las personas elegidas con la finalidad de desarrollar sus habilidades los cuales se dictarán tres veces al año en las comunidades, con un presupuesto de US\$ 4.800 al año. Finalmente, será necesario darle continuidad a este proceso a largo de tiempo, revisando las actividades que la conforman para identificar posibilidades de mejora.

6.3 Capacitar en técnicas agrícolas y conseguir financiamiento para los pequeños productores con el apoyo de una ONG

Según información obtenida de una de las asociaciones agrícolas existentes en Chimborazo, los agricultores que poseen tierras de cultivo (parceleros) obtienen tres veces más ganancia que aquellos que arriendan tierras para producirlas (aparceros). En este sentido, el aparcerero tiene ingresos diarios menores a US\$ 1,82 lo que los ubica por debajo del umbral de pobreza estimado por el Banco Mundial (US\$ 2,0/día). Según esto, será importante entonces ofrecer capacitación técnica a los agricultores toda vez que les permitirá optimizar el uso de sus tierras y, como consecuencia, lograrán el aumento de sus ingresos para mejorar su calidad de vida.

En el Ecuador existen 38 ONG internacionales activas a febrero del 2017 vinculadas a temas agrícolas y de producción, las cuales se encargan de gestionar proyectos con pequeños productores, brindando asesorías y seguimiento de los procesos productivos y de comercialización.

Los objetivos buscados al asociar a Supercompra a una de estas entidades serán mejorar la productividad de las asociaciones mediante talleres capacitación para que puedan ofrecer productos de calidad y a precios competitivos, además de obtener para ellos acceso a

financiamiento a través de estas ONG para así mantener un capital de trabajo mientras sostienen los períodos de pago de la empresa.

Las capacitaciones por parte de las ONG a los pequeños productores estarán basadas en la metodología BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), que son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a cuidar la salud humana, proteger al medio ambiente y mejorar las condiciones de los trabajadores y su familia.

El seguimiento de estos principios está plasmado principalmente en los siguientes controles:

- Registro del análisis del suelo, semillas y material de propagación comprados.
- Elaboración y esterilización del sub-suelo.
- Desinfección del suelo.
- Inventario de fertilizantes y productos fitosanitarios.
- Registro de aplicación de fertilizaciones y/o enmiendas antes de la siembra, del riego, aplicaciones o tratamientos fitosanitarios en los cultivos, cosecha y aplicaciones de productos de tratamientos post cosecha.
- Implantación del cultivo en el lote o parcela.
- Mantenimiento de la maquinaria para fertilizar.
- Modelo para el rotulado e identificación del producto comercial.

Tomando como referencia la Guía de Capacitación en temas agrícolas para agricultores familiares (Jiménez 2015), las capacitaciones deben incluir el siguiente contenido:

- **Generalidades de las frutas y verduras.** Tipos de productos existentes, volumen de producción y exigencias de calidad, y los beneficios de su consumo.
- **Cómo obtener semillas para la siembra.** Importancia de la producción de semillas de manera artesanal para la disminución de su compra, para lo cual se deben dar a conocer las técnicas de extracción, manejo y almacenamiento de semillas por cada tipo de fruta o verdura que sea producido por los participantes.
- **Fertilización orgánica/química.** Promover el uso de fertilizantes de origen animal o vegetal de bajo costo para evitar la compra de fertilizantes sintéticos que elevan los costos de producción y contribuyen a la contaminación de las tierras y fuentes de agua.

- **Principales plagas y enfermedades.** Orientado al uso racional de pesticidas en combinación con tecnologías amigables con el medio ambiente y de bajo costo.

La gestión de capacitación será efectuada por la ONG pero subvencionada por Supercompra, proyectándose para el año 2017 un costo de US\$ 7.200 en cursos de capacitación y US\$ 57.600 en asesoría técnica en campo a los agricultores.

7. Asignación presupuestaria

Tabla 26. Presupuesto plan funcional de responsabilidad social

Conceptos (en US\$)	Año		
	2017	2018	2019
Cursos de capacitación a nuevas asociaciones	7.200	14.400	14.400
Cursos de capacitación de liderazgo	4.800	4.800	4.800
Asesoría técnica en campo a nuevas asociaciones.	57.600	115.200	115.200
Asesoría legal y seguimiento para la constitución de nuevas asociaciones.	3.400	6.800	6.800
Asesoría contable para nuevas asociaciones.	48.000	96.000	96.000
Total	121.000	237.200	237.200

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Introducción

El éxito de las plataformas de proximidad se basa, en gran medida, en las relaciones personales entre los trabajadores de las mismas y los integrantes de las asociaciones de pequeños productores, toda vez que la confianza es el factor principal sobre el cual estas últimas realizan sus negocios tradicionalmente.

En este sentido, la gestión del recurso humano que labora en las plataformas de proximidad es fundamental para la sostenibilidad del proyecto, y para ello debe asegurarse el adecuado despliegue de la cultura organizacional y los valores de Supercompra hacia los colaboradores, lo cual no es una tarea sencilla tomando en cuenta la lejanía de su ubicación geográfica y el poco relacionamiento que tienen con el resto de la organización.

2. Objetivo general del plan de recursos humanos

Lograr que las relaciones entre el personal de las plataformas de proximidad y los integrantes de las asociaciones pequeños productores sean las mejores para la sostenibilidad del proyecto, al tiempo que se refuerza en la empresa la importancia de la RSE.

3. Objetivos específicos

Tabla 27. Objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2107	2018	2019
Fortalecer la cultura organizacional, los valores y principios que rigen a la empresa entre los trabajadores de las plataformas de proximidad (número de cursos por año).	2	4	4
Generar propuestas de ideas innovadoras en RSE por cada área funcional de la empresa.	1	2	4
Mejorar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las plataformas de proximidad (encuestas).	80%	80%	85%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Plan de actividades

La tabla del plan de actividades es la siguiente:

Tabla 28. Plan de actividades

Plan de actividades
<ul style="list-style-type: none">● Realizar cursos de capacitación a los trabajadores de las plataformas de proximidad para reforzar la cultura organizacional, valores y principios de la empresa.● Reconocer y premiar la innovación de los trabajadores en temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y eficiencias operativas.● Implementar programa de gestión del clima laboral, el cual consistirá en capacitaciones, análisis del desempeño, reconocimiento, reuniones de camaradería y de comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.1 Reforzar la cultura organizacional, valores y principios de la empresa

La visión y la misión propuestas para Supercompra hacen referencia a la importancia de la RSE y la buena relación que debe existir con los proveedores. En esta línea, es importante que los trabajadores de las plataformas de proximidad adopten plenamente la cultura organizacional (visión, misión valores y principios) para contribuir con la estrategia de reforzar la relación con los pequeños productores que provienen de comunidades nativas, ya que estos cursos les permitirán a los trabajadores comprender y valorar sus creencias y costumbres, así como establecer un trato igualitario hacia estos.

