

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN SUPERMERCADO EN LA ISLA SANTA CRUZ,  
CANTON PUERTO AYORA EN LA PROVINCIA DE GALAPAGOS  
TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL (ECONOMÍA Y  
FINANZAS)**

**PROFESOR GUÍA: ING. VÍCTOR DINAMARCA DÍAZ**

**AUTORES:  
BRAYAN QUINTEROS  
GINNO VILEMA  
2005**

## **CERTIFICADO**

**Certifico que el Señor Brayan Andrés Quinteros Castro con cédula de Ciudadanía No. 1803432390 y el Señor Ginno Alexander Vilema Freire con cédula de Identidad No. 1711794311 han elaborado bajo mi Dirección la disertación de grado titulada "Plan de negocios de un supermercado en la Isla Santa Cruz, Cantón Puerto Ayora en la Provincia de Galápagos".**

**Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuestas en el reglamento de Grado del Título a obtener, por lo tanto autorizo la presentación de la disertación para la calificación respectiva.**

**Ing. Víctor Dinamarca Díaz  
Director de la Disertación de Grado  
Marzo 2005**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Universidad de las Américas Quito, Ecuador y su personal docente que nos ha guiado a lo largo de estos cinco años de estudio.

A nuestros amigos, en especial Eduardo y David por ser nuestro apoyo y alentarnos en muchos instantes de nuestra vida.

Al Ing. Víctor Dinamarca por ser primeramente nuestro amigo y luego maestro y guía que nos permitió llevar a cabo el presente trabajo.

A todas las instituciones no gubernamentales y privadas que nos facilitaron la información necesaria para elaborar este proyecto.

A ARNEG S.A., Argentina, por brindarnos toda la información y soporte técnico fundamental en la implementación de este proyecto, especialmente al Ing. Hugo Córdova.

A la población galapagueña que contribuyó en obtener información muy relevante para este proyecto, y finalmente,

A los accionistas de Cruceros Lobo de Mar Cía. Ltda..por haber confiado en nosotros y hacer posible la realización del mismo.

## DEDICATORIA

Al término de toda una vida estudiantil podemos apreciar el verdadero sacrificio y obligación que representa llegar a ser un profesional, las horas de esfuerzo y dedicación han llegado a culminar uno de mis más grandes propósitos. Dedico este trabajo a mi abuelo que gracias a sus enseñanzas y principios, me han servido como ejemplo de lo que realmente un hombre debe aprender a ser. Gracias abuelito, espero que donde tu estas hoy, te sientas muy orgulloso de mi. A mis padres que a la distancia nunca han descuidado su atención en mí y siempre me han apoyado en todo aspecto. A mi hermana Vero y mi primo Andrés que más que ser mi familia, han sido mis verdaderos y mejores amigos.

Brayan Quinteros

“Nuestra mayor gloria no está en no haber caído nunca, sino en levantarnos cada vez que caemos”. Oliver Goldsmith

Dedico este proyecto a mi hijo Sebastián, por darme alegría y fuerzas para seguir adelante con todos mis objetivos y metas. A mis padres, por haberme inculcado valores y haberme apoyado incansablemente con todos mis ideales. A mis hermanos por entenderme. A mis Islas Encantadas “Galápagos” porque siempre ha sido mi anhelo regresar y aplicar toda mi capacidad en el desarrollo de mi gente.

Ginno Vilema

## RESUMEN EJECUTIVO

La Industria de Supermercados ha logrado una gran evolución desde la aparición de los “grandes almacenes”, que datan de 1858 cuando Arístides Boucicaut abre en París el Bon Marché, y el nacimiento del libre servicio en Estados Unidos en 1916. Estos grandes almacenes con carácter de comercio tradicional dan la oportunidad a los compradores de tener acceso directo al producto con presencia y asesoramiento de un vendedor; a diferencia el libre servicio que supone la no presencia del vendedor y la comunicación directa entre el comprador y el producto.

En el Ecuador el primer supermercado, con carácter de autoservicio fue creado en el año 1957 por el grupo la Favorita, para después en el año de 1970 al estilo de los grandes Malls en Estados Unidos se construye el Centro Comercial Ñaquito. Es aquí donde en 1971 aparece el primer Supermaxi, para posteriormente en la década de los 80's y 90's expandirse a otros Centros Comerciales importantes del país. La Industria Supermercadista en el Ecuador tiene características oligopolicas por la presencia de dos cadenas de supermercados dirigidas al mismo grupo, la una tiene predominio en la Costa que es Mi Comisariato y la otra es Supermaxi en la Sierra. Existen otras cadenas dirigidas a otros grupos como son Santa María, Magda Espinosa, El Conquistador, La Ibérica, Tía, etc.

A partir del año 2.000 las dos cadenas más grandes de Supermercados del país se han diversificado convirtiéndose en tiendas departamentales con gran espacio de exposición de productos, que bordean los 20.000 ítems, es así que nace Megamaxi e Hipermarket.

Este Plan de Negocios busca demostrar la viabilidad económica, comercial, financiera y de gestión de un Supermercado que pretende ser innovador y diferente en el mercado de Galápagos, funcionando con técnicas modernas de merchandising, con objetivos y estrategias claras para permanecer en el tiempo.

Mega-Galápagos se encuentra localizado en la Isla Santa Cruz, Puerto Ayora. El mismo que pretende realizar todas sus actividades basadas en la atención y satisfacción óptima al cliente al brindarle una alternativa diferente en cuanto a la compra de productos con calidad y a precio justo, creando una nueva cultura de abastecimiento y compra de productos de consumo entre la población de la zona, la misma que esta conformada por 4000 hogares más el sector turismo (planta hotelera convencional y flotante).

El supermercado funcionará como cualquiera de los supermercados grandes y de prestigio que se encuentran en distintos puntos del país, el cliente podrá acceder a gran variedad de productos ubicados en sus 14 distintas secciones al igual que todos los beneficios de promociones, ofertas y descuentos dentro de un ambiente confortable y distinto para comprar.

Este proyecto tiene un plazo de 10 años, financiado en un 36% con capital de los accionistas y un 64% con un crédito de un banco local. Los elementos fundamentales utilizados para determinar las ventas dentro de nuestro supermercado son: La rotación, el área por metro cuadrado en percha y el costo de rotación por cada metro cuadrado.

## ÍNDICE GENERAL

No.	CONTENIDO	Página
	<b>Declaración de profesor guía</b>	<b>i</b>
	<b>Agradecimientos</b>	<b>ii</b>
	<b>Dedicatoria</b>	<b>iii</b>
	<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>iv</b>
	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>vi</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>viii</b>
	<b>CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1	Introducción	1
1.2	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo general	3
1.2.2	Objetivos específicos	4
	<b>CAPITULO 2: INDUSTRIA DEL NEGOCIO</b>	<b>5</b>
2.1	Industria de supermercados en el Ecuador	5
2.1.1	Aspectos generales	5
2.2	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	9
2.2.1	La rivalidad entre las empresas que compiten	10
2.2.2	La entrada potencial de competidores nuevos	11
2.2.3	El desarrollo potencial de productos sustitutos	12
2.2.4	El poder de negociación de los proveedores	13
2.2.5	El poder de negociación de los consumidores	14
2.3	Distribución y comercialización de alimentos en el Ecuador	16
2.3.1	Canales de distribución	19
2.4	Consumo en el Ecuador	20
2.5	El sector comercio en el Ecuador	20
	<b>CAPITULO 3: ANALISIS DE ENTORNO</b>	<b>23</b>
3.1	Antecedentes	23
3.1.1	Actividad turística	24
3.1.2	Actividades agropecuarias	24
3.1.3	Comercio	25
3.1.4	Educación	25
3.1.5	Organización territorial	26
3.2	Fuerzas económicas	26
3.2.1	La canasta familiar en Galápagos	26
3.2.2	Composición de la canasta familiar	27
3.2.3	Ocupación de la población galapagueña por rama de actividad	30
3.2.4	Nivel de ingresos de las familias	32
3.2.4.1	Ingreso de los residentes en Galápagos por rama de actividad	33
3.2.4.2	Empleo y nivel de ingreso por género	34
3.2.4.3	Principales ingresos de la gente en Galápagos	36
3.2.5	Actividades productivas en Galápagos	36
3.2.5.1	El turismo	36
3.2.5.2	El turismo en la economía galapagueña	40
3.2.5.3	La pesca	45
3.2.6	Agricultura y ganadería	48

3.2.6.1	La agricultura	48
3.2.6.1.1	Isla Santa Cruz	50
3.2.6.1.1.1	Características geográficas de la zona agrícola	50
3.2.6.1.1.2	Características Climáticas	50
3.2.6.1.1.3	Uso actual del suelo	51
3.2.6.2	Ganadería	51
3.3	Fuerzas sociales	53
3.3.1	Educación	53
3.3.1.1	Principios de régimen educativo y de la capacitación	53
3.3.1.2	Nivel educativo	53
3.3.2	Estructura familiar y migración	54
3.3.2.1	Características de los hogares	54
3.3.2.2	Migración	55
3.3.3	El control ambiental en las islas Galápagos	57
3.3.3.1	Prohibiciones	58
3.3.3.2	Manejo de desechos	59
3.3.3.2.1	Sistema de inspección y cuarentena para Galápagos	59
3.4	Fuerzas políticas, legales y gubernamentales	60
3.4.1	Actividades de los residentes	63
3.4.2	Incentivos a las actividades productivas y de conservación	63
3.4.3	Capacitación por parte del sector privado	63
3.4.4	Créditos preferenciales	64
3.4.5	Deducción por donaciones para saneamiento ambiental	64
3.5	Fuerzas tecnológicas	64
3.5.1	La energía en Galápagos	65
3.5.1.1	Proyectos para la generación alternativa de energía	66
3.5.2	Transporte de carga marítimo y aéreo	67
3.6	Fuerzas competitivas	68
3.7	Análisis FODA	70
3.7.1	Oportunidades	70
3.7.2	Amenazas	74
3.7.3	Fortalezas	76
3.7.4	Debilidades	76
<b>CAPITULO 4: LA EMPRESA</b>		<b>77</b>
4.1	Misión	77
4.2	Visión	77
4.3	Filosofía	77
4.4	Valores corporativos	78
4.4.1	Valores operativos	78
4.4.2	Valores sociales	78
4.4.3	Valores económicos	78
4.5	Objetivos y estrategias	79
4.5.1	Objetivo corporativo	79
4.5.2	Objetivos y estrategias por áreas de trabajo	79
4.5.2.1	Estrategia de recursos humanos	79
4.5.2.1.1	Objetivo de recursos humanos	79
4.5.2.2	Estrategia comercial	79
4.5.2.2.1	Objetivo comercial	80
4.5.2.3	Estrategia de marketing	80

4.5.2.3.1	Objetivo de marketing	80
4.5.2.4	Estrategia de organización	80
4.5.2.4.1	Objetivo de organización	80
4.5.2.5	Estrategia financiera	81
4.5.2.5.1	Objetivo financiero	81
4.6	Ambiente organizacional de la empresa	82
4.7	Escala estratégica	83
<b>CAPITULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>		<b>84</b>
5.1	Necesidad de investigación	84
5.2	Objetivo general	85
5.2.1	Objetivos específicos	85
5.3	Diseño de la investigación y fuente de datos	86
5.3.1	Procedimiento de recolección de datos	86
5.3.2	Diseño de la muestra	87
5.3.2.1	Formula para determinar el tamaño de la muestra	87
5.3.3	Método de tabulación de datos	88
5.3.3.1	Método de los 7 pasos para ampliar el universo	88
5.3.4	Tabulación de datos	90
5.3.5	Gráficos	90
5.3.5.1	Gráficos consumidor	90
5.3.5.2	Gráficos empresas	98
5.4	Resultados de la investigación	106
<b>CAPITULO 6: MERCHANDISING</b>		<b>109</b>
6.1	Merchandising externo	109
6.2	Merchandising interno	110
6.2.1	Ubicación de las secciones	111
6.2.2	El contorno	111
6.2.3	Las góndolas	114
6.3	La colocación de los productos	118
6.4	La animación del punto de venta	121
6.5	Publicidad	122
6.6	Surtido	123
6.7	Atributos de imagen para Darwin's Market	125
6.8	Plan de marketing	126
6.8.1	Análisis de la situación	126
6.8.1.1	Condiciones generales	126
6.8.2	Objetivos de marketing	126
6.8.2.1	Objetivos generales	126
6.8.2.2	Objetivos específicos	127
6.8.3	Posicionamiento	127
6.8.4	Ventaja diferencial	127
6.8.5	Mercado meta	127
6.8.6	Necesidad emocional	128
6.8.7	Mezcla de marketing	129
<b>CAPITULO 7: ANALISIS FINANCIERO</b>		<b>131</b>
7.1	Inversión	131
7.2	Gastos	132

7.3	Ventas	132
7.4	Tasa interna de retorno	134
7.5	Proyección de balances generales	134
7.6	Dividendos	135
7.7	Valor actual neto	136
7.8	Punto de equilibrio	136

## **ANEXOS**

ANEXO 1	Lista de códigos CIIU de actividad.
ANEXO 2	Población económicamente activa de 5 años y más edad, por sectores económicos, según cantones (Galápagos).
ANEXO 3	Población del Ecuador y de la provincia de Galápagos, censo 1950-2001.
ANEXO 4	Galápagos: Población por sexo, tasas de crecimiento e índice de masculinidad, según cantones, censo 2001.
ANEXO 5	Comportamiento de los principales indicadores económicos del Ecuador.
ANEXO 6	Forma de gobierno en las islas Galápagos.
ANEXO 7	Contribución de la actividad turística en la economía.
ANEXO 8	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).
ANEXO 9	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).
ANEXO 10	Matriz FODA.
ANEXO 11	Matriz PEYEA.
ANEXO 12	Organigrama Darwin's Market.
ANEXO 13	Tabulación de encuesta consumidores.
ANEXO 14	Tabulación de encuesta negocios.
ANEXO 15	Plano de distribución de secciones.
ANEXO 16	Cotización de equipos.
ANEXO 17	Cotización de equipos de frío.
ANEXO 18	Financiamiento de la inversión Darwin's Market.
ANEXO 19	Costo ponderado del capital.
ANEXO 20	Tabla de amortización del crédito Darwin's Market.
ANEXO 21	Proyección de ventas por secciones Darwin's Market.
ANEXO 22	Proyección general de ventas Darwin's Market.
ANEXO 23	Porcentaje de ventas por secciones anuales Darwin's Market.
ANEXO 24	Estado de situación inicial.
ANEXO 25	Estado de balances (años 1 al 5) Darwin's Market.
ANEXO 26	Flujo de efectivo Darwin's Market.
ANEXO 27	Gráfico del punto de equilibrio.
ANEXO 28	Estado de fuentes y uso de fondos Darwin's Market.
ANEXO 29	Índices Financieros Supermercado Darwin's Market.



# CAPITULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Negocios SUPERMERCADO "DARWIN'S MARKET" nace como una idea del Presidente de la Compañía "Lobo de Mar" Cruises and Expeditions Cía. Ltda., la misma que tiene una experiencia de 30 años trabajando en las Islas Galápagos en diversidad de negocios.

Uno de los problemas más importantes que tiene la comunidad insular, es el desabastecimiento continuo de alimentos, que por diversos factores como el transporte, la falta de producción agrícola y ganadera, La ley Especial de Galápagos, etc. hacen que el costo de la canasta básica sea un 65% mayor que en el Ecuador Continental.

Es así que este proyecto busca el desarrollo económico, mejorar las condiciones de vida de la población, y proteger el frágil equilibrio de los ecosistemas de los cuales dependemos.

Este proyecto será una guía para poder contar con un establecimiento que brinde un servicio de primera, con productos frescos, calidad, y precio justo, innovación y tecnología de punta, al igual que implantar valores corporativos como son: ética, búsqueda de la eficiencia, y satisfacción total del cliente.

Este proyecto está localizado en la Isla Santa Cruz, Puerto Ayora, de tal manera que siendo la Isla con mayor crecimiento demográfico y turístico se puedan desarrollar Integraciones hacia atrás y estrategias de Marca de Distribuidor (MDD), así como otras que se detallaran en lo posterior.

Es importante conocer que el comercio al detalle o comercio al por menor es “la actividad consistente en la venta de bienes y servicios en pequeñas cantidades realizada principalmente al consumidor final”<sup>1</sup>.

Lo que nuestro Supermercado busca es entrar en el comercio de “libre servicio”, que se caracteriza por tener un amplio surtido bajo el mismo techo y donde el cliente selecciona y lleva a caja por si mismo los productos, lo cuál implica cambios en los hábitos de los consumidores, proveedores y del resto de los comercios mayoristas y minoristas.

Los establecimientos de libre servicio según Díez se clasifican según la superficie de extensión de la venta. Así pueden ser: autoservicios, superservicios y supermercados. Las superficies oscilan desde 40 y 120 metros cuadrados para un autoservicio, de 120 y 400 metros cuadrado para un superservicio, desde 400 y 2500 metros cuadrados para un supermercado. Los Supermercados que pasan a estas superficies se denominan Hipermercados, en los cuales se amplía el surtido incluyendo juguetes, electrodomésticos, ropa, ferretería, hogar, etc.

Es por este motivo que los Supermercados ganaron en importancia y renombre ya que permiten un contacto directo entre el consumidor y el producto ofrecido en las góndolas que estimulan las compras por impulso. Al ir a estos lugares el consumidor resuelve “en un solo lugar” sus diferentes necesidades de abastecimiento, agregan un valor proporcionado a sus consumidores, se pueden comprar todo lo que necesitan en un solo lugar, pueden ofrecer precios bajos con promociones y descuentos manejando economías de escala sin descuidar sus márgenes de utilidad.

El comercio de libre servicio presenta una serie de ventajas como son:

- En el negocio la venta de libre servicio, se puede encontrar una variedad de secciones de venta tradicional, que facilitan y dan un mayor atractivo al comercio teniendo carnicería, marisquería, frutas y hortalizas, panadería, delicatessen, etc.
- Existe muchas ventas por impulso que favorecen al negocio.

---

<sup>1</sup> Ortiz de Zarate, Como dirigir un negocio minorista, Deusto, Bilbao, Pg. 9

- Logramos tener menores costos de personal
- Existe mayor rotación y rentabilidad en cada producto y sección.
- El consumidor entra en contacto directo con el producto, en un ambiente acogedor.
- Rapidez y eficacia en la compra
- Poder de selección de productos y marcas preferidas por los clientes
- Correcta información en los precios, ya que estos se encuentran marcados en las estanterías junto a cada producto.
- Correcta presentación de los productos y limpieza del establecimiento
- Factura de compra bien detallada y pormenorizada que sirve al consumidor hacer una revisión y comprobación de los productos que ha llevado.
- Sin número de ofertas, promociones y servicios extras que atraen más clientela.

El problema por el cuál se decide realizar este plan de negocios es: altos precios en los productos de consumo masivo que se venden al detalle por parte de los comerciantes, debido al alto costo de transporte y márgenes de ganancia desmedidos, que van desde el 200% al 300% dependiendo del producto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan de negocios proponiendo la definición estratégica de la Empresa, el ambiente en que se va a desenvolver y los factores financieros para lograr la viabilidad del negocio que tiene un plazo de 10 años.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer y percibir el nivel de competencia en la venta de productos al detalle al por menor, así como el nivel de aceptación por parte de posible consumidores (sector turismo y población en general).
- Determinar la rentabilidad financiera, así como la viabilidad económica y comercial del negocio.
- Implementar un plan completo de merchandising para el Supermercado, así como un plan de mercado, para determinar el tamaño del mismo en el sector comercial de Galápagos.
- Establecer la viabilidad de este plan de negocios, estableciendo una verdadera gestión con objetivos y estrategias concretas, para llegar al grupo objetivo que son aproximadamente 4000 familias galapagueñas, más el sector turístico (Hoteles, yates y Restaurantes).
- Establecer mediante una investigación de mercado que si existe una oportunidad atractiva de negocio, para la distribución y venta de productos de consumo masivo al detalle dentro de Las Islas Galápagos.