Estos cursos de capacitación serán desarrollados y dictados por personal del área de Recursos Humanos como responsables de difundir y reforzar los aspectos referidos a la cultura de la empresa, y se realizarán cuatro veces por año. Cada curso tendrá una duración de cuatro horas y se dictará en las plataformas de proximidad por el jefe del área, un asistente de área y el administrador de la plataforma como líder del equipo. El presupuesto asignado para cada curso es de US\$ 1.200.

4.2 Reconocer la innovación de los trabajadores en temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y eficiencias operativas

Se propone establecer un programa que tenga por finalidad reconocer y premiar las ideas innovadoras que ayuden a consolidar el posicionamiento de Supercompra como una empresa socialmente responsable, y que contribuyan a lograr mayores eficiencias operativas. El éxito del programa de reconocimiento necesita contar con el apoyo de los gerentes de área, quienes deberán alentar la participación de los trabajadores.

La implementación del programa involucra lo siguiente:

- **Directrices claras.** Programa anual que permite que las propuestas se realicen de manera individual o grupal. Se premiarán los dos primeros lugares en función al impacto que tenga la idea innovadora para la consecución del objetivo, según el criterio del equipo gerencial responsable. El reconocimiento a los ganadores se hará en un evento formal.
- **Premios.** Almuerzo de reconocimiento con el equipo gerencial y un incentivo económico de US\$ 2.000 para el primer puesto y US\$ 1.000 para el segundo lugar.
- **Comunicación.** Se realizará a través de afiches y correos electrónicos, además de la comunicación formal de los líderes de la compañía a sus equipos. Los criterios para la postulación y elección de los ganadores serán también comunicados vía e-mail y estarán disponibles en la intranet.

El área de recursos humanos debe fomentar la participación de las diversas áreas de la empresa y generar las condiciones necesarias para que las propuestas tengan un asesoramiento adecuado que les permita ser viables. Al final del programa se elegirán las propuestas con el mejor equilibrio en su impacto económico, social y ambiental, teniendo los colaboradores ganadores la posibilidad de participar en el proceso de implementación de sus proyectos.

4.3 Programa de gestión del clima laboral

Las plataformas de proximidad se ubican en zonas rurales de difícil acceso, alejadas de las oficinas centrales y las tiendas que se encuentran en la ciudad. Además, este aislamiento físico del resto de la organización, sumado a las limitaciones propias de vivir en ese entorno, podría generar en los trabajadores de las plataformas insatisfacción y falta de compromiso con los objetivos de la empresa.

En este sentido, es importante implementar un plan de gestión del clima laboral en las plataformas que contenga las siguientes actividades:

- Talleres de liderazgo para los colaboradores que tengan personal a su cargo, además de talleres de técnicas de negociación y solución de conflictos que les ayudarán a establecer una buena relación con los proveedores.
- Reuniones de integración y espacios de camaradería, incentivando la participación de todo el personal para generar un sentimiento de unidad y familia (desayunos/almuerzos mensuales, celebración de fechas especiales en el año y eventos deportivos).

- Análisis permanente de desempeño, enfocado en desarrollar las habilidades de los colaboradores, de tal manera que puedan tener la oportunidad de crecer profesionalmente postulando a otras posiciones dentro de la cadena de tiendas o la oficina central.
- Programa de capacitación trimestral (una sesión de cuatro horas) en temas orientados a la formación personal de los trabajadores tales como autoconocimiento, finanzas personales y escuela para padres.
- Programa de reconocimiento interno a las plataformas, destacando y premiando los aportes realizados para la generación de eficiencias operativas.
- Comités trimestrales de comunicación de avance de resultados de la empresa, resaltando el impacto positivo de la gestión de las plataformas en el negocio.

5. Asignación presupuestaria

Tabla 29. Presupuesto plan funcional recursos humanos

Conceptos (en US\$)	Año		
	2017	2018	2019
Curso de capacitación sobre cultura organizacional.	4.800	4.800	4.800
Programa de reconocimiento por innovación (diseño, publicaciones y premios).	4.500	4.500	4.500
Programa de gestión del clima laboral.	24.500	24.500	24.500
Total	33.800	33.800	33.800

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Plan de marketing

1. Introducción

El presente plan está enfocado fundamentalmente en posicionar a Supercompra como una empresa sostenible y comunicar ello a los stakeholders principales. La vinculación entre responsabilidad social empresarial y el posicionamiento de la marca Supercompra forma parte de la visión estratégica de la empresa, y es importante establecer un plan de comunicación efectivo que divulgue las acciones que se realizan al respecto, ya que pueden influir positivamente en la actitud de los consumidores.

2. Objetivo general

Fortalecer la marca Supercompra como una empresa socialmente responsable y comprometida con el desarrollo de las comunidades de su zona de influencia.

3. Objetivo específico

Ser la empresa N° 1 en el ranking Merco “Responsabilidad y Gobierno Corporativo” en Ecuador en los próximos tres años.

4. Plan de actividades

4.1 Plan de comunicación que asocie la marca Supercompra con el proyecto de integración con los pequeños productores agrícolas

El plan de comunicación incluye las siguientes acciones:

- Colocar afiches con fotografías del proceso de producción y una breve explicación del proyecto de RSE en las góndolas donde se exhiben las frutas y verduras en todas las tiendas, dando a conocer a los consumidores la calidad de los productos que están adquiriendo y generando un vínculo de empatía con los pequeños productores.
- Incluir en el sitio web de Supercompra un anexo donde se detalle el proyecto de responsabilidad social implementado, identificando cada una de las asociaciones y sus productos. Para reforzar la difusión de este contenido se implementará Search Engine

Optimization (SEO) a fin de optimizar el posicionamiento de este proyecto en los buscadores web sobre información relacionadas a responsabilidad social y pequeños productores de frutas y verduras.

- Difundir a través de los principales diarios de noticias el proyecto de compra de frutas y verduras a los pequeños productores agrícolas, resaltando el beneficio social generado en las comunidades al mejorar la calidad de vida de los agricultores.
- Entrevistas a los altos directivos de la empresa en programas de televisión y de radio de corte empresarial (producciones propias, gratuitas) en las cuales se destaquen las acciones realizadas con los pequeños productores agrícolas y la importancia de éstas para la estrategia de sostenibilidad de Supercompra.