## **CAPITULO 2**

### **INDUSTRIA DEL NEGOCIO**

#### **2.1 INDUSTRIA DE SUPERMERCADOS EN EL ECUADOR**

##### **2.1.1 ASPECTOS GENERALES.**

La Industria de Supermercados tiene alrededor de 35 años en el Ecuador con la incursión del grupo la FAVORITA, dueños de la cadena de supermercados Supermaxi y Megamaxi; que tiene la mayoría de locales en la Sierra (28) e IMPORTADORA EL ROSADO de Guayaquil con su Cadena de Supermercados Mi Comisariato e Hipermarket, que cuenta con 22 locales en la Costa Ecuatoriana. De nuestro análisis e investigación se pueden señalar los siguientes puntos importantes sobre las características de esta industria:

- Según una investigación realizada por el diario "Hoy" la tasa crecimiento potencial para esta industria se ubica entre el 9 y 12% para los años 2004 y 2005<sup>2</sup>. El mercado de consumo de alimentos ecuatoriano es muy diverso y está en pleno crecimiento y adaptación a nuevas formas y costumbres en el proceso de compra ya que el consumidor busca productos de buena calidad, fresca, variedad en marcas, distintos precios, servicio post-venta, un ambiente acogedor con fácil acceso, donde encuentre todo lo que necesita y no emplee mucho tiempo en adquirirlo. El futuro de esta industria es positivo tanto en el Ecuador como en países más desarrollados tecnológicamente, como Estados Unidos, donde la gente hace sus compras por Internet y con entrega a domicilio en tiempos cortos y con un alto nivel de confianza y seguridad. Además de la introducción de estrategias y técnicas modernas de merchandising. Según la Corporación Colombiana Internacional "En el Ecuador aproximadamente el 34% de la población compra en supermercados, por lo que la parte del mercado al detalle que controlan

---

<sup>2</sup> <http://www.hoy.com.ec>

subió del 35% en 1998 al 40% en el 2000<sup>3</sup>, esto muestra una clara idea de que en las principales ciudades del país, donde existe mayor crecimiento demográfico y económico es donde se dirigen las dos cadenas más importantes de supermercados del país como por ejemplo Santo Domingo, Ambato, Loja, Guayaquil, etc. Otras que han diversificado sus ventas como TIA que se encuentran en ciudades de provincia que son centros de crecimiento como QUININDE.

- Las posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria son posibles, pero se encuentran restringidas por la Monopolización de Supermercados existentes que tienen control e influencia sobre los proveedores. Otro factor muy importante es el monto de la inversión, acceso a capital, la tecnología, control de calidad y sobre todo poder de negociación que tienen estas empresas con sus proveedores; realizando integraciones hacia atrás, integraciones horizontales con la competencia y desarrollando la estrategia de marca de distribuidor (MDD) por la oferta limitada de ciertos productos, principalmente de frutas, verduras y carnes es una de las razones por la que los supermercados decidieron adoptar este mecanismo, ampliamente utilizado por las grandes cadenas de supermercados del mundo como Correfour, Casino o Wall Mart. Los productos con marca de supermercado son más baratos porque los proveedores no contabilizan y no cargan a los consumidores los costos de publicidad, distribución y mercadeo. Por lo general, los proveedores asignan un promedio 20% a 25% de su presupuesto a estos rubros. Así las cadenas más importantes obtienen nuevos productos con sus propias marcas como lo hace el Supermaxi con varios productos como: arroz, huevos, conservas, café instantáneo y otros que le permiten vender más a menor precio y así buscar que la marca este en la mente del consumidor, "ya que según una investigación de mercado realizado por la firma market, la aceptación de la marca Supermaxi superó el 90% entre los consumidores encuestados"<sup>4</sup>. Se utilizan muchas estrategias

---

<sup>3</sup> <http://www.cci.org.co>

<sup>4</sup> <http://www.hoy.com.ec>

de desarrollo del mercado ya que las cadenas principales de supermercados del país se encuentran en las principales ciudades.

- La intensidad de competencia entre estas firmas es al máximo, estas empresas utilizan mucho el Benchmarking al compararse con otros supermercados similares en otras partes del mundo y son empresas que poseen gran capital, cotizan en bolsa de valores en el caso de Supermaxi, y diversifican mucho su negocio.
- En el caso de esta industria en su mayoría los proveedores no establecen los términos de negociación por lo que las firmas compradoras establecen como se van a negociar sus productos, ya que las dos cadenas de supermercados compran un porcentaje significativo de su producción. Por ejemplo Supermaxi, para poner productos nuevos en percha primero realizan investigaciones de mercado y aceptación de productos por parte de sus clientes, para de acuerdo con los resultados, codifiquen sus productos.
- Existe un alto grado de tecnología en esta industria debido al uso de herramientas modernas en los procesos, por Ej. Códigos de barra, lectores ópticos, software para control de gestión etc., sus instalaciones también cuentan con sistemas de frío, procesamiento y envasado, centralización de bodegas para reducir costos, sistemas de exhibición, ventas por Internet etc.; utilizan estrategias de integración hacia atrás para aumentar el control sobre los proveedores o adquirir su dominio.
- En esta industria la innovación es rápida en cuanto a las promociones y desarrollo de nuevas estrategias para ampliar el mercado y diversificar el negocio; así como para vender más y tener más clientes dando mejores facilidades y servicios. Por ejemplo en Supermercados americanos como Wall-Mart se usa club de compras, ventas por Internet, entrega a domicilio, sorteos, etc.

Como ejemplo de esta industria se tiene al grupo "LA FAVORITA" que en este momento es una de las 500 empresas más eficientes del continente y la mayor red de supermercados del Ecuador, ocupando el 4to lugar dentro del ranking

de las mil compañías más importantes del país durante los dos últimos años. Según el diario "Hoy " entre diciembre de 2002 y noviembre de 2003 más de 23,5 millones de clientes pasaron frente a las registradoras de sus almacenes, en una nación de poco más de 12 millones de habitantes. Es como si el país entero hubiera entrado dos veces a comprar en la cadena." <sup>5</sup>

El gran desarrollo que alcanzó la FAVORITA ha sido conseguido sobre la base de buenas decisiones, organización, visión de sus directivos y un correcto manejo financiero, administrativo.

Uno de los negocios más importantes de esta empresa es Supermaxi que tiene como eslogan "Supermaxi, el placer de comprar" y que ha ido creciendo desde su primer local dentro de un Centro Comercial (CCI), para así posicionarse en el mercado y encontrarse en casi todos los principales centros comerciales y ciudades del país.

Esta empresa siempre se ha caracterizado por ser siempre la pionera en innovación controlando estrictamente a sus proveedores, teniendo mayor poder de negociación con los mismos, por otro lado, al centralizar sus bodegas, disminuyeron sus costos, al igual mejoró el control de calidad, adaptándose y desarrollándose en el medio cambiante e irregular como es el ecuatoriano buscando nuevas oportunidades en diferentes negocios.

Otros de los puntos importantes del éxito de la FAVORITA es que cotiza en la bolsa de valores alrededor de 25 años, el 50% de su capital se encuentra en acciones. Manejan puntos de venta medianos mezclando ventajas de hipermercados y supermercados demostrándolo al tener una amplia variedad y calidad en sus productos dentro de un ambiente acogedor.

Según Ejecutivos de la FAVORITA, "en los últimos 30 años, Supermaxi ha remodelado un local y ha abierto otro cada 12 meses en promedio", se caracterizan por desarrollar a sus proveedores, dándoles cursos de

---

<sup>5</sup> <http://www.hoy.com.ec>

capacitación y actualización para que mejoren su producción, calidad y frescura de sus productos. En su proceso de integración hacia atrás Supermaxi produce leche pasteurizada en su planta Leansa, produce pollos en Pofasa, en Agrolandia, frutas y verduras, y Maxipan, que produce masa estándar para pan para todos los supermercados. Además ha comenzado a aplicar la estrategia de marca de distribuidor y cuentan con 30 líneas de productos, con doscientas referencias que llevan su marca como aceites, huevos, arroz, atún, café instantáneo, sopas de sobre, pasta dental, papel higiénico, mermelada, etc.

“En el 2004, Supermaxi planea continuar con el plan de expansión dentro de las fronteras nacionales y anunció que abrirá almacenes en Santo Domingo y Loja, después de terminar el 2003 con una facturación cercana a los \$515 millones, lo que significa un crecimiento de más 9% frente a los \$468,2 millones registrados en el ejercicio de 2002. Según cálculos de los ejecutivos de La Favorita, en 2004 los cajeros de sus almacenes entregarán 26 millones de recibos de compra, casi tres millones más que en 2003”<sup>6</sup>.

## **2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Para el análisis de la Industria y para poder desarrollar estrategias adecuadamente, se usa este modelo de competencia el mismo que está compuesto por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores

---

<sup>6</sup> <http://www.hoy.com.ec>

### 2.2.1 LA RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN

La industria de supermercados en el Ecuador está bien diferenciada por la presencia de dos grandes cadenas de supermercados que dominan el grupo objetivo medio, medio alto y alto que son Supermaxi y Mi comisariato, en las ciudades más prósperas e importantes del país, es así que estas empresas están abriendo nuevos locales en Ambato, Loja, Santo Domingo, Manta, etc.

Entre estas empresas existe un alto nivel de competencia, ya que mejoran sus estrategias al remodelar locales, dar un mejor servicio post-venta, mayores promociones, sin elevar sus precios, influenciando la decisión en sus clientes al momento de realizar su elección de donde comprar. También en este grupo objetivo se encuentra posicionado Supermercados Santa Isabel de Chile, que es la cadena más grande de ese país, pero que tuvo muchas barreras de entrada al Ecuador, ya que pretendían dirigirse al mismo grupo objetivo que Supermaxi, lo que ocasionó reacción inmediata por parte de Supermaxi para evitar que sus proveedores vendan a Santa Isabel. Santa Isabel solamente cuenta con un local en la ciudad de Guayaquil.

Hay otras cadenas de supermercados pequeñas en comparación a las descritas anteriormente como Santa María, Magda Espinosa, El Conquistador, La Ibérica, Supermercados Aquí, que pertenecen al grupo La Favorita pero tienen otro grupo objetivo.

Existen otras tiendas con características de autoservicio, que son más pequeñas y si dirigen a grupos objetivo medio y medio bajo vendiendo productos en presentaciones más económicas como por ejemplo: arroz, azúcar, harinas, sal, verduras, etc., y no cuentan con gran variedad de marcas, promociones, servicio post venta, ya que los clientes de estos supermercados buscan comprar más con poco dinero y no les importa mucho el ambiente, la iluminación, etc., es por eso que han venido aumentando y creciendo en tamaño y capacidad.

Por lo tanto existe un alto grado de rivalidad entre las empresas que compiten en esta industria, ya que han aumentando el número de competidores principalmente en las ciudades más prósperas del país, es así que a pesar de haber diferencias claras en los grupos objetivo de las cadenas de supermercados, cadenas pequeñas como Santa María , Magda Espinosa, El Conquistador se van igualando en tamaño y capacidad a Supermaxi y Mi Comisariato, conforme aumenta la demanda de los productos alimenticios. Esta rivalidad también ha aumentado debido a que los consumidores pueden cambiar con facilidad de una marca a otra, ya que en los supermercados existe gran variedad de marcas, promociones y descuentos.

Además los costos fijos, y barreras de salida son altos y los productos que se manejan son perecederos por lo tanto en esta industria de supermercados la rivalidad entre empresas competidoras es alta.

### **2.2.2 LA ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES NUEVOS**

Una de las barreras de entrada que pueden afrontar competidores nuevos en esta industria es la cuantiosa inversión en capital requerido para montar la infraestructura y equipamiento del local, que en consecuencia da la formación de un oligopolio bien definido que son las cadenas Mi Comisariato e Hipermarket con la mayoría de establecimientos en la costa y la cadena Supermaxi y Megamaxi con predominio en la sierra ecuatoriana. Con estos antecedentes existe un posicionamiento con clara preferencia de marcas en el mercado con proveedores confiables que venden la mayoría de su producción a estas cadenas, existe un manejo de estrategias de integración hacia atrás, integración horizontal y marca de distribuidor (MDD) lo que ocasiona que existan canales de distribución adecuados que exigen estas cadenas.

Existe una sólida lealtad por parte de los clientes en los grupos objetivo que cada cadena se dirige, así como la necesidad de obtener tecnología en el manejo de bodegas, presentación de productos, mantenimiento, servicios post venta, etc. Existe en esta industria cadenas más pequeñas que tienen la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, a pesar de que se

dirigen a otro grupo objetivo diferente de las cadenas oligopolicas, es así que Supermaxi y Mi Comisariato han ingresado con empresas nuevas para atender a este importante segmento mediante productos de calidad superior, con precios más bajos y mejores lineamientos de comercialización a través de sus cadenas AKI y Mi Comisariato Júnior.

En Galápagos existen barreras de entrada muy importantes que son: los aspectos políticos, legales, ecológicos y sobre todo de conocimiento del mercado, así como también el acceso a capital y poder de negociación con los proveedores, canales de distribución y de abastecimiento del supermercado.

### **2.2.3 EL DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En esta Industria podemos decir que la fuerza competitiva de los productos sustitutos es alta ya que existen mercados municipales donde se le está dando un valor agregado a los productos que se expenden allí, así por ejemplo: Santa Clara, Iñaquito, donde los productos se encuentran frescos, y el consumidor puede jugar con la ley de oferta y demanda y ponerse de acuerdo con los vendedores para fijar el precio de un producto. Otro producto sustituto de un supermercado son las ferias libres o al por mayor que se hace en algunos barrios o sectores de las principales ciudades, en el caso de Santa Cruz se lo hace todos los días sábados y se vende un sinnúmero de productos alimenticios de productores locales y comerciantes que traen desde el continente, pero a pesar de todo la población compra los productos sin importar si son caros o de mala calidad, por el factor necesidad.

También tenemos las empresas que tienen varios negocios en uno solo, como es el caso de las cadenas de farmacia como FYBECA, PHARMACYS que se encuentran en las ciudades más importantes del país como Quito y Guayaquil, además tenemos a TIA que se encuentran en algunas ciudades importantes, que diversifican sus tiendas y venden productos no perecibles como arroz, azúcar, aceites, cuidado personal, bebidas, dulces, y otros más que se son muy populares ganando fidelidad por parte de sus clientes por la variedad y economía en sus productos.

Otro sustituto muy importante son los autoservicios en las principales ciudades del país que vende productos de consumo masivo y en su mayoría atienden las 24 horas del día. También debemos tomar en cuenta a las pequeñas tiendas o micro mercados del barrio. Para el caso de Galápagos existe un sustituto muy importante que es la adquisición directa de productos en el Continente por parte de operadores turísticos especialmente de hoteles flotantes.

#### **2.2.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores en esta industria no tienen mayor poder de negociación porque existe una gran cantidad de ellos para las diferentes productos que se venden en las cadenas de supermercados, debemos tomar en cuenta que las cadenas oligopolíticas dominan a sus proveedores comprándoles más del 50% de su producción y en algunos casos su totalidad lo que ocasiona grandes barreras de entrada para otras cadenas importantes que quieran ingresar al Ecuador. Analizando cada línea de productos tenemos que en frutas y verduras, no perecibles, cárnicos, los supermercados utilizan estrategias de integración hacia atrás para adquirir el control sobre sus proveedores ya que no son confiables, son demasiado caros y no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa de una forma eficaz, es así por ejemplo Supermaxi cuenta con fincas agrícolas, fincas ganaderas, criaderos de pollos, lácteos, panificadoras. Utilizan una estrategia que tiene 5 años en el país que es la de Marca de Distribuidor (MDD) que se diferencia porque los mismos proveedores realizan los productos pero con envases y marcas de distribuidor como el caso de Supermaxi que venden con su marca: arroz, azúcar, café instantáneo, concentrados de pollo, sopas en sobre, atún, aceites, etc.

En Galápagos como en todo el Ecuador Continental no se puede hablar de un alto poder de negociación de proveedores, por motivos que las Islas dependen de productores del Ecuador Continental, y es por ese motivo que los precios suben indiscriminadamente en las Región Insular y la mayoría de comerciantes no tienen conocimientos de estrategias de crecimiento ni de organización

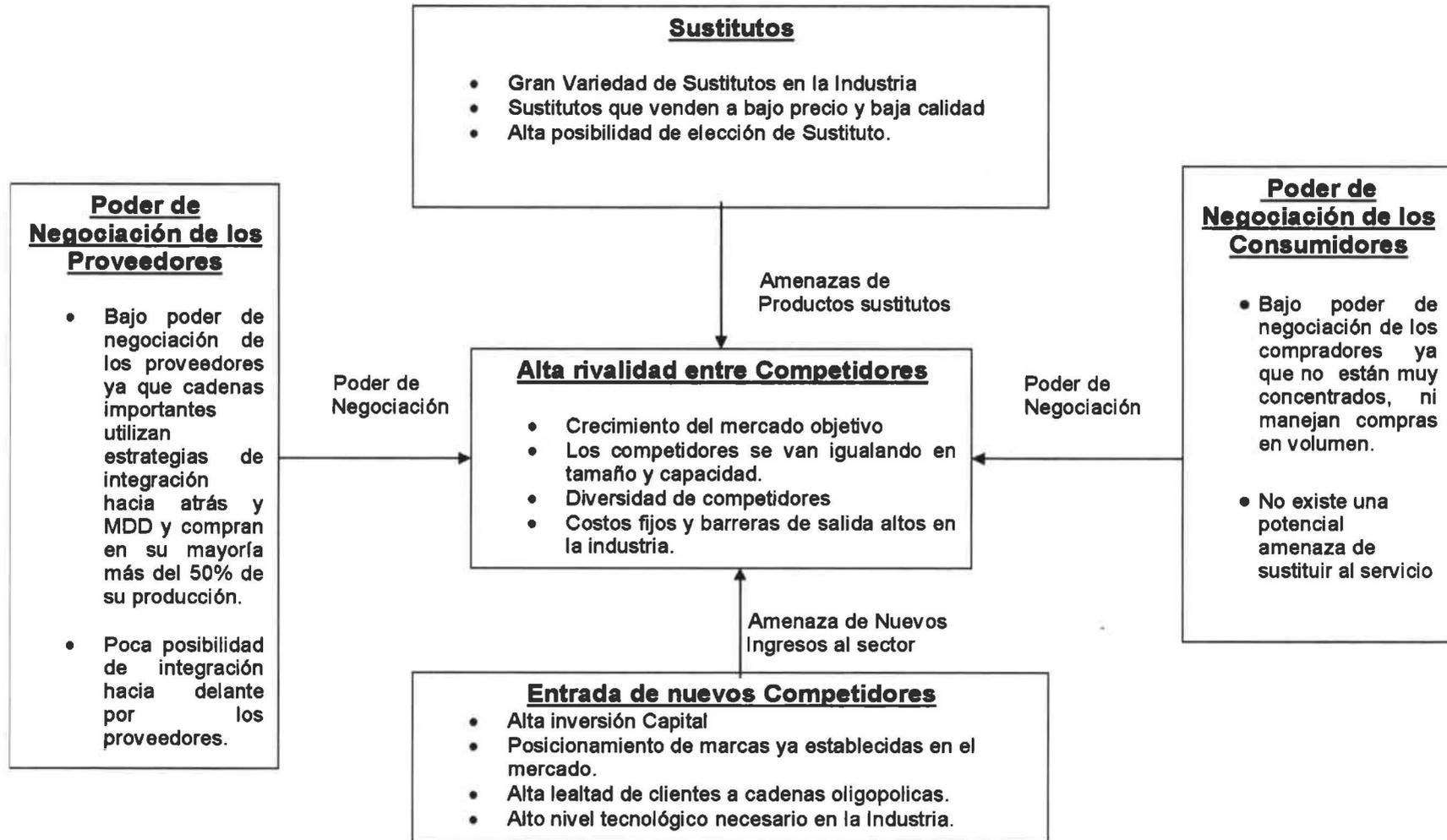
comprando a distribuidores en el Continente y no directamente a las fabricas para conseguir mejores precios y acceder a economías de escala. Mientras que la producción agrícola local no satisface las necesidades de la población y peor del sector turístico, ya que existe una falta de desarrollo y tecnología tanto de riego como de infraestructura, por lo tanto no existe una gran cantidad de proveedores, ni tampoco de buenos productos sustitutos. En lo que se refiere a otras líneas de productos como no perecibles, se lleva al por mayor y se vende de casa en casa por parte de los comerciantes. Con respecto a bebidas no se permite el ingreso de envases de plástico o latas, solamente lo hacen los productores locales de agua envasada que son tres: agua Galápagos, agua luz y agua Pelican Bay, las mismas que no cumplen con todos los estándares de calidad y no son proveedores confiables.

### **2.2.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

En está industria no existe poder de negociación por parte de los consumidores, excepto aquellos que compran grandes volúmenes, por ejemplo fundaciones, instituciones militares y sociales. Pero la mayoría de clientes de supermercados no están muy concentrados, ni compran grandes volúmenes de alimentos, a pesar de que los productos son los mismos, por lo tanto su poder de negociación no representa una fuerza importante que afecte a la competencia en está industria.

En el caso de Galápagos se debe procurar ser confiable y seguro, atender requerimientos de productos de muy buena calidad y precio para obtener clientela, especialmente del sector turístico e institucional, sean yates, hoteles, restaurantes e instituciones del gobierno, fundaciones, escuelas, colegios, militares, policía, etc., que necesitan constantemente de abastecimiento para cumplir con cada uno de sus fines, esto ocurre en algunas de las líneas importantes de alimentos del supermercado como frutas, verduras y alimentos no perecibles. (Ver Figura 2.1)

## ANALISIS DE LA INDUSTRIA – MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Administración estratégica, F. David, PG. 142  
 Elaborado por: Los Autores

Figura 2.1

## 2.3 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS EN EL ECUADOR

Según la Investigación sobre mercado de alimentos realizada por la Corporación Colombiana Internacional: "en el Ecuador aproximadamente el 34% de la población compra en supermercados, por lo que la parte del mercado al detalle que controlan subió del 35% en 1998 al 40% en el 2000. De acuerdo con la consultora OutVox apenas el 36% de los hogares compran en mercados abiertos en Guayaquil, mientras que esa cifra es de apenas el 13% en Quito. Los sectores medios son los que mayormente acuden a los supermercados y los sectores de bajos ingresos de Guayaquil, los que menos acceden a ellos".<sup>7</sup> Este crecimiento ha sido muy importante para la industria supermercadista ya que por tal motivo las dos cadenas de supermercados más importantes del país comenzaron a entrar en ciudades importantes de algunas provincias del país como el caso de Supermaxi que ahora se encuentra en Santo Domingo y Loja, donde la tendencia de crecimiento es del 9 al 12%.<sup>8</sup>

Cabe mencionar que el volumen de negociación y crecimiento de la población ecuatoriana ha hecho que las ventas en el mercado minorista de alimentos en asciendan "aproximadamente a los USD 2 mil quinientos millones en el año 2000".<sup>9</sup>

Según la Corporación Colombiana Internacional existe una red de distribuidores de alimentos que nos hace ver de una manera más concreta hacia donde se dirigen las necesidades y en que porcentaje se encuentran las empresas comercializadoras así: "las cadenas de supermercados y comisariatos, comercializan alrededor del 40% de los alimentos, los mercados mayoristas (35%), los almacenes tradicionales de conveniencia (15%), las tiendas de delicatessen, las tiendas minoristas y los mercados de las gasolineras o mini mercados."<sup>10</sup>

Se puede decir que en nuestro país existen 2 grandes cadenas de supermercados como ya se lo dijo anteriormente que son: Mi Comisariato (22

<sup>7</sup> <http://www.cci.org.co>

<sup>8</sup> <http://www.hoy.com.ec>

<sup>9</sup> <http://www.cci.org.co>

<sup>10</sup> *ibid*

almacenes), y Supermaxi (28 almacenes) que disponen de modernas instalaciones con características de autoservicio y una gran variedad de productos nacionales e importados, así como manejo de técnicas de merchandising, control de calidad, organización e innovación. También existen otras de menor importancia como son Santa María y Magda Espinosa en Quito y Santa Isabel en Guayaquil.

En supermercados y tiendas de delicatessen, aproximadamente el 30% de los ciudadanos del Ecuador compran vegetales, frutas, carne y procesados.

Los supermercados sólo se encuentran en las zonas residenciales, especialmente en Centro comerciales y en sectores populares existen otras cadenas como los supermercados AKI, o grandes tiendas de autoservicios. Vale considerar que las dos empresas más importantes de esta Industria han abierto tiendas grandes al estilo K – Mart de los Estados Unidos donde se ha variado mucho en la visión de un supermercado, es decir se comercializan muchos productos que son diferentes y ocupan un espacio muy grande en el punto de venta y variadas secciones como en Quito y Guayaquil existen ya el Megamaxi e Hipermarket, que venden no solo bienes alimenticios si no también ropa, juguetes, electrodomésticos, equipos de jardinería, medicinas, productos de ferretería, computadoras y productos para automóviles. En cambio aproximadamente según la CCI el 60% de todos los bienes alimenticios de primera necesidad se manejan a través de mercados mayoristas, donde se encuentran productos sin darle ningún valor agregado a los mismos y en muchos casos se los encuentra a precios más caros que en los Supermercados.

Otro punto muy importante de esta industria es que otras empresas medianas de comercialización de productos como farmacias y tiendas de ropa han diversificado mucho sus líneas y no solo venden medicinas o ropa sino también productos para el hogar, y hasta productos de primera necesidad lo que ha ocasionado que haya un desarrollo potencial de productos sustitutos. Por ejemplo en FYBECA no solo se venden medicinas sino también comida para bebés, productos de bazar, productos de aseo personal, dulces y hasta bebidas. Es por esto que los gustos y preferencias de compra de la población

ecuatoriana han ido cambiando por la variedad de servicios extras y calidad de productos que se negocian en el mercado de alimentos.

En los almacenes medianos o de conveniencia se comercializan pequeñas cantidades y ofrecen crédito a los compradores, atendiendo a la población de menores ingresos. Sin embargo, los precios por unidad son más altos que los que ofrecen los supermercados, razón por la cual muchos consumidores han cambiado el lugar de compra de productos.

En el mercado minorista ecuatoriano podemos notar que según investigaciones realizada por la CCI, que el lugar de compra de los alimentos está claramente diferenciado por los ingresos de la gente. "Mientras los hogares de ingresos altos prefieren comprarlos en los supermercados (70%) y en tiendas de delicatessen y restaurantes (30%), el estrato medio recurre a los comisariatos o supermercados (60%) y, eventualmente, a las tiendas minoristas de sus barrios. El segmento de bajos ingresos compra preferentemente en las tiendas de barrios y en los mercados mayoristas y almacenes minoristas"<sup>11</sup>.

Otro sector que es muy importante para la industria de alimentos en el Ecuador es el sector de Hoteles y Restaurantes que en nuestro país es uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento según información dada por el Ministerio de Turismo y Superintendencia de compañías. Así en los dos últimos años se han obtenido ventas por más de USD 600 millones y ha tenido un crecimiento sostenido del 2.3%.

En Ecuador se encuentran muchas de las cadenas hoteleras internacionales, como Hilton, Marriott, Best Western, entre otros, que son grandes consumidores de alimentos.

En el caso de Galápagos se tienen dos tipos de hospedaje de turistas que consumen alimentos y otros productos, estos son hoteles flotantes y hoteles convencionales en tierra, es así que según el último informe realizado por la Fundación Natura existen 70 embarcaciones activas con capacidad de transportar 1.632 pasajeros la mayoría de ellas están en Santa Cruz con un total de 55 embarcaciones. La planta hotelera convencional, según la Cámara de Turismo, en cambio cuenta con 35 hoteles en las Islas, de los cuales 20 se

---

<sup>11</sup> <http://www.cci.org.co>

encuentran en Santa Cruz – Puerto Ayora, con una capacidad de 600 plazas aproximadamente.

Igualmente, cuenta con un buen número de restaurantes nacionales, internacionales y de comida rápida.

Los restaurantes optan por los productos nacionales y no importan directamente sino que compran a los importadores locales. Las ventas de restaurantes alcanzaron USD 311 millones en 1998.

Según Pulso Ecuador, Publicación de la División de Inteligencia de Mercados de la firma ICA (Ingenieros Consultores Asociados), que desde Septiembre del año anterior proporciona estudios macroeconómicos a 150 suscriptores, principalmente de compañías multinacionales, determina cuánto y en qué gastan los hogares ecuatorianos.

El gasto total de las familias en el país bordeó los 1.012 millones de dólares en febrero del 2004, de los cuáles cerca del 30% (288 millones de dólares) se dirigió al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por servicios básicos con gastos por 84 millones de dólares; y transporte y movilización unos 76 millones de dólares.

### **2.3.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución, que se deben usar son los que se adaptan de mejor forma a las necesidades de los clientes, se emplearan los siguientes:

- Nivel 0 : Productor – Mayorista - Distribuidor
- Nivel 1: Mayorista – Distribuidor - Detallista
- Nivel 2: Productor – **Detallista** – Consumidor (Canal de Venta a través de un intermediario.)

## 2.4 EL CONSUMO EN EL ECUADOR

El consumo es uno de los factores más importantes en el desarrollo de la industria de Supermercados en el Ecuador ya que nos da una idea de cómo está conformada la dieta básica de una persona en nuestro país.

Está "compuesta por arroz y avena, derivados del trigo, papas y yuca, azúcar, manteca y aceite, alimentos relacionados con la comida tradicional andina, que incluye la preparación de sopas y harina de cebada. El arroz y la papa son productos de primera necesidad y, por lo general, se sirven en el almuerzo y la cena"<sup>12</sup>.

Otra parte importante en el patrón de consumo de un ecuatoriano es que se ha dirigido hacia dietas de otros países en especial la europea que buscan alimentos bajos en grasa que son más sanos y frescos, esto es en status altos y medios, que según la CCI "representan aproximadamente 2,5 millones de personas". En cambio la población joven ecuatoriana consume productos alimenticios de preparación rápida como: hamburguesas, pollos, etc., que son más de costumbre americana y por lo tanto un alto crecimiento de compras en supermercados ya que la población predominante es entre quince y treinta y nueve años, y las mujeres ecuatorianas han incrementado los ingresos familiares ya que ha aumentado el mercado de trabajo de las mismas, y más consumo de alimentos fuera de casa.

Todo esto ha incrementado el desarrollo de restaurantes que los hay de todas categorías y gustos para satisfacer las necesidades de estos potenciales clientes.

## 2.5 EL SECTOR COMERCIO EN EL ECUADOR

El sector al que pertenecen los Supermercados es al Comercio, a la Industria de Supermercados y específicamente el negocio es de venta al por menor de

---

<sup>12</sup> <http://www.cci.org.co>

almacenes no especificados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas o tabacos<sup>13</sup>.

Según el último informe realizado por la Superintendencia de Compañías existen 28.745 compañías, de las cuales 8.154 están dedicadas al comercio y de las cuales 4 empresas se encuentran registradas en Galápagos.<sup>14</sup>

El total del personal ocupado en estas compañías es de 85.906 de los cuales 22.083 son directivos, 25.106 administrativos, 23.911 producen y 14.806 hacen otras tareas.

Entre las principales variables del total de 8.154 compañías dedicadas al comercio se encuentran: tienen en activos 5.680 millones de dólares, en pasivos 4.035 millones, en capital pagado 534 millones, en patrimonio 1.645 millones y en ingresos 10.210 millones de dólares, siendo así el comercio la principal actividad económica que dinamiza nuestra economía.

Entre el directorio de las 1.000 compañías más importantes del Ecuador se encuentran las dos cadenas más importantes de supermercados del país. Supermercados La Favorita CA, se encuentra en el cuarto lugar e Importadora el ROSADO Cía. Ltda. en el puesto número quince, de acuerdo con esto se entiende que estas dos empresas dominan más del 50% del mercado de venta al por menor de alimentos.

---

<sup>13</sup> Listado de Códigos CIIU

<sup>14</sup> Superintendencia de Compañías, Informe número total de compañías, Diciembre 2002

A continuación se presenta una relación de la empresa en el sector comercio y la Industria de Supermercados (Figura 2.2).



Fuente: Dan Thomas. "El Sentido de los Negocios", pg18  
Elaborado: Por los Autores

Figura 2.2

## CAPITULO 3

### ANALISIS DE ENTORNO

#### 3.1 ANTECEDENTES

El Archipiélago de Colón, también conocido como las Islas Galápagos, nuestra provincia insular, se encuentra a 960 Km. al oeste del Ecuador continental, ubicado a 0° de latitud y entre 91 y 92° de longitud oeste. Está formado por 13 Islas grandes, 6 pequeñas y unos 40 islotes, todos formados por volcanes, surgieron del fondo del mar y nunca estuvieron unidos al continente, con una superficie terrestre total de 788.200 has, de las cuales el 96.7% (761.844 has.) constituye Parque Nacional y el 3.3% restante (26.356 has) zona colonizada formada por áreas urbanas y agrícolas en las islas San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Santa María (Floreana). En 1832 el gobierno de la República del Ecuador tomó posesión de las Islas y las anexó a su territorio. Fueron visitadas y utilizadas por diferentes tipos de gente que vinieron por muchas y muy variadas razones. Pero quizás el visitante que mayor influencia tuvo en el futuro de Galápagos fue Charles Darwin, porque las observaciones que realizó en las islas le ayudaron a formular su teoría sobre la evolución de las especies. Esta teoría atrajo la atención del mundo científico y de esta manera contribuyó a que se protegieran las islas.<sup>15</sup>

Las Islas Galápagos gozan de renombre internacional para constituir un Laboratorio viviente de la evolución de las especies, en un medio geográfico de singular belleza, pero sobre todo por el manejo acertado y consciente de los recursos naturales. Muchos países y entidades internacionales han concentrado su atención en Galápagos, para conocer sobre ecoturismo y Turismo sustentable, en armonía con el entorno natural.

---

<sup>15</sup> The Galapagos Islands, Marylee Stephenson, pg 13

Además podemos decir que: "Galápagos es a más de un Parque Nacional, una eco región donde habita una comunidad humana que participa activamente de los procesos sociales y económicos de la región, donde la búsqueda de la integración y convivencia de los diferentes actores sociales, con intereses diversos, así como la convicción generalizada de las fortalezas y potencialidades del capital natural y humano, constituyen un escenario socio económico diferente al de los últimos diez años, siendo el acervo fundamental a ser potenciado en una nueva visión de futuro."<sup>16</sup>

Este proyecto está localizado en la Isla Santa Cruz, Puerto Ayora, por lo que se mantendrá en línea con el plan cantonal para Santa Cruz, el cual propone:

**3.1.1 Actividad Turística.-** Que se opere con un modelo basado en la participación de su comunidad, el desarrollo sustentable y la diversificación de las actividades turísticas. Este nuevo modelo turístico permitirá la comercialización del producto para generar beneficios económicos directos a la población mejorando su calidad de vida. Estarán regidas por instituciones modernas de alta capacidad de gestión participativa y con normas claras que garanticen su funcionamiento. Esto nos beneficiará mucho ya que en este momento se encuentran desarrollando el turismo con base local para que se beneficien en mayor porcentaje la población y así incrementen sus ingresos y nivel de vida.

**3.1.2 Actividades Agropecuarias.-** Las actividades agropecuarias deben tener un gran despegue, invirtiendo recursos para garantizar el abastecimiento suficiente de productos de calidad para los consumidores de la región y del mercado externo. Privilegiará el manejo integrado de los cultivos y ganadería económicamente rentable y ambientalmente sustentable. Esto permitirá a nuestro Supermercado tener poder de negociación alto con este sector, ya que uno de nuestros objetivos es que se desarrolle altamente su potencial, ya que

---

<sup>16</sup> Plan Regional para la Conservación y Desarrollo Sustentable de Galápagos, Abril 2002, INGALA, pg 1

las tierras destinadas a la agricultura y ganaderías son aptas para muchos tipos de cultivo de ciclo corto, por lo que estaremos fortaleciendo a este sector dictando cursos de capacitación y dando incentivos para que se cultive en las islas y se evite traer productos del continente y se satisfagan las necesidades básicas de la comunidad, sector turismo y sector pesquero manteniendo siempre una visión ecológica e integral.

**3.1.3 Comercio.-** Será un sector fortalecido, con una Cámara de Comercio eficiente, democrática y comprometida con el desarrollo sustentable de la comunidad, que fomente la unidad y la solidaridad entre sus agremiados, que garantice una capacitación permanente para asegurar un servicio de calidad al cliente, la negociación colectiva y con acceso a fuentes de financiamiento, contando con una excelente infraestructura comercial y de transportes. Nuestro Supermercado será el único en su categoría, ya que daremos un giro de 180 grados a la distribución al detalle de bienes de consumo, dinamizando este sector con precios bajos, diversidad de marcas y calidad con frescura de productos.

**3.1.4 Educación.-** El sistema educativo en Santa Cruz recibirá una gran atención; formará seres humanos competitivos, con pensamiento creativo y crítico, responsables con su ambiente, con los valores cívicos, morales y espirituales, para hacerlos gestores del verdadero desarrollo sustentable de la región insular, a través de un modelo pedagógico integral propio, con infraestructura física y tecnológica suficiente.

Se promoverá la construcción de lo que será la universidad de Santa Cruz, facilitando con esto la formación de profesionales de primer nivel en las ciencias naturales, que estén preparados para competir en cualquier lugar del país o del mundo. También entre nuestros valores corporativos se encuentra el desarrollo y ayuda a los sectores más desprotegidos de la sociedad

galapagueña, por lo que incentivaremos y ayudaremos a la educación con donación de becas para los mejores estudiantes de la población.

**3.1.5 Organización Territorial.-** Santa Cruz tendrá un modelo de gestión de su territorio que privilegie la protección del patrimonio natural del cantón y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y que se constituya en el espacio que promueva y facilite el desarrollo de las actividades sustentables de los sectores productivos, a través de la ejecución de macro proyectos que viabilicen el cumplimiento de las grandes metas. Al haber un desarrollo sustentable entre todas las partes de la sociedad se podrá alcanzar un mejor nivel de vida lo que beneficiará en el crecimiento de nuestro negocio al tener la población mayores ingresos.

Para realizar el análisis del entorno nos basamos en cinco fuerzas muy importantes que son:

- Fuerzas económicas,
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales,
- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales,
- Fuerzas tecnológicas y
- Fuerzas competitivas para luego llegar a identificar oportunidades y amenazas para la implementación del negocio.

## **3.2 FUERZAS ECONÓMICAS**

### **3.2.1 LA CANASTA FAMILIAR EN GALÁPAGOS**

Según el INEC para el 2001, el costo de la canasta básica para una familia de cuatro miembros en el Ecuador continental fluctúa alrededor de USD 310; mientras que en el año 2004 bordea alrededor de USD 400.

En Galápagos el costo de la canasta familiar está alrededor de USD 513 (para el año 2001). Esto significa que en promedio el costo de los bienes básicos en Galápagos es aproximadamente 65% mayor que en el Ecuador continental. Esta diferencia podría explicarse por la falta de producción interna de bienes de primera necesidad, lo que ha llevado a la economía de Galápagos a estar centrada casi en su totalidad en productos transportados desde el Ecuador continental y los precios de estos bienes suben para cubrir los costos de transporte y las ganancias desmedidas de los comerciantes, que se aprovechan en época de falta de algunos productos en especial frutas, legumbres, arroz, azúcar, papas, cebolla, etc., para ganar un margen demasiado elevado, es decir los productos llegan a costar hasta 3 veces más caro del precio normal del continente.

“Según la Fundación Natura, la oferta de bienes y servicios es restringida. En otras palabras, el difícil acceso a las islas disminuye la cantidad de bienes (principalmente perecibles) y servicios que se le ofrecen al consumidor, dificultando así su elección. Los vendedores, entonces, pueden incrementar los precios. Algunos productos deben ser adquiridos a pesar de ser muy caros, puesto que no existen otros para sustituirlos.

Finalmente existe una gran cantidad de dinero circulante, situación que se agrava porque la costumbre de ahorrar no está muy arraigada, se tiene confianza en el sistema bancario y no hay facilidades para invertir las ganancias. La mayor liquidez promueve un mayor consumo, porque las personas disponen de dinero inmediatamente y compran bienes al precio que el comerciante le establece”<sup>17</sup>.