5. Asignación presupuestaria

Tabla 30. Asignación presupuestaria

Conceptos (en US\$)	Año		
	2017	2018	2019
Publicidad en las góndolas de frutas y verduras	23.000	23.000	23.000
Modificación de sitio web +implementación de SEO.	5.000	3.200	3.200
Publicidad en diarios.	24.000	24.000	24.000
Total	52.000	50.200	50.200

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo X. Plan de finanzas

En el presente capítulo se busca determinar si es conveniente que Supercompra siga invirtiendo en la formación y crecimiento de asociaciones de pequeños productores agrícolas, en la medida que consiga beneficios a través de mejores márgenes de compra de frutas y verduras ya que los precios de los productos ofrecidos por estos son menores a los precios ofrecidos por los grandes intermediarios.

Para tal fin, se hará una comparación entre el beneficio económico que se obtendría en los años 2017-2019 al mantener el status quo en la gestión y no frenar el ritmo de disolución de asociaciones que está generando una disminución del porcentaje de compra directa (escenario 1), versus la implementación de las acciones descritas en los planes funcionales detallados en los capítulos anteriores para promover la creación y consolidación de las asociaciones e ir aumentando el porcentaje de compra directa (escenario 2).

Los supuestos considerados en la determinación de los ingresos son los siguientes:

- El crecimiento esperado en los volúmenes de compra de frutas y verduras en los años 2017, 2018 y 2019 se está determinando en 2%, tomando como base el crecimiento registrado del mercado de frutas y verduras entre los años 2014 y 2016 en el Ecuador, equivalente también a un 2% anual. El crecimiento del sector minorista de abarrotes será ligeramente superior, llegando a 3% anual según pronósticos de Euromonitor International (2016).

Los supuestos considerados en la determinación de los costos son los siguientes:

- En el caso de los costos operacionales se detallarán solo aquellos que sufren variación por el hecho que Supercompra trabaje con una cantidad distinta de asociaciones de pequeños productores entre ambos escenarios y que corresponden a labores de negociación, recepción de productos, transporte, visitas de campo, entre otras actividades.
- Los costos operacionales generados por la implementación de las plataformas de proximidad y por trabajar con los intermediarios como proveedores son considerados costos hundidos para el análisis, ya que son ineludibles y se tuvieron que generar previamente, por lo que no serán cuantificados.
- Solo el escenario 2 contará con los costos asociados a las actividades propuestas en los planes funcionales de marketing, recursos humanos y responsabilidad social.

El análisis del escenario 1 se muestra a continuación:

Tabla 31. Simulación escenario 1

	Año			
	2016	2017	2018	2019
Tasa de crecimiento de compra		2%	2%	2%
# Asociaciones por disolverse		2	2	1
Compra directa (% total)	50,6%	45,0%	39,5%	36,7%
Compra directa (US\$)	10.050.880	9.124.189	8.156.410	7.732.904
Compra a intermediarios (% total)	49,4%	55,0%	60,5%	63,3%
Compra a intermediarios (US\$)	9.812.519	11.136.478	12.509.471	13.346.294
Compra total (US\$)	19.863.399	20.260.667	20.665.881	21.079.198
Asociaciones (% compra directa)	44%	37%	28%	23%
Fincas (% compra directa)	56%	63%	72%	77%
Asociaciones (valor compra US\$)	4.422.387	3.383.126	2.300.526	1.759.902
Fincas (valor compra US\$)	5.628.493	5.741.063	5.855.884	5.973.002
Asociaciones (#)	8	6	4	3
Fincas (#)	11	11	11	11
Facturación por asociación (US\$)	552.798	563.854	575.131	586.634
Facturación por finca (US\$)	511.681	521.915	532.353	543.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El análisis del escenario 2 se muestra a continuación:

Tabla 32. Simulación escenario 2

	Año			
	2016	2017	2018	2019
Tasa de crecimiento de compra		2%	2%	2%
# Asociaciones por disolverse		1	1	1
# Asociaciones por crearse		2	4	4
Compra directa (% total)	50,6%	53,4%	61,7%	70,1%
Compra directa (US\$)	10.050.880	10.815.752	12.757.461	14.772.513
Compra a intermediarios (%)	49,4%	46,6%	38,3%	29,9%
Compra a intermediarios (US\$)	9.812.519	9.444.915	7.908.419	6.306.685
Compra total (US\$)	19.863.399	20.260.667	20.665.881	21.079.198
Asociaciones (% compra directa)	44%	47%	54%	60%
Fincas (% compra directa)	56%	53%	46%	40%
Asociaciones (valor compra US\$)	4.422.387	5.074.689	6.901.577	8.799.511
Fincas (valor compra US\$)	5.628.493	5.741.063	5.855.884	5.973.002

Asociaciones (#)	8	9	12	15
Fincas (#)	11	11	11	11

Facturación por asociación (US\$)	552.798	563.854	575.131	586.634
Facturación por finca (US\$)	511.681	521.915	532.353	543.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En ambos escenarios se contempla como supuestos una facturación promedio por finca y por asociación, así como un crecimiento anual en la facturación de cada una de ellas proporcional al crecimiento total del volumen de compra. Con esta información se desprende el análisis del beneficio económico que se presenta a continuación para ambos escenarios:

Tabla 33. Beneficio económico – escenario 1

Conceptos	2016	2017	2018	2019
Compra de frutas y verduras total (kg)	47.346.241	48.293.166	49.259.029	50.244.210
Compra directa (% total)	50,6%	45,0%	39,5%	36,7%
Compra directa a productores (kg)	23.957.198	21.748.344	19.441.554	18.432.088
Compra directa a productores (US\$)	10.050.880	9.124.189	8.156.410	7.732.904
Valor de compra con intermediarios (US\$)	12.061.056	10.949.027	9.787.692	9.279.485
Margen de intermediación capturado (US\$)	2.010.176	1.824.838	1.631.282	1.546.581
Costos (US\$)	2016	2017	2018	2019
Operaciones	181.594	181.196	155.597	155.398
Beneficio económico (US\$)	1.828.582	1.643.642	1.475.685	1.391.183

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 34. Beneficio económico – escenario 2