### **3.2.2 COMPOSICIÓN DE LA CANASTA FAMILIAR**

En Galápagos el coeficiente de Engel que mide cuanto del ingreso familiar se gasta en alimentos es de 0,489 (48.9%), lo que significa que, en promedio, las

---

<sup>17</sup> Informe Galápagos Fundación Natura, pg 24-25

familias de Galápagos destinan prácticamente la mitad de su ingreso para adquirir alimentos.<sup>18</sup>

Según estudios realizados por la Fundación Natura en la capital de las Islas Galápagos, San Cristóbal e Isabela se destinan respectivamente 8 y 5 puntos porcentuales más respectivamente de lo que destina Santa Cruz (40%), la diferencia en el porcentaje destinado a la alimentación podría responder a que algunas familias, sobre todo de Santa Cruz, consideran más económico comer en restaurantes que hacerlo en sus propios hogares, además que por haber un gran flujo turístico existen más alternativas de consumo. Las comidas y bebidas no preparadas en el hogar, se registran como “productos no alimenticios”, porcentaje que es mayor en Santa Cruz. La mayor inversión en educación en Santa Cruz podría deberse a los costos más elevados de los materiales educativos y la mayor oferta educativa y en especial establecimientos privados y de educación secundaria, que tienen costos más altos que los públicos y de educación primaria.

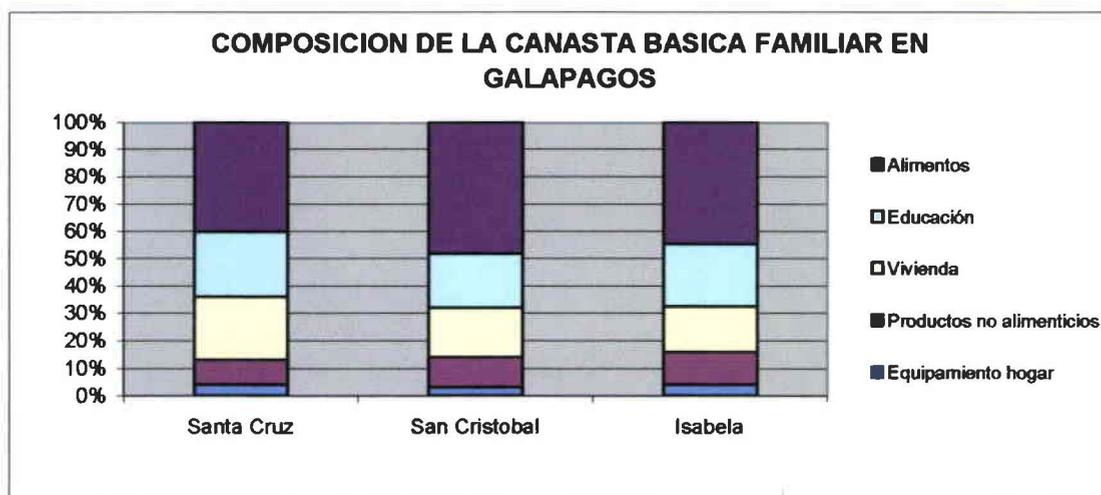
Además, los hogares deben cubrir costos adicionales para enviar a sus hijos al continente.

El desarrollo turístico en Santa Cruz demanda mayor inversión para adecuar las casas y comercios e impulsa la creación de restaurantes, bares y un sinnúmero de negocios que requieren pequeños arreglos de construcción.

En Santa Cruz la composición de la canasta básica familiar está dada por: 4% por equipamiento para el hogar, 9% de productos no alimenticios, 23% de vivienda, 24% de educación y 40% de alimentos. Los productos no alimenticios corresponden a autobuses, periódicos, artículos de limpieza, vestimenta, mientras equipamiento para el hogar corresponde a refrigerador, cocina, licuadora, televisión, computadora, lavadora. (Ver en Figura 3.1)

---

<sup>18</sup> Informe Galápagos 2001 – 2002, Fundación Natura, pg 25



Fuente: Informe Galápagos, 2001, Fundación Natura.  
Elaborado: Autores

Figura 3.1

De acuerdo al último estudio realizado en las Islas Galápagos, por la Fundación Natura y la WWF, un hogar está constituido por cuatro personas en promedio, de las cuales uno o dos miembros generan ingresos económicos para su familia (Ver Cuadro 3.1). En otras palabras, los ingresos económicos provienen del 37,5% de las personas del hogar (vivienda).

Si se realiza este análisis para el total de la población de Galápagos, se determina que en promedio, 44 de cada 100 personas perciben ingresos por su trabajo. La dependencia económica es menor en el caso de Santa Cruz, donde 48 de cada 100 personas generan ingresos para el hogar. Esto demuestra que existe mayor oferta laboral en esta isla, debido a que en Puerto Ayora se centra la mayor actividad turística con base local de las demás Islas, como son Hoteles que van desde categoría lujo a económica, muchos restaurantes, comercio, artesanía, ganadería, agricultura y es la de mayor crecimiento económico como poblacional, además de que este puerto sirve de base para más de 50 yates que operan en las Islas Galápagos.

**PROMEDIO DE MIEMBROS POR HOGAR Y DE PERSONAS QUE  
PERCIBEN INGRESOS, GALÁPAGOS 2000**

CATEGORIA	SAN TA CRUZ	SAN CRISTOBAL	ISABELA	TOTAL GPS
Miembros por hogar	4,1	3,9	4,3	4,1
Miembros por hogar que perciben ingresos	1,7	1,3	1,3	1,5
Miembros por cada 100 habitantes que perciben ingresos	48	40	35	44
Tasa de Dependencia	108	150	186	127

Fuente: Informe Galápagos 2001 – 2002, Fundación Natura  
Elaborado: Autores

Cuadro 3.1

### **3.2.3 OCUPACIÓN DE LA POBLACIÓN GALAPAGUEÑA POR RAMAS DE ACTIVIDAD**

Algunas personas que aportan económicamente al hogar poseen más de un trabajo; sin embargo, la mayor parte del ingreso (90%) proviene del trabajo principal. El 5,7% del ingreso proviene de trabajos secundarios y un monto similar (4,3%) por concepto de alquiler, renta y pensión. Durante el año 2000, la mano de obra de Galápagos se dedicó principalmente a la actividad turística y de comercio, seguida de lejos por la administración pública y la pesca. Lo que constituye una oportunidad para el plan de negocios propuesto, ya que la mayoría de la población tanto directa como indirectamente vive del turismo, y este sector es uno de los que más crecimiento ha tenido, no solamente en el Ecuador Continental sino también para las Islas Galápagos<sup>19</sup>.

Si se realiza el análisis de distribución de mano de obra en tres islas pobladas, identificamos que la mayoría de personas en Santa Cruz se dedican al turismo y comercio (44%), en San Cristóbal a actividades relacionadas con la administración pública y defensa (25%), mientras que en Isabela la principal actividad es la pesca (29%). (Ver Cuadro 3.2)

<sup>19</sup> Dirección de Turismo, Parque Nacional Galápagos, año 2004

### DISTRIBUCIÓN DE MANO DE OBRA EN RAMAS DE ACTIVIDAD, POR ISLA, GALÁPAGOS 2000

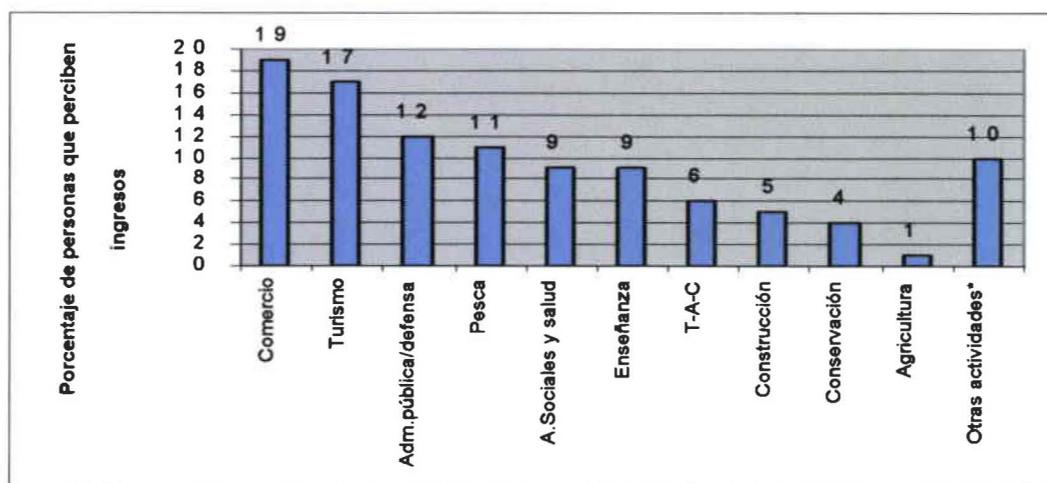
ACTIVIDAD	SANTA CRUZ (%)	SAN CRISTOBAL (%)	ISABELA
Turismo y Comercio	44	21	20
Administración Pública y defensa	5	25	20
Pesca	6	17	29
Otras Actividades*	45	37	31
Total	100	100	100

\*Incluye: Transporte, almacenamiento y comunicación, enseñanza, conservación, entre otras  
Fuente: Fundación Natura, Informe Galápagos  
Elaborado: Autores

Cuadro 3.2

En la Figura 3.2 se presenta una distribución porcentual de la mano de obra que percibe ingresos, por rama de actividad en el año 2002, en la misma se puede analizar que durante este año, que la actividad donde la mano de obra isleña se percibe más ingresos es el comercio, seguido por el turismo, administración pública y pesca como las principales.

### MANO DE OBRA QUE PERCIIBE INGRESOS, POR RAMA DE ACTIVIDAD,



Fuente: Fundación Natura, Encuesta de ingresos, Galápagos 2001-2002  
\*T-A-C: Transporte, almacenamiento y comunicación  
Elaborado: Autores

Figura 3.2

### 3.2.4 NIVEL DE INGRESOS

Una familia residente en las islas Galápagos, integrada por 4 miembros, recibió mensualmente en el 2000 un ingreso neto promedio de 457 dólares (Ver Cuadro 3.3). Esto significa un ingreso neto per cápita mensual de 112 dólares.

#### INGRESO FAMILIAR E INGRESO MENSUAL PER CÁPITA NETO EN GALAPAGOS, 2000

CANTON	Ingreso promedio mensual familiar	Ingreso per cápita mensual
Santa Cruz	498	120
San Cristóbal	409	104
Isabela	384	89
<b>Total Galápagos</b>	<b>457</b>	<b>112</b>

Fuente: Fundación Natura, Encuesta de ingresos, Galápagos 2001  
Elaborado: Autores

Cuadro 3.3.

Santa Cruz percibe el ingreso promedio familiar más elevado (498 dólares mensuales), pero según el estudio de Canasta Familiar Básica del INEC y Fundación Natura (USD 519 mensuales en el 2001), también su costo de vida es mayor. El ingreso promedio familiar de Santa Cruz, supera en 22% el de San Cristóbal (USD 409); al mismo tiempo, la canasta básica familiar es un 8% más costosa en Santa Cruz que en San Cristóbal (USD 502). En otras palabras, la diferencia de ingresos entre las dos islas es mayor a la diferencia en el costo de vida, presentándose un mayor poder adquisitivo en Santa Cruz.

El ingreso promedio familiar de San Cristóbal supera en un 7% al de Isabela (USD 384); sin embargo, el nivel de precios es más elevado en Isabela, donde el costo de la canasta básica familiar es un 7% más alto (USD 517) que en San Cristóbal. Es decir, teniendo ingresos bastante similares, una familia que reside

en Isabela soporta un nivel de precios más alto que una de Cristóbal, por lo tanto su poder adquisitivo es mucho menor.

### 3.2.4.1 INGRESO DE RESIDENTES DE GALÁPAGOS POR RAMA DE ACTIVIDAD

Según el estudio realizado por la Fundación Natura "El ingreso de los habitantes de Galápagos depende de la rama de actividad a la que se dedican; así, la actividad que generó durante el 2001 el mayor nivel de ingreso promedio per cápita es la pesca (USD 407), seguida con una diferencia de cien dólares aproximadamente, por el turismo y comercio (USD 309)."<sup>20</sup> Esto nos indica que el sector pesquero es muy importante en las Islas pobladas, ya que esta gente trabaja regularmente solo por seis meses, depende la temporada ya sea está pepino de mar, langosta, pesca blanca, que les deja buenos ingresos en la población, ya que todos ellos gastan directamente en las zonas pobladas tanto en alimentos, ropa, construcciones, cosas para la casa, etc. (Ver Cuadro 3.4)

#### INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LOS PERCEPTORES DE INGRESOS, POR RAMA DE ACTIVIDAD, GALÁPAGOS 2001

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Ingreso Promedio Mensual per capita</b>
Pesca	407
Comercio y Turismo	309
Administración Pública y Defensa	261
Otras Actividades	264

Fuente: Informe Galápagos, Encuesta de Ingresos, Fundación Natura, 2001  
Elaborado: Autores

Cuadro 3.4

<sup>20</sup> Informe Galápagos 2001-2002, Fundación Natura, WWF.

### 3.2.4.2 EMPLEO Y NIVEL DE INGRESO POR GÉNERO

De acuerdo al análisis que realizamos del estudio de la Fundación Natura la mayoría de las personas que perciben ingresos en Galápagos está conformada por hombres (63%) y solamente un 37% por mujeres. Cabe resaltar el caso de Isabela, donde se profundiza esta situación y más de las tres cuartas partes de los miembros que aportan económicamente a la unidad familiar son hombres. La mayor parte de las personas que perciben ingresos tiene entre 25 y 40 años (hombres 55% y mujeres 58%). Sin embargo, un porcentaje mayor de mujeres que trabaja son menores edad (10 a 14 años), seguramente antes de contraer matrimonio. En términos generales, la mujer empieza a trabajar a más temprana edad que el hombre, mientras que este trabaja hasta una edad más avanzada (ver Cuadro 3.5).

#### PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN PERSONAS QUE PERCIBEN INGRESOS, POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO, 2001

RANGO	HOMBRE (%)	MUJER (%)
De 10 a 24 años	12	18
De 25 a 40 años	55	58
De 41 a 50 años	22	17
Más de 50 años	11	7
<b>Total</b>	100	100

Fuente: Fundación Natura, Encuesta de ingresos, Galápagos 2001.  
Elaborado: Autores

Cuadro 3.5

La mano de obra masculina se dedica principalmente a turismo (21%) y las mujeres se dedican a comercio (32%). En el caso de los hombres, la segunda actividad con mayor cantidad de mano de obra es la pesca, alcanzando un 13% y en el caso femenino son las actividades sociales y personales de tipo servicios y salud (16%) (Ver cuadro 3.6).

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN QUE PERCIBE  
INGRESOS POR RAMA DE ACTIVIDAD Y GÉNERO, GALÁPAGOS 2000**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>HOMBRE (%)</b>	<b>MUJER (%)</b>
Comercio	11	33
Actividades Sociales – personales en servicio y salud	4	16
Enseñanza	7	13
Adm. Pública y Defensa	12	12
Turismo	21	11
Otras actividades productivas	12	7
Pesca	13	3
Transporte, Almacenamiento y Comunicación	8	3
Conservación	4	3
Construcción	7	1
Agricultura	1	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

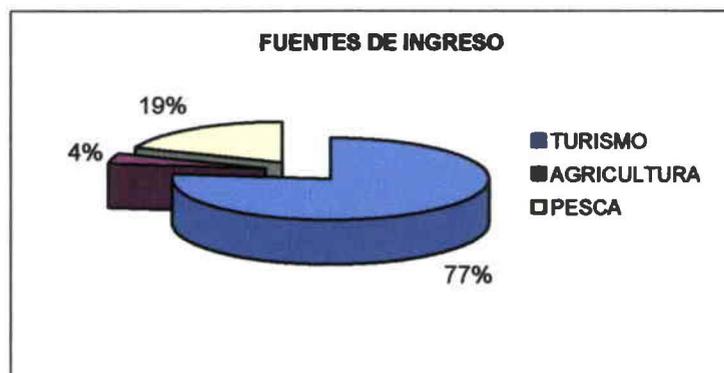
Fuente: Plan Regional de Galápagos, INGALA, Año 2001

Cuadro 3.6

Elaborado: Autores

### 3.2.4.3. PRINCIPALES INGRESOS DE LA GENTE EN GALÁPAGOS

Entre los principales ingresos que tiene la gente galapagueña tenemos: el turismo, la pesca y la agricultura (Ver Figura 3.3).



Elaborado: Autores

Figura 3.3

Fuente: United States Agency for international Development

### 3.2.5 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN GALÁPAGOS

#### 3.2.5.1 EL TURISMO

Durante los últimos treinta años el número de visitantes a Galápagos creció a un ritmo del 6.1% anual. Para 2010, el número de visitantes a las islas podría llegar a los 120,000<sup>21</sup>.

El turismo es muy beneficioso para los habitantes de las islas, a pesar de que se reconoce que dicha actividad tiene incidencia en la elevación de los precios en general. Esta apreciación está sostenida hasta el año 2005.<sup>22</sup>

Según Willen y Stewart<sup>23</sup> (2000), los turistas extranjeros que incluyen Galápagos en su visita gastan alrededor de 3,676 dólares per capita en sus vacaciones y los nacionales, 932.32 dólares. Alrededor del 66% del gasto de los turistas extranjeros se queda en el Ecuador (50.8% en el Ecuador Continental y 15.1% en Galápagos). Alrededor del 95.2% del gasto de los turistas nacionales se queda en el Ecuador (el saldo corresponde a paquetes

<sup>21</sup> Ministerio del Ambiente, 2001. Galápagos: Estrategia para su Conservación y Desarrollo Sustentable.

<sup>22</sup> Informe Galápagos año 2002-2003, Fundación Natura

<sup>23</sup> Resumido en el Artículo "El Turismo en Galápagos" del Informe Galápagos 2000-2001 de la Fundación Natura-WWF (en prensa)

turísticos que algunos ecuatorianos compran en el extranjero o por el Internet); de este porcentaje, 58.5% va al Ecuador Continental y 36.7%, a Galápagos. En total, algo menos del 30% de los gastos de los turistas nacionales y extranjeros que visitan Galápagos se dirige hacia la economía mundial y un 19% se queda en la economía galapagueña (Ver Cuadro 3.7).

### GASTO PROMEDIO DE LOS TURISTAS QUE LLEGAN A GALÁPAGOS

LUGAR DEL GASTO	GASTO DE LOS TURISTAS EXTRANJEROS (USD)	PORCENTAJE %	GASTO DE LOS TURISTAS NACIONALES	PORCENTAJE %
Gasto en el Ecuador Continental	1869	51	540	59
Gasto en Galápagos	554	15	339	37
Gasto en la Economía Mundial	1254	34	44	5
Gasto Total	3677	100	923	100

Elaborado: Autores

Cuadro 3.7

Fuente: Estudio Económico de Galápagos, Stewart y Wilen

Esta información confirma que el turismo hacia las Galápagos representa un importante rubro de ingresos para la economía ecuatoriana (alrededor de 135 millones de dólares en 1998, de los cuales más de 30 millones se quedarían en la economía galapagueña). Además, es importante recalcar que los turistas nacionales dejan relativamente más recursos per cápita en Galápagos.

El turismo receptivo en el Ecuador es la tercera fuente de ingreso de divisas a la economía ecuatoriana después del petróleo y el banano, con alrededor de

500 millones de dólares en el 2002. El turismo de Galápagos generaría un tercio de las divisas por turismo<sup>24</sup>.

Está proyectado que para el año 2005 se pasará de 90.000 turistas al año para Galápagos. Alrededor del 25% serían ecuatorianos.<sup>25</sup>

En lo que se refiere a los tipos de hospedaje en las Islas Galápagos tenemos que la planta hotelera convencional (en tierra), existe un total de 36 hoteles, con un número de 524 plazas, concentrándose la mayor parte en Santa Cruz con 19 establecimientos y 286, es decir el 53% (Ver Cuadro 3.8).