Conceptos	2016	2017	2018	2019
Compra de frutas y verduras total (kg)	47.346.241	48.293.166	49.259.029	50.244.210
Compra directa (% total)	50,6%	53,4%	61,7%	70,1%
Compra directa a productores (kg)	23.957.198	25.780.341	30.408.584	35.211.645
Compra directa a productores (US\$)	10.050.880	10.815.752	12.757.461	14.772.513
Valor de compra con intermediarios (US\$)	12.061.056	12.978.902	15.308.954	17.727.015
Margen de intermediación capturado (US\$)	2.010.176	2.163.150	2.551.492	2.954.503
Costos (US\$)	2016	2017	2018	2019
Operaciones	181.594	277.794	288.791	339.789
Responsabilidad social		121.000	237.200	237.200
Marketing		52.000	50.200	50.200
Recursos Humanos		33.800	33.800	33.800
Total costos (US\$)	181.594	484.594	609.991	660.989
Beneficio económico (US\$)	1.828.582	1.678.556	1.941.501	2.293.514

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De la comparación de ambos escenarios se observa que el escenario 2 es más conveniente pues se incrementa el beneficio proyectado en los años 2017, 2018 y 2019 en US\$ 34.915, US\$ 465.816 y US\$ 902.331, respectivamente.

El Valor Presente Neto (VPN) del flujo de ingresos incremental entre ambos escenarios es de US\$ 1.079 millones utilizando como tasa de descuento la rentabilidad esperada por los accionistas de 10.62% anual.

Esta tasa de interés (COK) es el costo de oportunidad del capital y se obtiene al aplicar el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) y agregar el riesgo país. El CAPM se basa en la teoría de los mercados capitales eficientes por lo que al utilizarlo se tomará la información del mercado norteamericano y se le sumará el riesgo país del Ecuador.

$$\text{COK} = 10,62\% = r_f + \beta_{\text{proy}} \times (r_m - r_f) + \text{Riesgo país}$$

La obtención detallada del COK se detalla en el Anexo 12. No se requiere calcular el WACC ya que el capital a utilizar será propio en tanto Supercompra cuenta con ahorros suficientes obtenidos por la implementación del modelo de compra directa a las asociaciones de pequeños productores agrícolas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Supercompra debe seguir invirtiendo en el sistema de compra directa de frutas y verduras, ya que al 2019 este proyecto cuenta con un Valor Presente Neto (VPN) de US\$ 1.079 millones.
- Invertir en el sistema de compra directa de frutas y verduras no solo trae consigo beneficios económicos importantes, sino que ayuda a posicionar a Supercompra como una empresa socialmente responsable, le permite un desarrollo sostenible y refuerza la imagen de la empresa de cara al Balance de Responsabilidad Social requerido por el Grupo Mazaplan.
- Las frutas y verduras son consideradas por los consumidores finales como commodities; por lo tanto, el beneficio económico en su comercialización está sujeto principalmente a una adecuada gestión de sus costos.
- La ampliación de vínculos comerciales con los pequeños productores está estrechamente relacionada con la generación de confianza no solo entre Supercompra y las asociaciones de productores agrícolas, sino también entre la asociación misma y cada uno de sus miembros.
- Ecuador tiene un potencial de crecimiento agrícola no explotado debido a que las tierras aptas para cultivo son usadas para pastizales o reforestación.

2. Recomendaciones

- Es importante que Supercompra fortalezca las relaciones comerciales con los proveedores intermediarios de frutas y verduras en la medida que existe el riesgo que estos tomen una posición de distanciamiento por la reducción de su participación a favor de las pequeñas asociaciones de productores.
- Los acuerdos en las asambleas entre Supercompra y las asociaciones de pequeños productores tienen que ser consensuados y se deben respetar los alcances definidos en los mismos.
- Se debe promover el uso de la biotecnología en Ecuador ya que, aunque está en crecimiento, aún no tiene mucha difusión entre los productores agrícolas.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2, ISSN 0328-5715 / ISSN 2524-955X.

Artieda, L. (consultor). (2010). *Generación y Consolidación de Confianza: Clave para Negocios Exitosos. Guía metodológica para promover, consolidar y medir el nivel de la confianza necesaria en redes empresariales en pequeños productores y microempresarios*. Lima: Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE). [En línea]. Fecha de consulta: 24/03/2017. Disponible en: http://www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/CAPITULO_CONFIANZA.pdf

Banco Central del Ecuador. (2017). “Producto Interno Bruto Histórico 2013-2016”. En: *bce.fin.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2017 Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>.

Banco Central del Ecuador. (2016). “Tasa de interés pasiva”. En: *bce.fin.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/08/2017 Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

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

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2016). “Estimaciones y proyecciones de población total, urbana y rural, y económicamente activa. América Latina - Revisión 2016”. En: *cepal.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/06/2017. Disponible en: <http://www.cepal.org/es/temas/proyecciones-demograficas/estimaciones-proyecciones-poblacion-total-urbana-rural-economicamente-activa>.

David, F. (2012). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson.

Del Castillo, E. y Schwalb, M. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Perú: Universidad del Pacífico.

El Universo. (2015). “Ecuador: 15 años ligados a la dolarización”. En: *eluniverso.com*. [En línea]. 11 de enero de 2015. Fecha de consulta: 25/07/2016. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/11/nota/4417811/15-anos-ligados-dolarizacion>.

El Universo. (2017). “CNE declara ganador de presidencia de Ecuador a Lenin Moreno, con 99,65 % de votos escrutados” En: *eluniverso.com*. [En línea]. 04 de abril de 2017. Fecha de consulta:

- 10/01/2017. Disponible en: <<http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/04/nota/6123701/9965-votos-cne-proclama-ganador-presidencia-ecuador-lenin-moreno>>.
- Euromonitor International. (2016). "Retailing in Ecuador". En: *portal.euromonitor.com*. [Base de datos privada]. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>>.
- Euromonitor International. (2016). "Market Sizes. Historical/Forecast. Research Sources: Fresh Food: Euromonitor from trade sources/national statistics". En: *portal.euromonitor.com*. [Base de datos privada]. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>>.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and cases*. Séptima edición. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Hitt, M.; Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica, Competitividad y globalización*. Décimo primera edición. México: Editorial Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2013). *Resumen ejecutivo/Tomo I. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. ENSANUT-ECU 2011-2013*. Quito: INEC. [PDF]. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <<https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). "Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%". En: *ecuadorencifras.gob.ec*. [En línea]. 05 de enero de 2017. Fecha de consulta: 14/09/2016. Disponible en: <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>>.
- Jiménez, W. (consultor). (2015). *Guía de capacitación en temas agrícolas para Agricultores Familiares*. Managua: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2017. Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-i5249s.pdf>>.
- La República. (2016). "58 % desapueba gestión de Rafael Correa, según CEDATOS". [En línea]. 23 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 14/09/2016. Disponible en: <<http://www.larepublica.ec/blog/politica/2016/05/23/un-58-desapueba-la-gestion-de-rafael-correa-segun-encuesta/>>.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter, Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana. Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. [En línea]. Fecha de consulta: 04/12/2016. Disponible en: <<http://ocaru.org.ec/index.php/debate-rural/politica-publica/normativas/item/6966-la-politica-agropecuaria-ecuatoriana-hacia-el-desarrollo-territorial-rural-sostenible-2015-2025>>.