#### PLANTA HOTELERA CONVENCIONAL PARA EL AÑO 2004

ISLAS	NO. DE ESTABLECIMIENTOS	NO.- DE PLAZAS
SANTA CRUZ	19	286
SAN CRISTOBAL	10	146
ISABELA	5	68
FLOREANA	2	24
TOTAL	36	524

Fuente: CAPTURGAL

Cuadro 3.8

Elaborado: Autores

Mientras que en la Planta Hotelera Flotante tenemos una cantidad total de 70 embarcaciones que operan con una capacidad de 1632 plazas disponibles diariamente, de los cuales el 68,75% se encuentran en Santa Cruz (Ver cuadro

<sup>24</sup> Balanza de pagos del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2003

<sup>25</sup> Parque Nacional Galápagos, Departamento Turístico

3.9); según datos obtenidos en el Parque Nacional Galápagos, y evaluación de los investigadores.

El flujo de turistas origina un desarrollo de la construcción de hoteles, embarcaciones, equipamiento urbano, etc. Lo que trae consigo la generación de empleo y de ingreso que dinamiza la economía insular.

La demanda de bienes por parte de los turistas puede reactivar la actividad agrícola insular; en la medida que se consumiría su producción y de esta manera se evitaría depender de la producción del continente.

### **EMBARCACIONES DE TURISMO POR ACTIVIDAD E ISLA, GALÁPAGOS 2004**

Isla	EMBARCACIONES INACTIVAS		EMBARCACIONES ACTIVAS		Total	Porcentaje (%)
	Cupo sin barco	Naufregada	Requisitos Completos	Permiso Provisional		
San Cristóbal		5	19	1	25	31,25
Santa Cruz	4	1	40	10	55	68,75
Total	4	6	59	11	80	100

Fuente: Parque Nacional Galápagos, 2004

Cuadro 3.9

Elaborado: Autores

El desarrollo turístico puede impulsar el crecimiento de otras actividades como puede ser la artesanía.

Su contribución a la generación de ingresos fiscales es otro aspecto positivo que trae consigo el desarrollo del turismo. Estos ingresos a su vez deben ser revertidos en el territorio insular.

Los aspectos antes señalados permiten señalar que el turismo bien puede ser una fuerza motriz que integrado a las actividades económicas indicadas contribuya al desarrollo regional.

En una concepción global, es conocido que el turismo está en capacidad de dinamizar la generación de empleo y el ingreso de divisas extranjeras que permita aliviar en parte el déficit de la balanza de pagos. También es conocido sus efectos sobre la redistribución del ingreso y el efecto multiplicador que genera, es muy significativo.

Concretándonos a la materia de empleo; sus efectos son varios; así la relación inversión/puesto de trabajo es menor a lo observado en otras actividades económicas, situación que conduce a que las inversiones turísticas sean atractivas.

En el aspecto social es ampliamente conocido su incidencia, la puesta de valor en actividades culturales, la integración de los pueblos a través de las manifestaciones culturales, el conocimiento de nuevas realidades, son aspectos positivos que trae consigo el turismo.

### **3.2.5.2 EL TURISMO EN LA ECONOMÍA GALAPAGUEÑA**

Según Wilen y Stewart en Santa Cruz un aumento de 100 turistas nacionales provoca un crecimiento del valor del producto interno bruto PIB de la provincia en USD 43.470,59. La misma cantidad de turistas, pero extranjeros, aumenta el PIB de las Galápagos en USD 104.117,76. Es decir, el impacto total del turismo sobre el ingreso de la provincia es mayor en el caso de los turistas extranjeros respecto a los turistas nacionales. El resultado contrasta con la impresión general de que el turismo de origen nacional trae mayores beneficios económicos para las islas que el extranjero. En conclusión adquiere mayor el tomar en cuenta que los impactos sobre el PIB isleño no incluyen a las ganancias de los cruceros con base continental, las cuales no entran directamente en la economía isleña.

Dividiendo cada una de las dos cifras sobre los impactos en el PIB por los 100 turistas, puede decirse que una cuota turística vale USD 434,7 a la economía de Galápagos si el turista es nacional y USD 1.041,18 si es extranjero.

Aunque un turista extranjero tiene más impacto sobre la economía de las islas que uno ecuatoriano, USD 1 de gasto turístico tiene más impacto si son de un turista nacional. Es decir, los patrones del gasto de los turistas nacionales estimulan más a la economía de la provincia que los patrones del gasto turístico extranjero. Esto se debe a que los turistas ecuatorianos tienen mayor tendencia a hospedarse en las islas que en los cruceros. A pesar de que el multiplicador local de dólares turísticos es mayor para turistas nacionales que para turistas extranjeros, el promedio del gasto total que hace los últimos es mayor, y esto es lo que explica el mayor impacto de un turista extranjero en la economía galapagueña.<sup>26</sup>

Si separamos a las tres islas, resulta que la mayoría de los beneficios turísticos llegan a Santa Cruz. El PIB de esta isla crece en USD 31742,65 por cada 100 turistas nacionales y en USD 65.605,88 por cada 100 turistas extranjeros que visitan el archipiélago. En contraste, los PIB de San Cristóbal e Isabela aumentan en 9.922,06 y USD 1.814,71, respectivamente, si los turistas son nacionales, y en USD 36.035,29 y 2.479,41 si son turistas extranjeros. Es decir, la isla de Santa Cruz captura el 73 por ciento de la ganancia total social del turismo nacional y el 63 por ciento de la ganancia del turismo de origen extranjero.

La mayoría de los beneficios turísticos llegan al sector de cruceros, seguido por el de servicios turísticos (por ejemplo, tiendas turísticas) y por los hoteles, las actividades agropecuarias y la pesca. Un aumento de 100 turistas provoca un crecimiento de la producción agropecuaria en Santa Cruz de USD 2.058,82 si los turistas son nacionales y de USD 3.501,47 si son extranjeros. Los impactos son menores en las otras dos islas: entre USD 183,82 y USD 1.385,29. Por su

---

<sup>26</sup> Estudio Económico de Galápagos, J. Edward Taylor y otros, pg 30

parte, el aumento en los turistas sube la demanda total pesquera en Santa Cruz en 2.298,53 (nacionales) o USD 2.960,29 (extranjeros); en Isabela la producción de este sector aumenta en USD 1.002,94 (nacional) o USD 1.888,24 (extranjero). En todos casos, la especie cuya demanda sube más es la de la langosta. Estos impactos sobre la producción agrícola y pesquera ocurren a pesar de que los turistas casi nunca compran directamente estos productores.

Es notorio que el impacto sobre hoteles es mucho mayor en el caso de turistas nacionales (USD 6.470, 59 en Santa Cruz) que los extranjeros (USD 2.585, 29 en la misma isla). Esto refleja el mayor uso de "hoteles flotantes" por los últimos. Los turistas nacionales también crean mayores ingresos para los restaurantes y bares, aunque esta diferencia no es tan pronunciada como en el caso de los hoteles (4.288,24, comparado con USD 3.461,76). Los hoteles, restaurantes y bares de San Cristóbal - y particularmente de Isabela - ganan relativamente poco del turismo, especialmente del de origen extranjero.

El turismo aumenta la demanda de mano de obra y de productos en las islas. En Santa Cruz, la demanda de mano de obra calificada aumenta en unos USD 3.876,47 para el caso del turismo nacional y en USD 5.200 para el del extranjero. Las demandas para mano de obra no calificada aumentan en USD 2.750 y USD 3.657, 35, respectivamente para la misma isla. En San Cristóbal, el pago a la mano de obra calificada aumenta en 25,88 (turismo nacional) y en USD 819, USD 12 (turismo extranjero) y a la no calificada sube entre USD 210,29 y USD 673,53. En Isabela, el turismo estimula la demanda de mano de obra no calificada (en 398,5 y USD 649), pero no tiene ningún impacto sobre la mano de obra, calificada. Los resultados sobre la mano de obra indican que el turismo crea presiones para la migración como forma para satisfacer el aumento en la demanda de trabajadores en las islas.

Puede decirse que los hogares que más se benefician del turismo, tanto nacional como internacional, son los de empresarios y los de trabajadores por cuenta propia.<sup>27</sup>

En Santa Cruz, el ingreso de los primeros crece en USD 4.877,94 en el caso del aumento de turistas nacionales y en USD 10.185,29 en el de turistas extranjeros. A lo anterior hay que añadirle los beneficios que le aporta un aumento en el turismo a una porción del grupo de hogares con trabajadores por cuenta propia y en el sector público. Nuevamente para Santa Cruz, el ingreso de este tipo de hogares aumenta en USD 8.217,65 por el incremento simulado en el turismo ecuatoriano y en USD 15.910,29 por el aumento del turismo extranjero. Es de esperarse que tal impacto se deba primordialmente más al efecto del turismo en el componente de trabajo por cuenta propia y de negocios familiares de este grupo de hogares, que al otro componente (es decir a los trabajadores del sector público).

No obstante, es notable que los hogares agropecuarios y pesqueros también ganen, a causa de las vinculaciones creadas por el gasto turístico. El caso que más llama la atención es el de Santa Cruz, ya que el ingreso de los hogares agropecuarios aumenta en USD 2.879,41 por cada 100 turistas nacionales y en USD 5.360,29 por cada 100 turistas extranjeros. Los ingresos de los hogares de pescadores en Santa Cruz aumentan en 1.880,88 o USD 4.213,24, respectivamente. Hogares con trabajadores en el sector público también ganan.<sup>28</sup>

El turismo en Galápagos crea además vinculaciones positivas para el resto del país. El incremento de 100 turistas aumenta el comercio entre la provincia y el resto del Ecuador en USD 61.167,65 si es turismo nacional y en USD 164.216,18 Si es turismo extranjero. En otras palabras, muchos de los beneficios del turismo a las Galápagos se van al resto del Ecuador. Además, los turistas extranjeros normalmente tienen gastos en otras partes del país antes y después de su visita a las islas. Cien turistas extranjeros gastan un promedio de USD 68.989,71 en el resto del Ecuador, a lo que se le suma USD

<sup>27</sup> Estudio Económico de Galápagos, J. Edward Taylor y otros, pg 32

<sup>28</sup> Estudio Económico de Galápagos, J. Edward Taylor y otros, pg 32

28.139, 71 de gastos en transporte aéreo nacional. El turismo también impulsa la demanda de servicios turísticos vendidos en el continente en USD 37.591.18 (turistas nacionales) y en USD 22.413,24 (turistas extranjeros), y aumenta las contribuciones en USD 1.486,76 (nacionales) y en USD 11.289, 71 (extranjeros) al Parque Nacional Galápagos y en USD 163,24 (nacionales) y USD 188,23 (extranjeros) a la Estación Charles Darwin.

### **ESTRUCTURA PARA EL EMPLEO TURÍSTICO EN GALÁPAGOS**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
HOTELERA	73%
RESTAURANTES	6%
GUIAS	11%
TRANSPORTE	3%
AGENCIAS DE VIAJES	1%
ESPARCIMIENTO NOCTURNO	1%
OTROS	5%
TOTAL	100%

Fuente: Plan de Manejo Participativo 2002

Cuadro 3.10

Elaborado: Autores

De la Investigación directa realizada en este año, se observa que la hotelería, los guías de turismo y restaurantes, constituyen las actividades turísticas motrices en materia de generación de empleo y que se justifica en la medida que los programas de turismo se realizan en hoteles comerciales y específicos que ofrecen por lo general alojamiento y alimentación y tales viajes tiene el

carácter de estar manejados por personal especializado; es decir por guías naturalistas y auxiliares (Ver Cuadro 3.10).

### **3.2.5.3 LA PESCA**

Hemos tomado en cuenta al sector pesquero de Galápagos para nuestro análisis, ya que representa el segundo mayor rubro de ingresos para la población galapagueña, además este sector cuenta con una gran flota de barcos que también necesitan abastecerse de alimentos y suministros para salir a sus faenas diarias de pesca, y en especial a la captura de pesca estacional como la del pepino de mar y langosta que les deja muchos ingresos, esto favorece mucho a nuestra industria.

Los pescadores son parte integral de la economía de las Galápagos, así como un elemento importante del sector de hogares. En consecuencia, es componente básico para el bienestar económico de los habitantes del archipiélago. Esto es especialmente válido para Isabela, donde la pesca representa el 38 por ciento del valor de la producción total de la isla y más de un sesenta por ciento de su valor agregado. Llevar a cabo cambios en la política pesquera puede tener impactos significativos sobre el sector pesquero y sus hogares. A través de vinculaciones de gastos entre los pescadores y el resto de la economía, también puede tener impactos generales en la economía isleña. El impacto que tendría sobre la economía pesquera, y en general, de Santa Cruz, Isabela, y San Cristóbal, limitar la captura de las principales especies de pescado.

Las limitaciones sobre la pesca tienen impactos parecidos a los del cambio tecnológico agropecuario, pero al revés. Bajan los ingresos en los hogares de pescadores. Esta baja es más pronunciada en Isabela, donde, por ejemplo, un 10 por ciento de reducción en la pesca total disminuye el ingreso de las familias pescadoras en un 6.49 por ciento. Los impactos son menores en las otras dos islas (0.78 por ciento en Santa Cruz y 0.63 por ciento en San Cristóbal). En todos los casos, los impactos son mucho más fuertes si se trata de imponer

limitaciones sobre la toma de langostas. Las economías isleñas son menos sensibles a restricciones sobre otras especies de pescado.

La depresión del ingreso pescador provoca una contracción en las economías de las islas, a medida que los gastos locales de familias de pescadores bajan. Hay una reducción en la oferta de otros sectores productivos, en la demanda de mano de obra y en los ingresos de otros grupos de hogares. Los hogares agropecuarios sufren de una forma que ilustra la dependencia para el consumo de las familias de pescadores en relación a los agricultores. Esto es más notable en Isabela, donde la producción agropecuaria baja en un 3.8 por ciento, y los ingresos de cada clase de hogares caen de una manera aguda.

La regulación de especies individuales de pescado tiene algunos impactos fuertes sobre el comercio entre las tres islas y el resto del Ecuador. En términos absolutos, estos impactos no son muy grandes; el comercio entre la provincia y el resto del Ecuador baja en un 0.42 por ciento cuando la pesca total baja en un 10 por ciento. Sin embargo, tomando en cuenta la participación de la pesca en la economía total de la provincia, la cual es reducida en comparación con el turismo, una limitación general de la pesca produciría impactos importantes para toda la economía del archipiélago y vinculaciones negativas para sus hogares, especialmente en Isabela.

En la Provincia de Galápagos, la actividad pesquera tiene su eje principal en el cantón San Cristóbal, donde se dejan sentir con mayor intensidad los efectos socioeconómicos de la población pesquera por los habitantes dedicados a esta rama productiva (ver Cuadro 3.11).

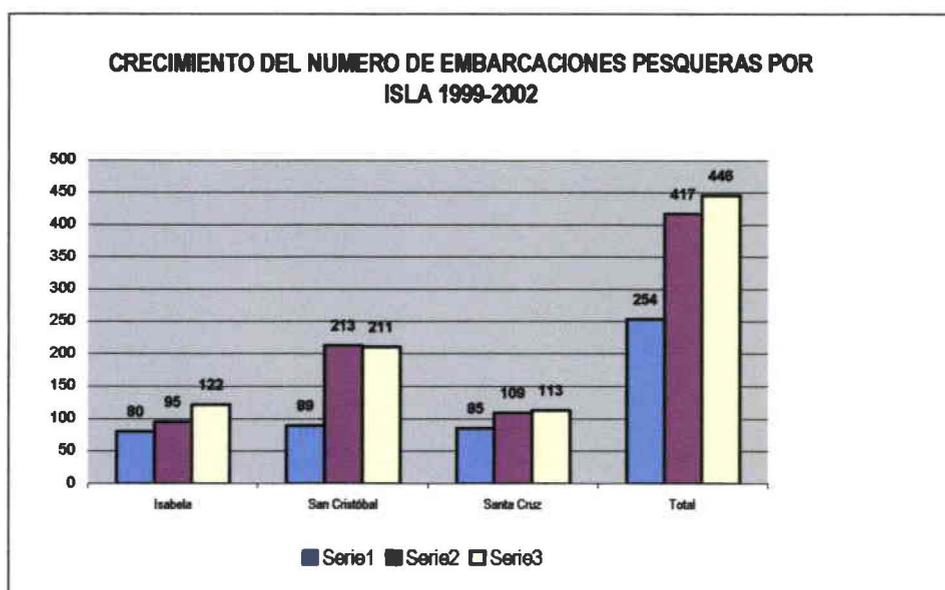
## COMPOSICIÓN DE LA FLOTA PESQUERA ARTESANAL DE GALÁPAGOS, 1999 – 2002

	PANGAS			FIBRAS			BOTES			TOTAL		
	1999	2000	2002	1999	2000	2002	1999	2000	2002	1999	2000	2002
Isabela	43	54	49	28	32	64	9	9	9	80	95	122
San Cristóbal	52	148	133	8	33	42	29	32	36	89	213	211
Santa Cruz	31	52	52	32	35	39	22	22	22	85	109	113
Total	126	254	234	68	100	145	60	63	67	254	417	446

Fuente: Registro Pesquero PNG, 2003

Cuadro 3.11

Elaborado: Autores



Fuente: Registro Pesquero PNG

Figura 3.4

Elaborado: Autores

En total se autorizó 446 embarcaciones, la mayoría de las cuales (47%) están en San Cristóbal. La mitad (53%) de las embarcaciones son Pangas, 33% son Fibras y 15%, Botes (Ver Figura 3.4).

## **3.2.6 AGRICULTURA Y GANADERÍA**

### **3.2.6.1. LA AGRICULTURA**

La agricultura juega un papel importante en la economía local y en el turismo. Así mismo, hay presiones políticas por limitar la compra de productos agropecuarios de fuera del archipiélago a causa de las preocupaciones ambientales relacionadas con la posible introducción de nuevas especies a las islas. Esto subraya la creciente importancia del sector agropecuario en la economía de las Galápagos y la necesidad de tomar en cuenta que hay limitaciones en la capacidad de este sector para aumentar su producción a medida que la demanda aumenta. Respecto a lo último, es evidente que existen limitaciones tecnológicas y de disponibilidad de agua que crean un obstáculo a la expansión de la producción agropecuaria en las islas.

Este sector es muy importante para nuestro negocio al igual que la ganadería debido a que nos permite integrarnos hacia atrás con estos productores, a pesar de que una de las políticas de nuestro supermercado es fomentar e incentivar, con capacitación, tecnología y seguridad en la compra de sus productos, ya que son de muy buena calidad.

El sector agropecuario tiene vinculaciones productivas con otros sectores de la economía, especialmente con el agua de lluvia, cuya demanda aumenta en un 3.79 por ciento en Santa Cruz y en un 9.67 y 10 por ciento en Isabela y San Cristóbal, respectivamente. Si en realidad la oferta de agua es limitada, estas cifras reflejan el aumento en la disponibilidad del agua que sería necesario para apoyar lo más posible a la producción agropecuaria.

Según Wilen y Stewart el sector agropecuario también tiene vinculaciones con el mercado de trabajo. El cambio tecnológico aumenta la demanda de mano de obra no calificada en un 1.16 por ciento en Santa Cruz, 1.91 por ciento en Isabela y 1.04 en San Cristóbal. La demanda para el sector "servicios varios," el cual incluye la venta de insumos agropecuarios, aumenta en un 0.66, 1.00 y

0.36 por ciento, y la del transporte en un 0.76, 4.68 y 0.84 por ciento, respectivamente.

El cambio tecnológico agropecuario afecta de manera directa a los hogares agropecuarios; su ingreso aumenta en un 3.40 por ciento en Santa Cruz, en 2.86 por ciento en Isabela, y en 2.39 por ciento en San Cristóbal. A su vez, esto aumenta la demanda de bienes y servicios por parte de este grupo de hogares. Este tipo de vinculación del consumo explica el aumento en la producción pesquera, especialmente en Isabela, donde la pesca juega un papel central (el aumento pesquero en Isabela es de casi el 1 por ciento). A medida que la producción en la economía sube a causa del cambio tecnológico, los ingresos de otros grupos de hogares también suben. Por ejemplo, en Isabela, el ingreso de hogares pescadores sube en un 1.21 por ciento y el de trabajadores por cuenta propia sube en un 0.92 por ciento. La economía de Isabela es la que más se beneficiaría por el cambio tecnológico agropecuario, lo cual se refleja en el aumento de su PIB: del 1.38 por ciento, frente al 0.75 por ciento en Santa Cruz y al 0.40 por ciento en San Cristóbal.<sup>29</sup>

El cambio tecnológico agropecuario también crea algunas vinculaciones con el resto del Ecuador. El comercio entre el archipiélago y el resto del país aumenta en un 0.31 por ciento.

El sector agropecuario de Galápagos se caracteriza por un menor nivel de desarrollo del que se da en el continente, en la mayoría de los casos la producción no abastece la demanda interna de la provincia durante varios meses del año.

Otra característica muy importante y destacable es el desarrollo de la Agricultura en la Isla Santa Cruz con la implementación de cultivos en invernaderos, en este proceso se encuentran algunas fincas del sector el Cascajo en la Parte Alta, estos proyectos son financiados por el PRODEIN, con capacitación e implementación de sistemas de riego modernos como el sistema

---

<sup>29</sup> Estudio Económico de Galápagos, J. Edward Taylor y otros, pg 39

por goteo, así como el de almacenamiento de agua para la época de sequía en el sector, los préstamos van desde 1.000 usd hasta 10.000, y los costos de producción son muy bajos y se obtienen productos de muy buena calidad y salen a venta al público a precios muy inferiores que los productos traídos desde el continente. Cabe mencionar que el productor vende directamente su producto al cliente sin darle un valor agregado al mismo.

A continuación presentamos las principales características de este sector en la Isla Santa Cruz, que es donde va a estar ubicado nuestro Supermercado, para conocer que las tierras son aptas para producir una gran cantidad de verduras y frutas de muy buena calidad.

### **3.2.6.1.1 ISLA SANTA CRUZ:**

#### **3.2.6.1.1.1 CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS DE LA ZONA AGRÍCOLA**

El área colonizada de esta isla, se encuentra dividida en 2 zonas: La zona urbana de Puerto Ayora y la zona agrícola situada en el lado sur de la isla; las cuales están unidas por una carretera afirmada transitable durante todo el año.

La zona agrícola ocupa una superficie de 11.446 has., tiene la forma de cuerno de alrededor de 20 Km. De largo en dirección este a oeste y 5 a 7 Km. De ancho de norte a sur. Las altitudes están comprendidas entre 110 mts. Cerca de Puerto Ayora y Bellavista y 550 mts. Al límite perimetral entre Santa Rosa y los Gemelos.

#### **3.2.6.1.1.2. CARACTERÍSTICAS CLIMÁTICAS**

Las diferentes altitudes presentes en la zona dan lugar a la presencia de estratos climáticos bien diferenciados. Entre 100 a 150 mts. De altitud se

extiende la zona seca cálida; entre 150 y 400 mts. de altitud se extiende la zona húmeda cálida y es la que ocupa la mayor parte de la zona agrícola; sobre los 400 mts. de altitud se ubica la zona muy húmeda templada y ocupa una estrecha franja del norte de la zona agrícola.

### **3.2.6.1.1.3. USO ACTUAL DEL SUELO**

La zona agrícola de Santa Cruz es la más extensa y mejor aprovechada de la provincia; tiene 2 centros poblados Bellavista y Santa Rosa y se halla dividido en los siguientes sectores: Salasaca, Bellavista, Cascajo, Camote.

Dentro de las actividades agropecuarias la ganadería es la más importante y ocupa la mayor superficie de la zona agrícola con 7.147 has., mientras que la agricultura cubre apenas un área de 598 has. De las cuales 395 has corresponden a cultivos de ciclo corto y 203 has. de frutales, existe una apreciable superficie sin uso que alcanza 3.497 has. y 205 has. ocupadas con bosques naturales.

En Santa Cruz los principales limitantes para el establecimiento de cultivos rentables son (la poca profundidad y baja fertilidad de suelos, escasez de agua para riegos) y las presencia de pendientes pronunciadas, por lo que los productos del agro excepto el café sirven únicamente para el autoconsumo familiar y la comercialización dentro de la isla.

### **3.2.6.2. GANADERÍA**

Ocupa el 63% de la zona agrícola. Los principales pastos que se han introducido y se han adaptado al medio son: el pasto elefante que es el más difundido por su fortaleza, altura y producción, se halla extendido por toda la

zona agrícola, constituyéndose inclusive en planta invasora. De menor importancia son el pasto Saboya, el pangola, el Janeiro y el gramalote morado.

Los pastizales se encuentran muchas veces asociados con cultivos arborescentes, el caso más frecuente lo constituyen los cítricos, pero se encuentran también pastizales con árboles maderables como el cedro; además existen zonas de pastizales naturales, de especies herbáceas y arbustivas.

En las fincas ganaderas se pudo comprobar que en algunas de ellas se usa una tecnología apropiada como: manejo de pastos, control de endo y hecto parásitos y especialmente el mejoramiento genético a través de la inseminación artificial, lo que permite obtener rendimientos aceptables de carne y leche, que cubre no solo las necesidades de la isla, sino que existe un excedente que se comercializa con San Cristóbal y con el Continente.

La población bovina según el censo agropecuario de 1996 realizado por el INGALA es de 17.485 cabezas, de las cuales 1.485 corresponden a toros sementales, 8624 vacas y el resto a toretes de fiero, temeros, vaconas, vaquillas.

Como actividades complementarias en las fincas se pudo observar la crianza casera de aves y porcinos que sin representar verdaderas explotaciones contribuyen a incrementar los ingresos de los agricultores.

### **3.3. FUERZAS SOCIALES**

#### **3.3.1 EDUCACIÓN**

##### **3.3.1.1 PRINCIPIOS DEL RÉGIMEN EDUCATIVO Y DE LA CAPACITACIÓN**

El Régimen Educativo y de la Capacitación en la Provincia de Galápagos estará sometido a los siguientes criterios generales:

- a. El Estado priorizará la capacitación dirigida a las especiales necesidades de la Región Insular en todos los niveles;
- b. La aplicación de la institucionalización de la Reforma Educativa Integral que incorpore la preservación y conservación ambiental y las características socioeconómicas de la Provincia;
- c. La construcción, tecnificación, mejoramiento y equipamiento de las instituciones educativas de la Provincia de Galápagos; y,
- d. El equipamiento en las remuneraciones del Magisterio Insular frente a los demás organismos del sector público de la Provincia de Galápagos, en conformidad con lo que dispone esta Ley.

Los funcionarios de todas las entidades del régimen dependiente nombradas, designadas o contratadas para el ejercicio de funciones en la Provincia de Galápagos aprobarán, durante el primer año de funciones, en un curso de capacitación sobre conservación de recursos naturales, protección ambiental y desarrollo sustentable que se impartirá bajo coordinación del Instituto Nacional Galápagos, el Ministerio del Medio Ambiente y con el asesoramiento de la Fundación Charles Darwin.

##### **3.3.1.2 NIVEL EDUCATIVO**

De las estadísticas sectoriales de educación, y de la observación de la realidad educativa de Galápagos debemos destacar los siguientes aspectos:

1. El nivel de instrucción general de la población es relativamente bajo y con pocas oportunidades de educación vinculada a la realidad local, y con escasa apertura a la información; además no existe producción local de material informativo con temáticas sociales, económicas, culturales, naturales, científicas o tecnológicas propias del medio, al alcance de la población galapagueña.
2. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado en el 2001 del total de la provincia, el 14% tiene instrucción superior, el 33,5% secundaria, el 38.7% primaria, analfabetismo 0,3%; por lo tanto el problema no es solo de carácter pedagógico, sino también, socioeconómico, falta de incentivos sociales en el mercado de trabajo y porque el sistema educativo provincial, en si mismo, no ha logrado una identificación con las necesidades locales.
3. En el censo del año 2001 la escolaridad media en la provincia y en el cantón Santa Cruz fue del 8,4%, esto se refiere al número de años aprobados por la población de 10 años y más edad en los diferentes niveles de instrucción.
4. Los docentes que influyen en la calidad de enseñanza el Galápagos, se observa la presencia de porcentajes elevados de profesores que no poseen preparación idónea.

### **3.3.2 ESTRUCTURA FAMILIAR Y MIGRACIÓN**

#### **3.3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS HOGARES**

La estructura familiar de los hogares encuestados en cada una de las tres islas estudiadas. El número de miembros por hogar es muy similar en Isabela y San Cristóbal (de alrededor de 4.6 miembros) y un poco mas bajo en Santa Cruz (de 4 miembros), mientras que el número de adultos por hogar es algo mayor en Santa Cruz (3.7) que en Isabela (3) y que en San Cristóbal (2.6). Por su parte, la edad promedio de los jefes de hogar es considerablemente más baja en Santa Cruz (37 años) frente a la de Isabela (41 años) y de San Cristóbal (45

años). La edad promedio de los miembros de los hogares en Santa Cruz es también la más baja: de 23 años frente a 25 y 26 años en San Cristóbal e Isabela, respectivamente.<sup>30</sup>

### **3.3.2.2 MIGRACIÓN**

En contraste con la similitud de la estructura de los hogares entre las tres Islas, los datos reflejan que hay diferencias notables en cuanto al peso de los emigrantes en la población adulta de las islas. En efecto, la mayor parte de los adultos que viven en Santa Cruz no nacieron en ella (88% respectivamente), el porcentaje es menor para San Cristóbal (60%) y aún menor para Isabela (41%).

No hay grandes diferencias entre las islas respecto al origen de los emigrantes. La gran mayoría de los emigrantes a cada una de las tres islas provino del Ecuador continental (más del 80%). Además, no ha habido grandes flujos migratorios entre las tres islas estudiadas. De las dos principales ciudades de Ecuador, Guayaquil es más importante que Quito como ciudad de origen. Los datos sobre el resto del país muestran que la mayor parte de los emigrantes provienen de regiones de Ecuador serranas, independientemente de la isla de destino, pero el peso de las zonas costeras es considerable. No obstante tales similitudes, hay algunas diferencias: el peso de Quito como lugar de origen de los migrantes es considerable en San Cristóbal (14%) y bajo en las otras dos islas (8% en Santa Cruz y 6% en Isabela), y el peso de los de origen costero (Guayaquil o la costa) es considerablemente mayor en Isabela respecto a las otras dos islas.

**POBLACIÓN DEL ECUADOR Y GALÁPAGOS (CENSO 1950 – 2001)**

AÑO	ECUADOR	GALÁPAGOS	%
1950	3.202.757	1.346	0
1962	4.564.080	2.391	0,1
1974	6.521.710	4.037	0,1
1982	8.138.974	6.119	0,1
1990	9.697.979	9.785	0,1
2001	12.156.608	18.640	0,2

Fuente: INEC, último censo 2001

Cuadro 3.12

Elaborado: Autores

El primer censo de población realizado en 1950 registró en galápagos una población de 1.346 personas.

El último censo, efectuado en noviembre del 2001, estableció que galápagos tiene 18.640 habitantes. En 50 años la población de las islas se ha multiplicado por 13 veces. Si la población del Ecuador hubiese crecido a la misma velocidad entre 1950 y 2001, actualmente nuestro país tendría 42 millones de habitantes.

Según el INEC entre 1990 y 2001, la población de galápagos ha crecido al 5,9% anual, a ese ritmo de crecimiento, en el año 2010 galápagos tendrá 30000 habitantes. El crecimiento natural de la población de galápagos es bajo, pues en 1999 las mujeres de galápagos tienen alrededor de 2.55 hijos en su vida fértil. En consecuencia, el incremento extraordinario de la población de galápagos es principalmente el resultado de la migración a las mismas (Ver cuadro 3.12).

Solo el 2,5% del territorio de galápagos es habitable (alrededor de 200 KM<sup>2</sup>) por tanto, la presión demográfica se ejercerá siempre sobre el mismo territorio, lo que eventualmente ocasionará un deterioro en la calidad de vivienda en las ciudades. Galápagos tiene escasas fuentes de agua para consumo humano, recurso básico para una población que crece. De modo que si la población sigue creciendo al ritmo actual, este servicio será deficitario en el mediano plazo.

Los recursos naturales que pueden ser utilizados no son ilimitados.

Santa Cruz, la isla de mayor crecimiento demográfico, no tiene condiciones geológicas para construir una red convencional de alcantarillado. El déficit de alcantarillado representa un grave riesgo para la salud pública en galápagos.

Galápagos no tiene tierra con vocación agrícola. Satisfacer una demanda de alimentos que crece al ritmo de su población implica depender más de productos traídos del Ecuador continental, factor clave en el encarecimiento de su economía.

### **3.3.3 EL CONTROL AMBIENTAL EN LAS ISLAS GALÁPAGOS**

El Recurso de Auditoría Ambiental lo ejercerá el Ministerio del Medio Ambiente de conformidad con las normas pertinentes, sin perjuicio de los órganos u organismos competentes en la materia, a nivel nacional.

El Control Ambiental en el Archipiélago se fundamentará en los principios de prevención, cooperación, coordinación, vigilancia, responsabilidad y demás generales de la materia. El Reglamento de Evaluación de Impacto Ambiental y Calificación Ambiental para la Provincia de Galápagos formulado por el Ministerio de Estado del Ambiente tendrá por objeto establecer un sistema de normas adicionales de protección del medio ambiente en Galápagos, en el marco de la Legislación básica del Estado y particularmente de la Ley de Régimen Especial para la conservación y desarrollo sustentable de la Provincia de Galápagos.

El recurso de auditoría ambiental, la gestión de residuos sólidos urbanos y rurales y de aguas residuales y demás mecanismos de control ambiental se establecerá en los reglamentos especiales que para el efecto formule el Ministerio de Estado del Ambiente

El reglamento sobre el manejo de desechos establecerá las normas sobre recolección, disposición, tratamiento y reciclaje de residuos basadas en los lineamientos que sobre esta materia planifique el Concejo del INGALA.

Es deber de toda persona, natural o jurídica, ejercer precaución en su traslado o transporte entre el continente y Galápagos, entre islas, o entre distintas zonas de una isla, para evitar la dispersión de especies exóticas y la dispersión no natural de especies nativas.

### **3.3.3.1 PROHIBICIONES**

Quedan expresamente prohibidos:

1. Depositar basura tóxica infecciosa, radiactiva, nuclear de cualquier procedencia;
2. El funcionamiento de los actuales y la instalación de nuevas industrias que emitan contaminantes líquidos, sólidos y gaseosos con difícil tratamiento o eliminación.
3. La permanencia de chatarra de maquinaria mayor, vehículos y embarcaciones en las áreas terrestres y las zonas de reserva marina. El reglamento especificará el tratamiento de estos desechos;
4. La descarga o arrojado a grietas, acuíferos al interior de las Islas, a las aguas interiores, reserva marina, costas o zonas de playas residuos de lastre de sentinas, aguas servidas, basuras o desechos o cualquier otro elemento contaminante del medio acuático sin que tales elementos hayan sido tratados conforme se establece en el Reglamento;
5. La introducción de organismos exógenos a las Islas de conformidad con las normas vigentes;
6. El transporte, por cualquier medio, de animales, incluyendo los domésticos del continente a las Islas de cualquier especie de fauna.

- Flora y materiales geológicos autóctonos de las Islas hacia el continente o hacia el extranjero; y
7. El transporte, entre islas de los organismos autóctonos o introducidos, sin las autorizaciones correspondientes.

El transporte de muestras científicas será autorizado por el INEFAN en base de los reglamentos de la Ley Forestal y los convenios interinstitucionales e internacionales.

### **3.3.3.2 MANEJO DE DESECHOS**

La disposición de desechos e incineración de basura tendrá que ser autorizada bajo normas especiales definidas en el reglamento respectivo y en sitios que no generen conflictos con valores naturales o atractivos turísticos, conforme al Reglamento Correspondiente.

#### **3.3.3.2.1 SISTEMA DE INSPECCIÓN Y CUARENTENA PARA GALÁPAGOS (SICGAL)**

El Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos, SICGAL, es básicamente un conjunto de programas, proyectos y actividades que tiene como propósito común evitar que las especies introducidas causen daño a las especies nativas y endémicas de Galápagos, a las actividades agropecuarias y a la salud humana.

El propósito no es crear barreras económicas, ni causar dificultades a la población, comerciantes o pasajeros; sino la protección de los recursos de tal manera que podamos conservarlos, manejarlos y aprovecharlos a largo plazo. Los diferentes programas tienen varios proyectos dirigidos por algunas instituciones de Galápagos identificadas con los objetivos del SICGAL; por lo tanto el SICGAL es el conjunto de proyectos dirigidos por varias instituciones, es un sistema multi institucional coordinado.

El SICGAL realiza inspecciones a la carga, al equipaje acompañado y al equipaje no acompañado, en puertos y aeropuertos tanto de Guayaquil y Quito, como también de Galápagos. Con las inspecciones se reduce el riesgo de introducción de alguna especie exótica que podría convertirse en una plaga muy agresiva. En Galápagos se dispone de siete inspectores y en el continente quince.

Las inspecciones en puertos y aeropuertos son una parte importante del sistema, pero existen también otras estrategias que ayudan a que los objetivos del SICGAL se cumplan. Todas las estrategias están agrupadas en programas (inspección y cuarentena, monitoreo y vigilancia, emergencia sanitaria, comunicación y educación, autoabastecimiento de alimentos, coordinación interinstitucional y gremial).

### **3.4 FUERZAS POLÍTICAS, LEGALES Y GUBERNAMENTALES:**

Desde hace mucho tiempo existe preocupación por preservar los recursos naturales únicos de las Islas Galápagos. En 1959, La Presidencia de la República del Ecuador decretó que “todo el territorio de Galápagos excepto los territorios colonizados se constituyen en Parque Nacional...con leyes especiales para la preservación de especies”.

En el mismo año, se creó el Parque Nacional Galápagos, institución del Estado Ecuatoriano encargada de velar por la conservación de las Islas. En 1964 se estableció en Santa Cruz la Estación Científica Charles Darwin para las Islas Galápagos, a fin de asesorar al gobierno ecuatoriano en lo relacionado con la conservación de las Islas.

Hace 25 años (en 1979), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró a Galápagos como Patrimonio Natural de la Humanidad. En el año 2001, esta nominación se amplió para incluir a la Reserva Marina de Galápagos, creada en 1998 por la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo sustentable de la Provincia de Galápagos.

Estos hechos reconocen los méritos del Ecuador como guardián de la conservación de la biodiversidad del archipiélago, comprometen al país en una misión que trasciende su incuestionable soberanía sobre las Islas y confirman la importancia de ellas para la Ciencia y la vida de todo el planeta.

Si bien todas las Constituciones de nuestra República reconocen la libertad de los ecuatorianos de residir en todo el territorio nacional, la condición de Galápagos como Patrimonio Natural de la Humanidad nos sitúa en un nuevo escenario. Desde 1979 los ecuatorianos somos los responsables de un Bien de la Humanidad.

#### La Migración a Galápagos en la Ley Ecuatoriana

La Constitución Política del Ecuador reformada en 1996 dispuso que la provincia de Galápagos tenga un régimen especial y que para su protección se pueda restringir los derechos de libre residencia, propiedad y comercio<sup>31</sup>. Con ese sustento y antecedente, en marzo de 1998 se aprobó la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de Galápagos (Ley Especial).

La actual Constitución Política de la República del Ecuador, vigente desde agosto de 1998, dispone que Galápagos tenga un Régimen Especial (Art. 239) y que para su protección se puede limitar los derechos de migración, trabajo o cualquier otro que afecte al medio ambiente.

---

<sup>31</sup> Artículo 154 de la Constitución reformada en 1996.

La Ley Especial reconoce que las zonas terrestres y marinas, así como los asentamientos humanos de Galápagos están interconectados, de modo que su conservación y desarrollo sustentable dependen del manejo integral de todos esos componentes.

La Ley Especial reconoce que la comunidad local participará de modo privilegiado en las actividades de desarrollo y en el aprovechamiento económico sustentable de los ecosistemas de las Islas. Para ello deberán aplicarse los modelos especiales de producción, educación, capacitación y empleo (Art. 2 – numeral 3).

Además, La Ley especial establece que la calidad de vida del residente en las Islas debe corresponder a las características excepcionales de Galápagos como Patrimonio de la Humanidad. (Art. 2 – numeral 5)

El Título II de la Ley Especial y sus artículos 24 al 31 tratan sobre el Régimen de Residencia en Galápagos.

En Enero del 2000, La Presidencia de la República puso en vigencia el Reglamento General a la Ley Especial, quedando pendiente la aprobación de varios Reglamentos Especiales, entre ellos el Reglamento Especial de Migraciones.