Ministerio de Salud Pública. (2016). “Acuerdo No. 00004522: Expedir el reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”. En: *salud.gob.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/10/2016. Disponible en: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dsg/documentos/ac_00004522_2013%2015%20nov.pdf>.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.

Mitchell, R.; Bradley, R.; y Wood, D. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts”. En: *Academy of Management Review*. 22 (4).

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2010). *Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Redacción Sociedad. (2016). “OPS/OMS revela resultados de primera encuesta STEP aplicada en Ecuador”. En: *eltelegrafo.com.ec*. [En línea]. 16 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 25/11/2016. Disponible en: <<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ops-oms-revela-resultados-de-primera-encuesta-step-aplicada-en-ecuador>>.

Aswath Damodaran. (January 2017). “Betas by Sector”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/05/2017 Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

Banco Central del Ecuador. (2017). “RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)”. En: *contenido.bce.fin.ec*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/05/2017 Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais>.

Investing. (2017). “U.S. 5-Year Bond Yield”. En: *investing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/05/2017 Disponible en: <<https://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield-historical-data>>.

Anexos

Anexo 1. Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento promedio de 6,3% de ventas al por menor desde el año 2011 al 2016 en Ecuador y crecimiento de 2% del mercado de frutas y verduras.	0,07	3	0,21
O2	Crecimiento demográfico de 1,6% promedio anual en Ecuador.	0,03	2	0,06
O3	Política del gobierno de Ecuador facilita el acceso a activos productivos (tierra, agua, tecnología).	0,10	3	0,30
O4	Disponibilidad de terrenos fértiles ubicados en zonas con climas propicios para la siembra de frutas y hortalizas.	0,10	2	0,20
O5	Ley Orgánica de regulación y poder de mercado y mecanismos tributarios dispuestos por el gobierno de Ecuador para promover su industria interna, en especial la producción agrícola.	0,10	2	0,20
O6	Reglamento sanitario que establece el etiquetado de los productos de consumo con la información nutricional y promueve la comercialización de productos saludables.	0,08	2	0,16
O7	El acuerdo comercial con la Unión Europea elimina aranceles para la exportación de frutas y verduras que se producen en Ecuador.	0,05	3	0,15
O8	Políticas del Ministerio de Agricultura esperan incrementar el rendimiento de las áreas de cultivo de 8 t métricas a 14 t métricas por hectárea al año 2025.	0,05	1	0,05
O9	Consumo de frutas y verduras en Ecuador se encuentra por debajo de lo recomendado por la OMS.	0,04	2	0,08
O10	Gobierno promueve la inversión en biotecnología en la agricultura como herramienta para mejorar la calidad y valor nutricional de frutas y verduras.	0,04	2	0,08
AMENAZAS				
A1	Estancamiento de la economía en Ecuador con crecimientos mínimos desde el segundo trimestre del 2016.	0,10	2	0,20
A2	Efectos del cambio climático en la producción agrícola de Ecuador.	0,08	3	0,24
A3	Homogeneidad existente en los productos frescos.	0,06	3	0,18
A4	Los pequeños proveedores no tienden a asociarse fácilmente.	0,05	1	0,05
A5	Corrupción en el proceso de frutas y verduras	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,26

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 2. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS				
F1	Expertise corporativo en el negocio retail.	0,10	4	0,40
F2	Valor de la marca.	0,15	4	0,60
F3	Innovación.	0,10	3	0,30
F4	Puntos de venta a nivel nacional.	0,05	3	0,15
F5	Orientación de servicio al cliente.	0,10	4	0,40
F6	Responsabilidad social empresarial.	0,10	3	0,30
F7	Generación de lealtad en sus clientes.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	Canal de venta on line.	0,10	2	0,20
D2	Rotación de personal.	0,10	2	0,20
D3	Dependencia de la figura del comprador	0,10	2	0,20
TOTAL		1,00		3,15

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 3. Matriz PEYEA - empresa líder del sector retail

Factor Financiero (FF)		Ventaja Competitiva (VC)		Estabilidad del entorno (EE)		Factor de la industria (FI)	
ROE (return on equity)	6	Valor de la marca.	-1	Crecimiento demográfico de 1,6% al año.	-2	Concentración de competidores.	4
Capital de trabajo.	5	Responsabilidad social empresarial.	-4	Política del Gobierno para defender su industria.	-2	Potencial de crecimiento.	6
Liquidez.	4	Orientación al cliente.	-2	Estabilidad política.	-4	Alto número de proveedores.	4
Endeudamiento.	5	Expertise en el negocio retail.	-2	Decrecimiento del PBI.	-5	Estabilidad económica.	5
		Innovación.	-4				
		Generación de lealtad en clientes.	-2				
		Puntos de venta a nivel nacional.	-3				
Pro-medio	5,0		-2,6		-3,2		4,8

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 4. Superficie sembrada en cultivos: 2015-2025 en hectáreas

Cultivo / Año	2014	2015	2017	2020	2025
Cacao	508.885	508.885	508.885	508.885	508.885
Arroz	414.096	380.268	357.419	334.778	316.787
Maíz duro	338.129	315.155	242.282	265.896	310.479
Palma	336.130	329.624	311.528	287.059	252.197
Banano	217.874	218.082	213.243	214.095	216.003
Maíz suave	155.259	142.305	108.981	101.452	114.399
Café	141.957	141.957	141.957	141.957	141.957
Caña	133.318	131.166	126.802	120.643	111.218
Plátano	103.625	97.105	87.517	80.936	80.091
Palmito	59.562	55.593	52.74	51.396	54.414
Frejol	53.846	40.647	29.597	26.888	31.955
Papa	41.627	41.481	41.794	43.391	48.541
Cebada	26.443	24.449	20.031	18.46	20.079
Yuca	18.235	11.156	8.12	8.056	11.726
Soya	13.244	13.346	13.551	13.942	14.896
Haba	12.627	12.013	10.881	11.462	15.474
Lechuga	11.582	8.889	7.317	7.104	8.981
Naranja	11.095	11.702	14.449	22.103	52.499
Avena	10.305	8.449	7.761	8.207	11.421
Trigo	10.272	9.951	9.994	12.817	24.86
Maní	9.532	8.626	8.779	9.922	14.34
Zapallo	8.406	2.655	1.618	1.567	2.409
Naranjilla	8.129	6.335	4.956	4.754	6.038
Mango	8.034	8.455	8.895	10.323	15.683
...
Total	2.774.101	2.650.038	2.466.097	2.452.907	2.604.848

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2016.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 5. Análisis de stakeholders - Matriz de poder

Stakeholders / Grado de sensibilidad de los recursos	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	Grados de poder
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima	
	1	1	2	2	3	2	2	
Accionistas (Mazaplan)								
Grado disponibilidad	1	1	3	2	1	2	2	
Grado de poder	1	1	6	4	3	4	4	1.152
Grupo Gerencial Supercompra								
Grado disponibilidad	1	1	1	2	1	2	3	
Grado de poder	1	1	2	4	3	4	6	576
Proveedores - intermediarios (fruver)								
Grado disponibilidad	1	1	3	2	2	1	1	
Grado de poder	1	1	6	4	6	2	2	576
Proveedores - medianos / grandes productores (fruver)								
Grado disponibilidad	1	1	2	1	2	1	1	
Grado de poder	1	1	4	2	6	2	2	192
Proveedores - pequeños productores (fruver)								
Grado disponibilidad	1	1	2	1	1	1	1	
Grado de poder	1	1	4	2	3	2	2	96
Clientes Supercompra								
Grado disponibilidad	1	1	1	2	1	1	3	
Grado de poder	1	1	2	4	3	2	6	288
Comprador (funcionario) Supercompra								
Grado disponibilidad	1	1	1	1	1	2	2	
Grado de poder	1	1	2	2	3	4	4	192
Competencia de Supercompra								
Grado disponibilidad	1	1	3	1	2	1	1	
Grado de poder	1	1	6	2	6	2	2	288
Gobierno Ecuatoriano								
Grado disponibilidad	3	3	1	2	1	1	2	
Grado de poder	3	3	2	4	3	2	4	1.728
Gobiernos locales - municipios								
Grado disponibilidad	2	1	1	1	1	1	2	
Grado de poder	2	1	2	2	3	2	4	192
Líderes locales de asociaciones								
Grado disponibilidad	1	1	1	1	1	2	3	
Grado de poder	1	1	2	2	3	4	6	288
Entidades no gubernamentales (ACEP, S.H.CH., UNE)								
Grado disponibilidad	1	1	1	1	1	3	2	
Grado de poder	1	1	2	2	3	6	4	288
Empleados								
Grado disponibilidad	1	1	2	2	2	3	2	
Grado de poder	1	1	4	4	6	6	4	2.304
Ente regulador (Dirección de Defensa del Consumidor), Ministerio de Industria y Productividad								
Grado disponibilidad	1	1	2	2	2	3	1	
Grado de poder	1	1	4	4	6	6	2	1.152
Comunidad								
Grado disponibilidad	1	1	2	1	2	3	2	
Grado de poder	1	1	4	2	6	6	4	1.152

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Análisis de stakeholders – Matriz de legitimidad

Grado de deseabilidad de los actores	Nivel de deseabilidad		Grado de legitimidad total
	Para la organización	Para la sociedad	
Accionistas (Mazaplan).	3	2	6
Grupo Gerencial Supercompra.	3	2	6
Proveedores - intermediarios (fruver).	1	2	2
Proveedores - medianos / grandes productores (fruver).	2	2	4
Proveedores - pequeños productores (fruver).	3	3	9
Clientes Supercompra.	3	2	6
Comprador (funcionario) Supercompra.	2	1	2
Competencia de Supercompra.	1	2	2
Gobierno Ecuatoriano.	2	2	4
Gobiernos locales – municipios.	2	3	6
Líderes locales de asociaciones.	2	3	6
Entidades no gubernamentales (ACEP, S.H.CH., UNE).	2	2	4
Empleados	3	1	3
Ente regulador (Dirección de Defensa del Consumidor) Ministerio de Industria y Productividad.	2	2	4
Comunidad.	2	3	6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Análisis stakeholders – Matriz de urgencia

Grado de urgencia de los actores	Criterios de urgencia		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Accionistas (Mazaplan).	2	3	6
Grupo Gerencial Supercompra.	3	3	9
Proveedores - intermediarios (fruver).	1	2	2
Proveedores - medianos / grandes productores (fruver).	2	2	4
Proveedores - pequeños productores (fruver)	2	2	4
Clientes Supercompra	1	2	2
Comprador (funcionario) Supercompra	2	2	4
Competencia de Supercompra	1	1	1
Gobierno Ecuatoriano	2	2	4
Gobiernos locales - municipios	2	2	4
Líderes locales de asociaciones	2	1	2
Entidades no gubernamentales (ACEP, S.H.CH., UNE)	2	1	2
Empleados	2	3	6
Ente regulador (Dirección de Defensa del Consumidor) Ministerio de Industria y Productividad	3	3	9
Comunidad	3	3	9

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Análisis stakeholders – Matriz de consolidación

Actores	Grado de poder		Grado legitimidad		Grado de urgencia		Total (A)x(B)x(C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Accionistas (Mazaplan)	1.152	1,65	6	1,29	6	1,32	2,81	2,30
Grupo Gerencial Supercompra	576	0,83	6	1,29	9	1,99	2,11	1,73
Proveedores - intermediarios (frutas y verduras)	576	0,83	2	0,43	2	0,44	0,16	0,13
Proveedores - medianos / grandes productores (frutas y verduras)	192	0,28	4	0,86	4	0,88	0,21	0,17
Proveedores - pequeños productores (frutas y verduras)	96	0,14	9	1,93	4	0,88	0,23	0,19
Cientes Supercompra	288	0,41	6	1,29	2	0,44	0,23	0,19
Comprador (funcionario) Supercompra	192	0,28	2	0,43	4	0,88	0,10	0,09
Competencia de Supercompra	288	0,41	2	0,43	1	0,22	0,04	0,03
Gobierno Ecuatoriano	1.728	2,48	4	0,86	4	0,88	1,87	1,54
Gobiernos locales – municipios	192	0,28	6	1,29	4	0,88	0,31	0,26
Líderes locales de asociaciones	288	0,41	6	1,29	2	0,44	0,23	0,19
Entidades no gubernamentales (ACEP, S.H.CH., UNE)	288	0,41	4	0,86	2	0,44	0,16	0,13
Empleados	2.304	3,30	3	0,64	6	1,32	2,81	2,30
Ente regulador (Dirección de Defensa del Consumidor) Ministerio de Industria y Productividad	1.152	1,65	4	0,86	9	1,99	2,81	2,30
Comunidad	1.152	1,65	6	1,29	9	1,99	4,22	3,45
Total	10.464		70		68		18,30	
Número de actores	15		15		15		15	
Promedio	698		4,7		4,5		1,22	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Matriz de posibles acciones sociales e impacto económico, social y global