Toda persona que ingrese a permanezca en la Provincia de Galápagos debe legalizar y regularizar su situación migratoria (Artículos 24 de la Ley Especial y 56 del Reglamento).

La Ley Especial (Artículo 25) establece tres categorías de residencia:

1. Residentes Permanentes;
2. Residentes Temporales;
3. Turistas y Transeúntes.

### **3.4.1 ACTIVIDADES DE LOS RESIDENTES**

El artículo 28 de la Ley Especial norma sobre las actividades que pueden realizar los Residentes en Galápagos. Los residentes permanentes podrán trabajar en la Provincia de Galápagos como empleados y trabajadores, ejercer actividades productivas o de servicio. Los residentes temporales podrán realizar únicamente las actividades que motivaron su ingreso a las Islas.

Para la ejecución de obras y servicios privados o públicos en la Provincia de Galápagos, se utilizará mano de obra y profesionales locales. Si estos recursos no fueran suficientes, tanto en el sector público como en el privado, se empleará a profesionales o trabajadores no residentes, previo informe favorable del INGALA. Se podrán llenar vacantes solo de modo temporal y con contratos según el tiempo, categorización y requisitos, establecidos en el Reglamento.

### **3.4.2. INCENTIVOS A LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y DE CONSERVACIÓN**

Las Instituciones financieras privadas que otorguen créditos preferenciales o caucionen, con tasas de interés y condiciones más favorables que las usuales en el mercado, para el financiamiento de proyectos de producción agrícola, ganadera, pesquera, turística artesanal y programas de educación en la provincia de Galápagos calificados por el INGALA gozarán de deducción en la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta de los montos correspondientes al interés o a la comisión generados.

### **3.4.3 CAPACITACIÓN POR PARTE DEL SECTOR PRIVADO**

Las personas naturales o jurídicas, cualquiera sea su residencia, domicilio o lugar de operación, que inviertan en programas de capacitación de residentes permanentes de la provincia de Galápagos y los incorporen en su nómina de empleados o trabajadores mientras los capaciten, podrán reducir el valor a declarar mensualmente por concepto de impuesto al valor agregado los montos que signifiquen dicha capacitación.

#### **3.4.4 CRÉDITOS PREFERENCIALES**

El Banco Nacional de Fomento, El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, La Corporación Financiera Nacional y demás Instituciones públicas o empresas de economía mixta darán prioridad y establecerán líneas de crédito especiales y preferenciales, de acuerdo con las áreas de su competencia, a favor de los residentes permanentes de la Provincia de Galápagos.

#### **3.4.5 DEDUCCIÓN POR DONACIONES PARA SANEAMIENTO AMBIENTAL**

Las personas naturales o jurídicas, cualquiera sea su actividad, podrán deducir de su ingreso gravable con el impuesto a la renta, previa calificación del INGALA, las donaciones efectuadas a instituciones públicas o privadas para la realización de actividades de saneamiento ambiental, erradicación de especies introducidas, capacitación y educación, así como las demás actividades referentes a la conservación de la Provincia de Galápagos.

### **3.5 FUERZAS TECNOLÓGICAS**

En cuanto a la implementación de tecnología para nuestro supermercado, no se pueden encontrar oportunidades claras que nos den ventaja comparativa a nuestra industria, por cuanto nuestro negocio es nuevo y único en la zona

deberemos implementar el uso de tecnología relacionada a supermercados como son cuartos de frío y congelamiento de productos, perchas, cajas registradoras, equipo de comunicación y transporte, y como sabemos especialmente de energía, ya que la demanda en Galápagos proveniente de los distintos sectores es proveniente de combustibles fósiles(gasolina y gas licuado de petróleo)proveniente del Ecuador Continental y Petrocomercial es la única empresa que entrega combustible en la región, por lo que sería conveniente optar por la energía solar en caso de no contar con fluido eléctrico por cualquier circunstancia.

En Galápagos existe especialmente en Santa Cruz empresas que brindan servicio de Internet satelital banda ancha así como 2 proveedoras de servicio celular como son Porta y Bellsouth.

### **3.5.1 LA ENERGÍA EN GALÁPAGOS**

La Energía es un insumo prioritario para las actividades productivas y la vida cotidiana. En las Islas Galápagos la demanda de energía, proveniente principalmente del sector turismo, el sector eléctrico, la pesca y el transporte terrestre, es satisfecha mediante combustibles fósiles (diesel, gasolina y gas licuado de petróleo – GLP.) provenientes del Ecuador continental. Galápagos está permanentemente expuesta al riesgo de accidentes durante el transporte de combustibles desde el continente, su almacenamiento y transvase. Además, las recurrentes fugas y los residuos de hidrocarburos tienen efectos nocivos que, sin alcanzar la magnitud de los producidos por derrames como el del tanquero Jessica, afectan a la salud de los pobladores y el ambiente marino y terrestre.

### **3.5.1.1 PROYECTOS PARA LA GENERACIÓN ALTERNATIVA DE ENERGÍA Y EL USO DE ENERGÍAS LIMPIAS EN GALÁPAGOS.**

Por sus condiciones geográficas, las Islas galápagos tienen potencialidades para generar energía eléctrica de fuentes alternativas: energía solar, viento, geotermia y biogás. La Compañía Lahmeyer Internacional investigó los valores promedio de radiación solar y velocidad del viento en algunos lugares de las islas pobladas, concluyendo que las zonas con mayor nivel de radiación solar están en el litoral de las islas.

El Proyecto "Electrificación Renovable de las Islas Galápagos", planteado por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y ejecutado por la Dirección de Energías Renovables y Eficiencia Energética del Ministerio de Energía y Minas, se propone reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con la producción de energía mediante la puesta en marcha de sistemas híbridos, fotovoltaicos y eólicos, para generación de energía eléctrica sin combustibles fósiles. El proyecto tendría una duración de 3 años y tiene cuatro componentes: a) asistencia técnica para finalizar el estudio de factibilidad y fortalecer a ELECGALAPAGOS; b) implementación de sistemas híbridos en Floreana y San Cristóbal; c) implementación de sistemas híbridos en Isabela y Santa Cruz; d) difusión de experiencias y réplicas en el Ecuador Continental. Su costo total es de 25.410 millones de dólares, que serían financiados por fuentes internacionales, el Ministerio de Energía y Minas, el FERUM, El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Este proyecto ya se ha comenzado en Floreana, donde la ONG española SEBA (Servicios Energéticos Básicos Autónomos) con apoyo de la AECI, el PNG, La Junta Parroquial de Floreana y otras instituciones, podrán en marcha un sistema de electrificación fotovoltaico – solar para 32 viviendas y 12 fincas agropecuarias de la isla, a fin de sustituir totalmente el sistema de generación termoeléctrica actual. El proyecto costará aproximadamente 500 mil dólares y

está cofinanciado por el Gobierno Español, el FERUM y otras instituciones y programas.

### **3.5.2 TRASPORTE DE CARGA TANTO MARÍTIMO COMO AÉREO DESDE EL CONTINENTE HACIA GALÁPAGOS.**

Para poder transportar carga desde el continente hacia Galápagos se lo hace solamente por dos vías, marítima, a través de barcos de cabotaje de grandes dimensiones y capacidad, es así que existen cuatro motonaves que transportan tanto carga pesada (vehículos, maquinaria, etc.), como alimentos, ya que dos de ellos los más grandes tienen cuartos fríos para mantener los productos, ya que el viaje dura de dos a tres días dependiendo de las condiciones. Los barcos de cabotaje son: Virgen de Montserrat, San Cristóbal, Marina 91 y Paola. Cabe destacar que la única embarcación de carga que puede transportar vehículos grandes, buses y vehículos pesados es la M/N San Cristóbal.

El costo de transporte marítimo de la carga es inferior al del transporte aéreo, ya que se cobra por número de bultos, tipo de producto, o espacio que ocupe dentro del barco.

Además existe un costo de desembarque, ya que en Galápagos no existe muelle de aguas profundas donde puedan acorazar los barcos para bajar su carga, sino que existe pequeñas barcazas que desembarcan los productos hacia el muelle, el costo depende del tipo de producto.

También debemos tomar en cuenta que en el transporte marítimo existe un impuesto de muellaje que es cobrado por los gobiernos municipales de cada

cantón. En Santa Cruz, el impuesto al muellaje se lo cobra proporcionalmente al número de piezas.

El transporte Aéreo se diferencia porque el producto llega el mismo día que se embarca, pero su costo depende del peso, es así que cuesta 0,75 centavos el Kilo.

### **3.6 FUERZAS COMPETITIVAS**

Las principales fuerzas de los competidores son que ellos tienen experiencia en el mercado y tienen sus clientes fijos aunque no conocen específicamente las necesidades de los clientes y no proveen con servicios y productos necesarios para brindar variedad y calidad en los mismos.

Una debilidad importante en todo el sector sería el transporte y abastecimiento de productos. El sector del transporte se desarrolla bajo las siguientes características:

1. La separación de 972 Km. con respecto al continente exigen el empleo obligado del transporte aéreo para pasajeros y carga perecible y el uso del transporte marítimo para otro tipo distinto.
2. La ubicación de los centros de producción agrícola que son débilmente desarrollados con respecto a los centros de consumo, exigen el mantenimiento permanente de las vías de acceso existentes.
3. Adicionalmente en la provincia de Galápagos se presenta un fenómeno paradójico; por un lado las islas constituyen una zona singular en el mundo en cuanto a la flora y la fauna se refiere por lo que ameritó que se declare patrimonio nacional y patrimonio de la humanidad, haciendo necesario tomar todas las medidas para protegerlas de los peligros externos y limitar sus visitas; por otro lado hay que establecer los servicios y la infraestructura que requieren los científicos y turistas que desean visitarlas, que necesitan los colonos para subsistir y aprovechar

los suelos útiles para la agricultura, y que precisan los organismos seccionales y regional para expandir el área urbana y atender los trámites

4. El costo vía aérea por kilogramo es de USD 0,75 mientras que el transporte por vía marítima es por bultos (de tamaño normal aproximadamente 20 Kg.) cuesta USD 1,176.

En lo que se refiere a estrategias de la competencia en cuanto a ventas no muestran organización ni capacitación del personal, tampoco brindan un servicio postventa, técnicas de venta, es decir, existe falta de manejo administrativo a nivel empresarial.

No existen estudios específicos acerca del nivel de consumo y preferencias y necesidades de los consumidores por lo que los establecimientos dedicados al expendio de productos, no pueden saber que sucederá ante un cambio en la demanda.

Aún no se registran ingresos de empresas de tamaño considerable al sector, se ha producido únicamente el establecimiento de locales pequeños, como tiendas, capaces de atender a un limitado sector de la población y sin variedad de productos.

En cuanto a los proveedores de la competencia, la mayoría se localizan en Guayaquil, ya que es el punto de embarque de carga a Galápagos, y la mayoría de minoristas los encuentran en los distribuidores, pero no directamente en fábricas donde se consigue un mejor precio pero no lo consigue el público en general.

## 3.7 ANALISIS FODA

### 3.7.1 OPORTUNIDADES

1. En Galápagos el valor del coeficiente de Engel que mide cuánto del ingreso familiar se gasta en alimentos y se usa para calcular la línea de pobreza, y con un valor de 1 significa que todo el ingreso se gasta en alimentos, es de 0,489 (48,9%), lo que significa que, en promedio, las familias de Galápagos destinan prácticamente la mitad de su ingreso a adquirir alimentos, por lo que es una gran oportunidad ya que se estima que puede aumentar es decir del costo de la canasta básica familiar en las islas aproximadamente se destinan USD 300 en alimentos una familia de 4 miembros.
2. La agricultura es una actividad importante ya que representa 5,4% del
3. PIB en Santa Cruz, lo que nos permitiría realizar una integración hacia atrás buscando obtener productos de este tipo con mucha mayor frescura y lo que es mejor, significaría ahorro de tiempo en el aprovisionamiento y costos que implica el transporte. Además de que existe proyectos financiados por el PRODEIN para sembríos de ciclo corto en invernaderos.
4. La economía galapagueña está vinculada al turismo, ya que el 77% se dedica a esta actividad, el 4% a la agricultura y el 19% a la pesca, de tal manera que los ingresos de los colonos dependen del turismo, y por las estimaciones calculadas por el Ministerio de Turismo esta actividad se encuentra en constante crecimiento proyectando una llegada para el año 2005 de alrededor de un millón de turistas al Ecuador, y para el año 2012 se proyecta una llegada anual de un millón ochocientos mil turistas. El turismo aumenta la demanda de mano de obra y de productos en las islas factor muy importante para el negocio por cuanto el incremento de los visitantes a las islas y por ende el requerimiento de

mayor cantidad de bienes y servicios de todos aquellos que tienen relación con el turista especialmente hoteles, barcos y restaurantes aumentará paulatinamente, y cada vez las exigencias de los consumidores son mayores por lo que se puede asegurar el consumo del más importante sector económico influido por factores determinantes como son entrega a tiempo, productos con bajo costo y calidad que nos daría una ventaja competitiva con los posibles proveedores en el continente.

5. Si separamos las tres islas pobladas con establecimientos turísticos, resulta que la mayoría de los beneficios turísticos llegan a Santa Cruz. El PIB de esta isla según estudio realizado por Willen y Stewart crece en USD 31.743 por cada 100 turistas nacionales y un USD 65.606 por cada 100 turistas extranjeros que visitan el archipiélago. En contraste, los PIB's de San Cristóbal e Isabela aumentan en 9.922 y USD 1.814 respectivamente, si los turistas son nacionales, y en 36.035 y USD 2.479 si son turistas extranjeros. Es decir, la isla de Santa Cruz captura el 73 por ciento de la ganancia total del turismo nacional y el 63 por ciento de la ganancia del turismo extranjero, lo que facilita el comercio por la cantidad de recursos que existen en la isla, llegar a un mercado prácticamente virgen y llegar a suplir las necesidades de los clientes tanto en el corto plazo como el largo plazo ya que según informes y pronósticos recientes el Ecuador enfrenta una situación de demanda creciente de visitantes ya que para las Islas Galápagos está proyectado para el año 2005 según la unidad de turismo del Parque Nacional Galápagos una llegada de 90.000 turistas por lo que si miramos al cabo de pocos años la demanda de bienes se incrementará notablemente tomando en cuenta que no sólo crece el turismo, también crecerá la población local.

6. El último censo, efectuado en noviembre del 2001, estableció que galápagos tiene 18.640 habitantes. En 50 años la población de las islas se ha multiplicado por 13 veces. Si la población del Ecuador hubiese crecido a la misma velocidad entre 1950 y 2001, actualmente nuestro país tendría 42 millones de habitantes. Según el INEC entre 1990 y 2001, la población de galápagos ha crecido al 5,9% anual, a ese ritmo de crecimiento, en el año 2010 galápagos tendrá 30.000 habitantes, por lo que estas cifras revelan que ante este crecimiento constante de la población nos encontramos en una situación en la cual considerando la inexistencia de centros de abastecimiento de productos necesarios para el consumo y uso del hogar se volverá primordial la creación de un centro de esta naturaleza o de lo contrario existirá una escasez tremenda de productos, al mismo tiempo que nos enfrenta a la capacidad que deberá tener el negocio para no enfrentarse al problema del desabastecimiento por prolongado tiempo, sin embargo aunque puede producirse la existencia de nuevos competidores, los costos son elevados al igual que las barreras de entrada, especialmente políticas, legales, ambientales, y económicas; es por esto que cadenas grandes de supermercados no han logrado entrar en todo este tiempo.
  
7. Incentivos a las Actividades Productivas y de Conservación: Las Instituciones financieras privadas que otorguen créditos preferenciales o caucionen, con tasas de interés y condiciones más favorables que las usuales en el mercado, para el financiamiento de proyectos de producción agrícola, ganadera, pesquera, turística artesanal y programas de educación en la provincia de Galápagos calificados por el INGALA gozarán de deducción en la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta de los montos correspondientes al interés o a la comisión generados, esto nos permite tener un impacto menor ante cualquier cambio político que influya en la economía y el sistema financiero así como disminuir la cantidad de provisiones que se realizan para imprevistos.

8. Además consideramos de gran importancia la falta de cultura en la gente para realizar sus compras, esto se debe principalmente a la falta de establecimientos de comercio, no cuentan con espacios agradables y productos para ofrecer al cliente, es por esto que pensamos que aunque toma tiempo llegar al cliente de forma que lo vuelva un hábito en su vida es muy importante para nosotros porque nos asegurará una clientela fiel y que se identifique con el supermercado.
  
9. El asesoramiento y control por parte de instituciones que se encarga del cuidado ambiental en las Islas Galápagos como son: El Parque Nacional Galápagos, Fundación Natura, Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos (SICGAL), El Gobierno Municipal de Santa Cruz con sus sistemas modernos y ecológicos para tratamientos de desechos sólidos y su campaña de reciclaje por toda la Isla de cartón, vidrio, y aceites; que nos facilitará y capacitará el manejo de desechos que manejaremos en nuestro supermercado. Además que incentivaremos al sector agrícola y ganadero para dar buenos cortes de carne necesarios y utilizados por las flotas más importantes de turismo en Galápagos, así tenemos por ejemplo la prohibición de entrada de ganado vacuno o sus derivados del Continente por parte del SICGAL, debido a la fiebre aftosa, siendo esto una gran oportunidad para nuestro supermercado al tener gente especializada en este tipo de cortes.
  
10. El aumento del número de embarcaciones pesqueras artesanales registradas en la unidad de recursos marinos del PNG, fue alrededor de 500 en el año 2003 y alrededor de 1000 pescadores, por lo que este crecimiento nos permitirá contar con el abastecimiento constante de productos marinos que son de mucha importancia en el consumo de la isla, al mismo tiempo que todas estas embarcaciones deben abastecerse con productos para los seis meses que dura la temporada de pesca.

11. El incremento de visitantes a Galápagos ocasionó que la flota turística aumente. Desde la primera embarcación registrada en 1970 hasta las 82 embarcaciones (planta hotelera flotante) que operan actualmente hay un total de 1.703 plazas disponibles diariamente con una ocupación que oscila alrededor del 54.7% según el PNG. También el aumento de la planta hotelera convencional en Puerto Ayora desde el primer hotel registrado hasta los 23 hoteles que existen actualmente y alrededor de 40 establecimientos entre bares y restaurantes. Este incremento nos da la pauta que conforme aumenta la demanda de turismo los negocios de este tipo aumentarán de igual manera, lo que permitirá establecer políticas que den preferencia a estos clientes, permitiéndoles obtener un mejor servicio, evitando la necesidad de abastecerse en el continente.
  
12. Una oportunidad muy grande que hemos encontrado es el comienzo de proyectos de energía alternativa para las Islas, ya que según estudios las características que se presentan en Galápagos son óptimas para energía solar y eólica, lo que nos permitirá tener energía constante y más barata que la actual, que es con combustibles fósiles (diesel).

### **3.7.2 AMENAZAS**

1. Una amenaza importante en todo el sector es el transporte y abastecimiento de productos, puesto que el transporte se desarrolla bajo las siguientes características:
  1. La separación de 1000 KM. respecto al continente exigen el uso de transporte aéreo para pasajeros y carga perecible, y el uso de transporte marítimo para otro tipo de carga.
  2. La ubicación de los centros de producción agrícola exigen el mantenimiento permanente de las vías de acceso existentes.
  3. El costo del transporte por kilogramo vía aérea es increíblemente superior al marítimo.

4. Esto nos conduce a la interrogante de que sucedería si por algún motivo existe alguna paralización o inconveniente que deje inhabilitado el tránsito hacia la zona, lo cual sería terrible porque al no contar con un medio propio de transporte se depende en gran magnitud de los mismos, al igual que puede suceder que los costos deban incrementarse súbitamente afectándonos significativamente.
2. La ventaja de los pequeños competidores que se hallan actualmente y han estado por algún tiempo en el mercado y que posiblemente consideren ampliarse en el tamaño de su negocio y reestructurar su sistema como consecuencia de nuestra presencia en el mercado, lo que podría ocasionar que su clientela siga con ellos, a pesar de no ser posible en el corto plazo por la inversión requerida principalmente.
3. El Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos (SICGAL), es básicamente un conjunto de programas, proyectos y actividades que tiene como propósito común evitar que las especies introducidas causen daño a las especies nativas y endémicas de Galápagos, a las actividades agropecuarias y a la salud humana, la normativa ambiental para la construcción del negocio y los productos que vamos a vender en nuestro supermercado, y el tratamiento de desechos en especial.
4. Conflicto de intereses entre pescadores, colonos, sector turismo, comerciantes y recientemente con militares que son actores que directa o indirectamente atentan contra la preservación de un delicado tesoro mundial que pueden oponerse a la realización de nuestro proyecto.
5. Monopolio de combustibles por parte de Petrocomercial, ya que estos son muy indispensables para abastecer de constante Fluido Eléctrico en la Isla, ya que los generadores funcionan a diesel, y por lo mismo puede

causarse un desabastecimiento de los mismos ocasionando pérdidas en todos los sectores, tanto turísticos, comerciales y sector pesquero.