Stakeholders	Demandas	Posibles acciones sociales	Impacto económico	Impacto social	Impacto global	Evaluación de impacto	
						Alto	Bajo
Grupo Mazaplan	Mantener a Supercompra en el reporte GRI.	Fomentar la creación y desarrollo de asociaciones de pequeños productores e incluirlos en la cadena de abastecimiento.	3	3	6	X	
	Rentabilizar la operación.	Reducir gradualmente la intermediación para comprar directamente a los pequeños productores locales.	3	3	6	X	
	Maximizar la retribución de su inversión.	Contar con un buen gobierno corporativo.	2	1	3		X
Grupo Gerencial Supercompra	Mejorar la imagen de la empresa en la comunidad.	Apoyo a diferentes fundaciones (Dejemos huella, Niños con Futuro, Cambio por el cambio).	1	2	3		X
	Rentabilizar la operación.	Reducir gradualmente la intermediación para comprar directamente a los pequeños productores locales.	3	3	6	X	
	Fomentar relaciones de confianza y beneficio mutuo con los pequeños productores.	Generar contratos estables, con condiciones de compra justas.	2	1	3		X
Proveedores - pequeños productores	Acceder a la cadena productiva de la empresa.	Fomentar la creación y desarrollo de asociaciones de pequeños productores e incluirlos en la cadena de abastecimiento.	3	3	6	X	
	Mejorar su producción a través de la tecnificación.	Ofrecer cursos de capacitación en técnicas agrícolas a pequeños productores con el apoyo de ONG.	2	2	4	X	
Clientes Supercompra	Acceder a productos y servicios de calidad y seguros para la salud.	Generación de mecanismos de control que garanticen una oferta de productos seguros para la salud de los clientes, sin componentes tóxicos.	1	2	3		X
	Acceder a productos y servicios que contribuyan a reducir el impacto ambiental.	Incluir en el diseño de productos y servicios materiales que permitan el reciclaje y reutilización.	1	2	3		X
	Acceder a productos y servicios que contribuyan a reducir el impacto ambiental.	Capacitación a los productores en los procesos productivos que no generen impacto ambiental.	1	2	3		X
	Acceder a productos que generen desarrollo en las comunidades locales menos beneficiadas.	Favorecer la compra a pequeños proveedores locales y fortalecer el desarrollo de los mismos.	2	3	5	X	
Gobierno Ecuatoriano	Incentivar la comercialización de productos, reducir el impacto ambiental y generar el desarrollo de las comunidades menos beneficiadas.	Favorecer la compra a pequeños proveedores locales y fortalecer el desarrollo de los mismos.	2	3	5	X	
	Aumentar el acceso de la sociedad a proyectos de infraestructura.	Acuerdo entre la empresa y el gobierno para la realización de obras de infraestructura por pago de impuestos.	0	2	2		X
Gobiernos locales - municipios	Correcto manejo de los recursos y residuos por parte de Supercompra.	Consumo adecuado de los recursos de la zona (luz, agua, manejo de desechos y emisiones CO2).	1	1	2		X
Líderes locales de asociaciones	Reconocimiento como representantes legítimos de las comunidades campesinas.	Reuniones periódicas de coordinación entre la empresa y los líderes locales como canal de comunicación efectivo con los pequeños productores.	0	1	1		X
Empleados	Cumplimiento de condiciones de trabajo: salario adecuado, jornada laboral, pago de horas extras, vacaciones.	Mantener la información disponible y actualizada sobre el cumplimiento de las condiciones de trabajo de los empleados.	2	1	3		X
	Garantía para la salud y seguridad en el trabajo.	Campañas periódicas para la prevención de enfermedades dirigidas a los empleados, y establecer un Comité de Seguridad.	1	1	2		X
Ente regulador	Asegurar que los servicios ofrecidos por la empresa sean de calidad y seguros para la salud de los consumidores.	Generación de mecanismos de control que garanticen una oferta de productos seguros para la salud de los clientes, sin componentes tóxicos.	2	2	4	X	
	Asegurar que las empresas den información veraz y precisa sobre sus productos y servicios para la correcta decisión de compra por parte de los consumidores.	Mecanismos de control de diseño de productos y campañas de marketing, campañas de información de uso de los productos.	2	2	4	X	
Comunidad	Promoción del acceso a la educación, servicios sociales e infraestructura.	Campañas de donación de alimentos, libros.	0	2	2		X
	Generación de fuentes alternativas de ingresos para la comunidad de influencia.	Capacitar y contratar a personas de la comunidad.	0	1	1		X

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Matriz de posibles acciones sociales y evaluación de factibilidad

Posibles acciones sociales	Inver- sión	Com- peten- cias	Alian- zas	Tiem- po	Total	Evaluación de factibilidad	
						Alta	Baja
Fomentar la creación y desarrollo de asociaciones de pequeños productores e incluirlos en la cadena de abastecimiento.	1	1	2	1	5	X	
Reducir gradualmente la intermediación para comprar directamente a los pequeños productores locales	1	1	2	1	5	X	
Contar con un buen Gobierno Corporativo	2	1	1	1	5	X	
Apoyo a diferentes fundaciones (Dejemos huella, Niños con Futuro, Cambio por el cambio)	1	2	1	1	5	X	
Generar contratos estables, con condiciones de compra justos	0	1	1	2	4	X	
Fomentar la creación y desarrollo de asociaciones de pequeños productores e incluirlos en la cadena de abastecimiento.	1	1	2	1	5	X	
Ofrecer cursos de capacitación en técnicas agrícolas a pequeños productores con el apoyo de ONG	1	0	2	1	4	X	
Generación de mecanismos de control que garanticen una oferta de productos seguros para la salud de los clientes, sin componentes tóxicos	1	1	1	1	4	X	
Incluir en el diseño de productos y servicios materiales que permitan el reciclaje y reutilización	1	1	0	1	3		X
Capacitación a los productores en los procesos productivos que no generen impacto ambiental	1	1	2	1	5	X	
Favorecer la compra a pequeños proveedores locales y fortalecer el desarrollo de los mismos	1	1	2	1	5	X	
Acuerdo entre la empresa y el gobierno para la realización de obras de infraestructura por pago de impuestos	1	0	2	1	4	X	
Consumo adecuado de los recursos de la zona (luz, agua, manejo de desechos y emisiones CO2)	2	1	0	1	4	X	
Reuniones periódicas de coordinación entre la empresa y los líderes locales como canal de comunicación efectivo con los pequeños productores	2	1	2	1	6	X	
Mantener la información disponible y actualizada sobre el cumplimiento de las condiciones de trabajo de los empleados	1	1	1	1	4	X	
Campañas periódicas de prevención de enfermedades a los empleados y establecer un Comité de Seguridad	1	1	1	1	4	X	
Generación de mecanismos de control que garanticen una oferta de productos seguros para la salud de los clientes, sin componentes tóxicos	1	1	1	1	4	X	
Mecanismos de control de diseño de productos y campañas de marketing, campañas de información de uso de los productos	1	2	1		4	X	
Campañas de donación de alimentos, libros	1	1	1		3		X
Capacitar y contratar en la empresa a personas de la comunidad	2	1	2		5	X	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Matriz de evaluación de posibles acciones sociales

Posibles acciones sociales	Clave	Fácil de hacer	Descable	Pendiente
Fomentar la creación y desarrollo de asociaciones de pequeños productores e incluirlos en la cadena de abastecimiento.	X			
Reducir gradualmente la intermediación para comprar directamente a los pequeños productores locales.	X			
Generar contratos estables, con condiciones de compra justas.		X		
Ofrecer cursos de capacitación en técnicas agrícolas a pequeños productores con el apoyo de ONG.	X			
Capacitación a los productores en los procesos productivos que no generen impacto ambiental.		X		
Favorecer la compra a pequeños proveedores locales y fortalecer el desarrollo de los mismos.	X			
Reuniones periódicas de coordinación entre la empresa y los líderes locales como canal de comunicación efectivo con los pequeños productores.		X		
Incluir en el diseño de productos y servicios materiales que permitan el reciclaje y reutilización.				X
Acuerdo entre la empresa y el gobierno para la realización de obras de infraestructura por pago de impuestos.		X		
Consumo adecuado de los recursos de la zona (luz, agua, manejo de desechos y emisiones CO2).		X		
Mantener la información disponible y actualizada sobre el cumplimiento de las condiciones de trabajo de los empleados.		X		
Campañas periódicas de prevención de enfermedades a los empleados y establecer un Comité de Seguridad.		X		
Mecanismos de control de diseño de productos y campañas de marketing, campañas de información de uso de los productos.	X			
Campañas de donación de alimentos, libros.				X
Capacitar y contratar en la empresa a personas de la comunidad.		X		
Generación de mecanismos de control que garanticen una oferta de productos seguros para la salud de los clientes, sin componentes tóxicos.		X		
Contar con un buen gobierno corporativo.		X		
Apoyo a diferentes fundaciones (Dejemos huella, Niños con Futuro, Cambio por el cambio).		X		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Cálculo de la tasa de descuento - CAPM

$r_f = 1,93\%$	Rendimiento a diciembre de 2016 de los bonos norteamericanos a 5 años, tomando este plazo por ser el más cercano al plazo de ejecución del proyecto en evaluación (3 años). Información obtenida de la página web Investing.com
$(r_m - r_f) = 5,43\%$	Prima de riesgo del mercado norteamericano equivalente a la rentabilidad promedio de este mercado en el lapso de los últimos 30 años (1987 a 2017). Información obtenida de la página web del Departamento de Tesoro Norteamericano (U.S. Department of the Treasury)
$\beta_{\text{proy}} = 0,46$	Se identificó en el mercado norteamericano la industria que desarrolla actividades similares a las del proyecto en evaluación (comercio minorista) y se obtuvo en la página web de la Escuela de Negocios NYU Stern los β_{equity} (0,69) y los ratios D/E (66,85%) de la industria, desarrollados por Aswath Damodaran. Utilizando también la tasa de impuesto a la renta a la que está sujeta la industria en Estados Unidos (24,11%) se obtiene el beta desapalancado equivalente a 0,46 utilizando la ecuación de Hamada: $\beta_u = 1 / [1 + [(D/E) \times (1 - \text{Tax})]] \times \beta_{\text{equity}}$. Finalmente obtenemos el β del proyecto utilizando nuevamente la ecuación de Hamada, utilizando esta vez el ratio D/E del proyecto de 0% ya que no se utilizará endeudamiento (se cuenta con capital propio suficiente por los ahorros obtenidos por Supercompra el año 2016 con el modelo de compra directa) y la tasa de impuesto a la renta en el Ecuador (22%). El β_{proy} resultante equivale también a 0,46 ya que $\beta_{\text{proy}} = [1 + D/E \times (1 - \text{Tax})] \times \beta_u$
Riesgo país = 6,20%	Indicador de riesgo país del Ecuador a diciembre de 2016, obtenido en la página web del Banco Central del Ecuador

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

David Juan Caravedo Portal

Nació en Lima, el 05 de diciembre de 1980. Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad San Martín de Porres, con estudios de especialización en dirección de ventas y gestión de empresas en la Universidad ESAN. Cuenta con 13 años de experiencia laborando en el área legal como soporte a las áreas comerciales de diferentes empresas, para luego asumir funciones comerciales directas relacionadas a la gestión, planeamiento e implementación de proyectos. Actualmente se desempeña como gerente de Ventas de Ómnibus en Scania del Perú S.A.

Fredy Flores De La Cruz

Nació en Huancayo, el 30 de agosto de 1980. Ingeniero de Sistemas por la Universidad de Lima con estudios en desarrollo, implementación y gestión de sistemas integrales o ERP. Cuenta con más de 12 años de experiencia laborando en diferentes consultoras de tecnologías de la información (TI), incluso como jefe de aplicaciones de América Televisión. Actualmente se desempeña como jefe de proyectos en Evol Consulting en la línea de TELCO.

Javier Alonso Salas Tu Tim

Nació en Lima, el 08 de abril de 1980. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y con estudios de especialización en dirección y estrategia por la Escuela de Negocios Centrum Católica y habilidades directivas y de negocio por el PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en áreas de planeamiento comercial, experiencia al cliente y marketing. Actualmente se desempeña como jefe de Fidelización y Campañas Outbound en Entel Perú.