### **3.7.3 FORTALEZAS**

1. Área de exhibición, variedad y calidad de producto.
2. Liderazgo en costos, manejando economías de escala.
3. Horario de atención al público.
4. Uso de técnicas de merchandising, ventas y principios administrativos en todas las áreas operativas del supermercado.
5. Imagen Corporativa
6. Responsabilidad social y ambiental.
7. Liderazgo en Precios

### **3.7.4 DEBILIDADES**

1. Incertidumbre al intentar mejorar hábitos de compra.
2. Problemas con los proveedores locales en cuanto a capacidad de producción y mejora de calidad de productos.
3. Respuesta ante cambios bruscos en el mercado.
4. Acceso inmediato a capital.
5. Nulo control sobre organismos reguladores.

## **CAPITULO 4**

### **LA EMPRESA**

#### **4.1 MISIÓN**

Darwin's Market es una empresa de comercialización al detalle de productos de consumo, satisfaciendo ampliamente las necesidades de abastecimiento de nuestros clientes a precios bajos y altos estándares de calidad.

Maximizamos el beneficio a nuestros clientes aplicando principios de desarrollo sustentable, basamos nuestras operaciones en tecnología de punta en el tratamiento, cuidado y frescura de nuestros productos, y en el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores, buscamos ser innovadores y eficientes manteniendo un estricto código de ética.

#### **4.2 VISIÓN**

La visión de Darwin's Market, lograr en 3 años un posicionamiento total del Supermercado por sus bajos precios y buen servicio, alcanzando también un nivel de ventas de 1,2 millones de dólares, logrando ser la empresa líder de la Industria en Galápagos. En un plazo de 5 años conformar una tienda de departamentos, duplicando el número de ítems, para cumplir y satisfacer con todas las necesidades de nuestros clientes. Para mantener el Liderazgo en costos en un plazo de 5 años esperamos contar con nuestro propio barco de cabotaje para traer nuestros productos directamente del continente, y así lograr el desarrollo y posicionamiento de al menos 30 productos con marca propia.

#### **4.3 FILOSOFÍA.**

Nuestros colaboradores y empleados son nuestro principal activo y ellos deben comprender claramente que nuestros clientes merecen el mejor servicio y atención. La empresa considera como responsabilidad prioritaria el actuar permanentemente orientada bajo términos de sustentabilidad.

## 4.4 VALORES CORPORATIVOS

### 4.4.1 VALORES OPERATIVOS

- **Ética:** Desarrollar una cultura de conducta responsable compartida por los empleados, clientes, proveedores, y comunidad en general.
- **Compromiso permanente con la calidad:** Nuestro compromiso es lograr la satisfacción de nuestros clientes; mediante servicio eficiente y el cumplimiento de estándares de calidad..
- **Nuestra prioridad es la plena satisfacción del cliente:** Para Darwin's Market el cliente es el factor que determina la supervivencia de la organización, en consecuencia, las competencias del personal de la organización se centran en la atención al cliente.
- **El reconocimiento de la eficiencia y la innovación:** La eficiencia y la innovación constituye para la organización un factor clave del éxito..
- **Importancia del desarrollo personal de nuestros empleados:** Para Darwin's Market el mejoramiento de nuestro personal se inscribe en un proceso de gestión que privilegia la administración del talento humano en nuestra organización.

### 4.4.2 VALORES SOCIALES

- **Responsabilidad ambiental:** Nuestra conducta con relación al entorno tiene como premisas básicas los principios de sustentabilidad.

### 4.4.3 VALORES ECONÓMICOS

- **Responsabilidad Fiscal:** Entendemos que los tributos que debe pagar la empresa constituyen una responsabilidad ineludible de la organización.
- **Equidad y justicia en precios:** Concebimos que los beneficios financieros que se logran como consecuencia de una buena gestión deben beneficiar principalmente a nuestros clientes.

## **4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **4.5.1 OBJETIVOS CORPORATIVO**

Lograr que todos los clientes de Darwin's Market llenen sus expectativas de compra y buen servicio, al mismo tiempo que nos permitan alcanzar a partir del tercer año 1,2 millones en ventas.

### **4.5.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR AREA DE TRABAJO**

#### **4.5.2.1. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS**

1. Plan de compensación salarial competitivo, que incluye beneficios como descuentos, asistencia médica y bonificaciones.
2. Todos los empleados deben tomar el programa de inducción previo.
3. Toda la organización orientada hacia el cliente.

#### **4.5.2.1.1 OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS**

El cien por ciento del personal cuente mínimo con cuarenta horas de capacitación al año en las distintas áreas del supermercado, promoviendo el trabajo en equipo y motivación individual.

#### **4.5.2.2. ESTRATEGIA COMERCIAL**

1. Convenios con empresas del sector transporte permitirán conseguir liderazgo en costos.
2. Mantener precios competitivos y confiables permitirá tener liderazgo en precios.
3. Integración hacia atrás con proveedores locales logrando convenios para que estos surtan a Darwin's Market con productos agrícolas a cambio de capacitación e insumos.
4. Obtener beneficios de la compra por volumen, lo que permite fomentar economías de escala.

5. Implementar servicio de distribución y reparto desde el supermercado al hogar.
6. Beneficios, ofertas, descuentos, afiliación y promociones a todos los clientes.
7. Realizar estrategia marca de distribuidor (MDD), esto consiste en que los proveedores realizan productos estándares, pero con envases y marcas del distribuidor

#### **4.5.2.2.1 OBJETIVO COMERCIAL**

Captar en 2 años el 20% del nicho de mercado con precios sin competencia y vender una línea de al menos 30 productos con marca propia en 5 años.

#### **4.5.2.3. ESTRATEGIA DE MARKETING**

Empleo de medios masivos de comunicación y otros instrumentos publicitarios para dar a conocer todos los beneficios de Darwin's Market.

##### **4.5.2.3.1. OBJETIVO DE MARKETING**

Lograr en 2 años que el 80% del nicho de mercado se afilie al supermercado.

#### **4.5.2.4. ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN**

1. Manejar sistema de inventarios adecuado para controlar el total de ítems existentes, sin incurrir en costos no necesarios.
2. Fortalecer el management y desarrollar herramientas para la toma de decisiones.

##### **4.5.2.4.1. OBJETIVO DE ORGANIZACIÓN**

Cumplir con todas las metas a nivel gerencial planeadas para 2 años.

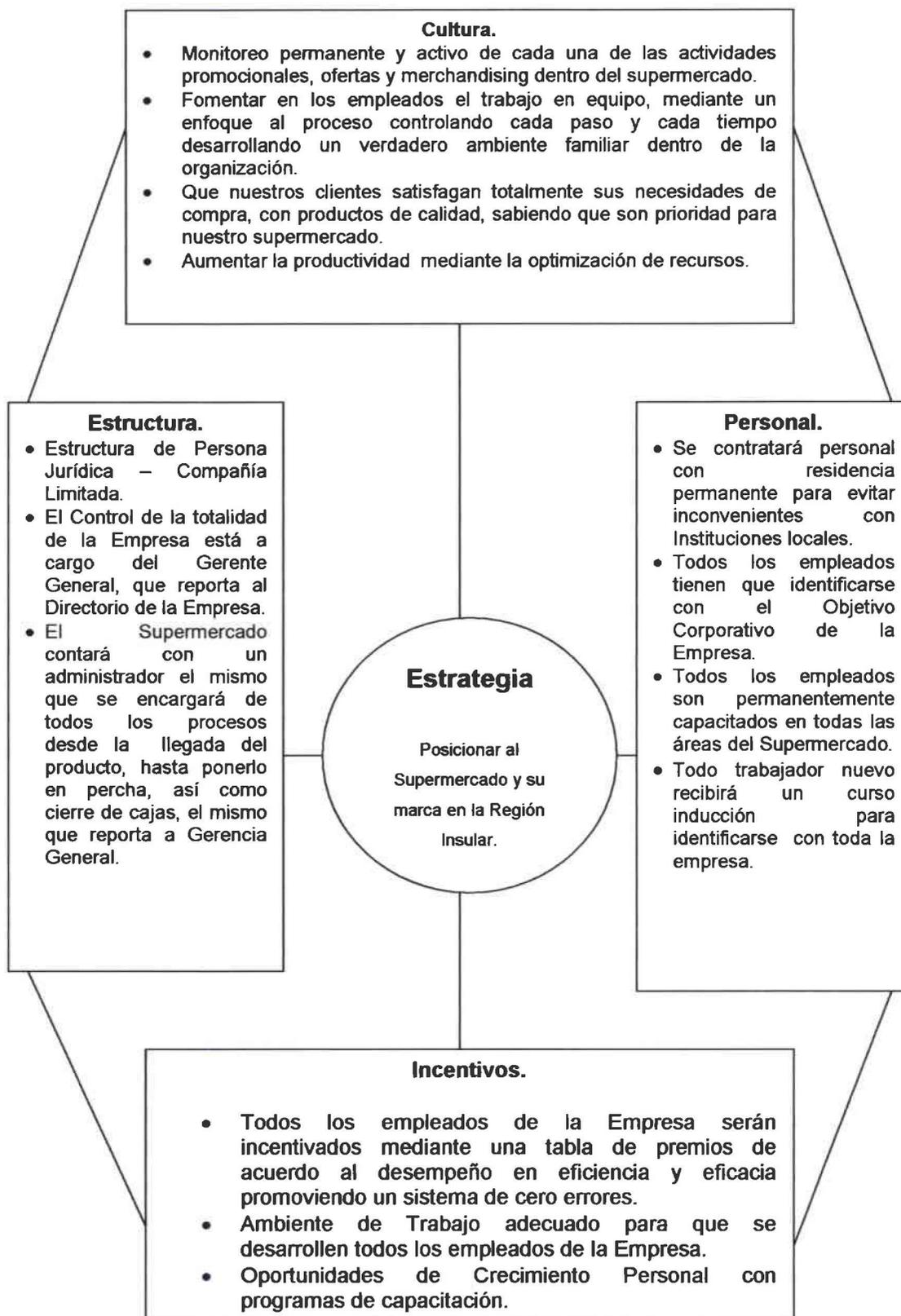
#### **4.5.2.5. ESTRATEGIA FINANCIERA**

1. Garantizar a los accionistas un adecuado retorno de su inversión.
2. Aumentar el margen de utilidad por cada sección de productos, al disminuir costos sin afectar al precio.
3. Mantener una política de cobros de 15 días a clientes y pago a 30 días a proveedores.
4. Mantener una base de datos macroeconómicos que nos permitan anticiparse ante cambios en el entorno.

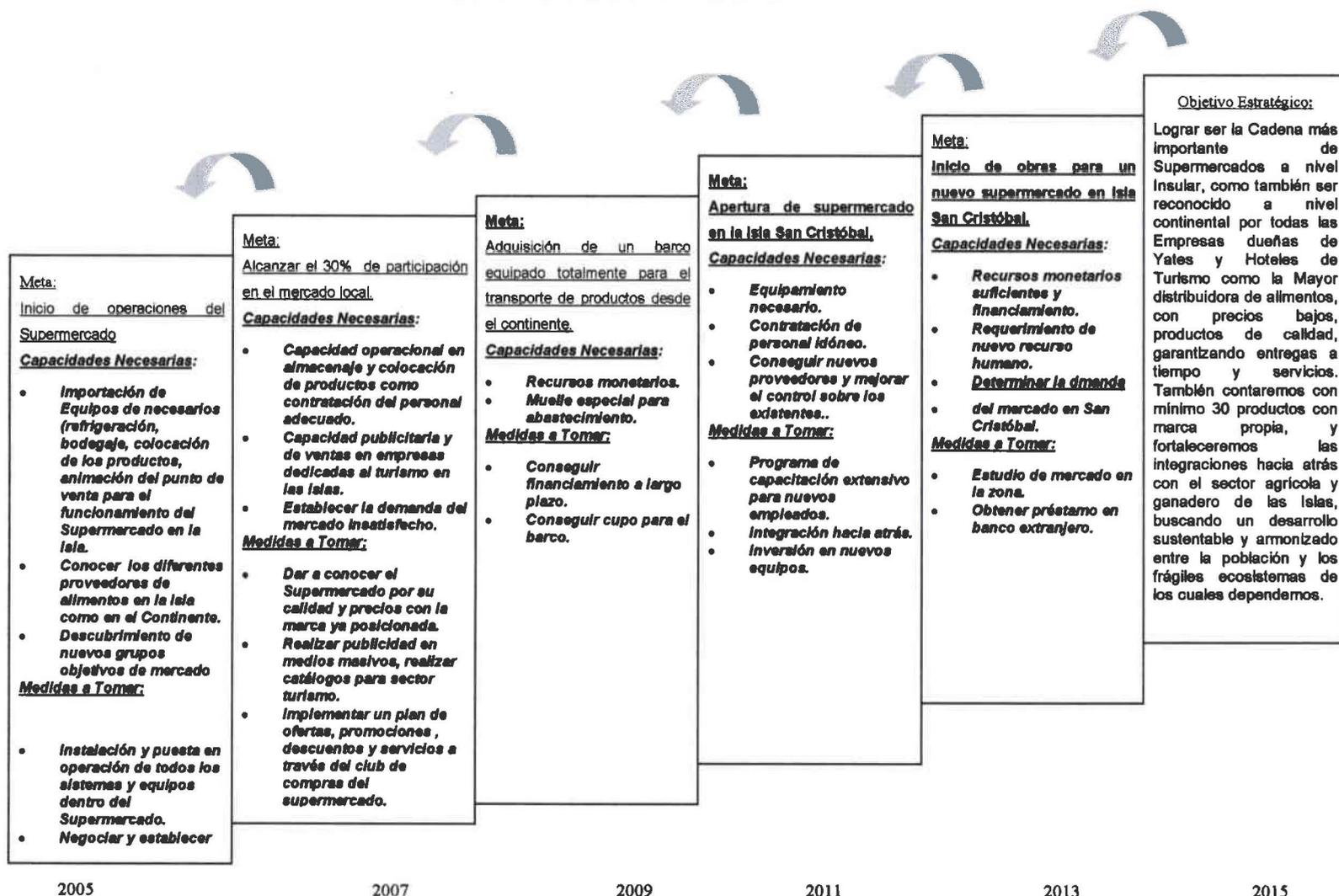
##### **4.5.2.5.1 OBJETIVO FINANCIERO**

Aumentar la rentabilidad sobre la inversión en un 10% anualmente.

## 4.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



## 4.7 ESCALA ESTRATÉGICA



\*Fuente: Constantinos C. Markides "En La Estrategia Está El Éxito" Guía para formular estrategias revolucionaria,s pg 141 Elaborado por Autores Figura 4.2.

## CAPITULO 5

### INVESTIGACION DE MERCADOS

#### 5.1 NECESIDAD DE INVESTIGACION

La industria de los supermercados se ha desarrollado en el Ecuador manejada principalmente por dos grandes cadenas, las cuales son Supermaxi Y Mi Comisariato. Ambas empresas cuentan con alrededor de 50 locales ubicados en las principales ciudades del país. "Actualmente sus competidores más fuertes son El Conquistador, EconoMarket y Santa Isabel, con este último tuvo una rivalidad muy fuerte al abrir sus oficinas en Ecuador sobretodo porque su estrategia estaba dirigida al segmento en que ellos estaban posicionados (clase media y alta)"<sup>32</sup>. En los últimos años ha tenido un crecimiento muy importante Supermercados Santa María, en la ciudad de Quito cuenta con 7 locales, pero la diferencia es que este se encuentra posicionado en otro segmento que es la clase media y baja. Sin embargo, el grupo que maneja Supermaxi ha incursionado en este segmento con tiendas en varias provincias conocidas como AKI, también Almacenes Magdalena Espinosa pero no de igual magnitud.

Esta es la razón principal por la que consideramos que dentro del Ecuador existe una estructura oligopólica en la industria originada "sin duda por los dos supermercados más importantes son Supermaxi y Mi Comisariato, ya que entre estas dos cadenas manejan líneas de productos de entre el 50% y 60% del mercado lo que ha hecho que los fabricantes los consideren sus principales canales para sus ventas y les ha dado mucho poder de negociación"<sup>33</sup>. De igual manera existen otro tipo de almacenes dedicados a la venta de productos al detalle en las principales ciudades del país como Manta, Salinas, Santo Domingo, Esmeraldas (TIA, EL CORSARIO, etc.) con el sistema de autoservicio pero son de menor tamaño y se encuentran dispersos con menor

---

<sup>32</sup> <http://www.fimcp.espol.edu.ec/industrial/prog-materias/casos/lafavorita.doc>

<sup>33</sup> *ibid*

poder dentro del mercado. El motivo principal de establecer un supermercado en la ciudad de Puerto Ayora, isla Santa Cruz, Galápagos es la inexistencia de un centro de este tipo para el abasto de productos que cumpla con todos los requerimientos que un centro turístico de vital importancia para el Ecuador lo requiere, aunque existen lugares para realizar compras, no existe uno específico donde se cuente con amplia variedad, calidad y precios cómodos especialmente, ya que debido a todos los costos que implica el transporte, el precio se vuelve exagerado, llegando a existir una diferencia de hasta 3 veces más a su precio normal en el continente. A pesar de esto la gente debe comprar porque no cuenta con otra alternativa.

## **5.2 OBJETIVO GENERAL**

Conocer la predisposición de la población y negocios turísticos de contar con un establecimiento dedicado a la venta de productos al por menor, así como las principales preferencias y gustos de estos potenciales clientes.

### **5.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer los principales lugares de abastecimiento del público encuestado, así como el gasto y frecuencia con la que se realizan compras en estos.
- Conocer como se desarrolla la adquisición de productos y la percepción que se tiene acerca de los proveedores de las empresas encuestadas.
- Conocer el grado de importancia que tienen los factores claves de compra en el servicio de supermercados..
- Determinar el tipo de consumidor al cual estaremos atendiendo mediante el conocimiento de tipo de productos y marcas que usa.
- Considerar preferencias de los clientes ante las distintas secciones que podrían encontrar dentro del local.

### **5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS**

Se realizará la investigación formulando dos tipos de encuestas: una para consumidores en general y otra para los negocios turísticos.

La encuesta se ha dividido en cinco partes principales que son.

1. Ingreso del grupo familiar.
2. Identificación del tipo de consumidor.
3. Factores claves de compra.
4. Identificación y recordación de marca.
5. Estructuración del supermercado.

Contará con un total de 16 preguntas para el consumidor en general y 18 preguntas para los establecimientos.

#### **5.3.1 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

La investigación que se la realizó en la ciudad Puerto Ayora, Santa Cruz, la que determinó los gustos y preferencias de los consumidores tomando una muestra dentro de la población basada en el número de hogares conformados por familias de la zona y el número de establecimientos de la planta hotelera, flotante, convencional y restaurantes.

En toda la investigación que se realizó, se utilizó información primaria obtenida de la investigación de campo. Previamente utilizando fuentes de datos internas que incluyen estudios previos de investigación y registros de instituciones en Galápagos y nacionales.

### 5.3.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

#### 5.3.2.1 FORMULA PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$n$  = Muestra

$e$  = Error

$Z \approx \sigma \approx S \rightarrow$  Nivel de Confianza.

$P$  = Presencia  $\rightarrow$  Probabilidad Positiva (a favor).

$Q$  = Ausencia  $\rightarrow$  Probabilidad Negativa (en contra).

Muestreo proporcional cuando hay investigaciones previas.

Finitas

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Desarrollando la fórmula anterior contamos con los siguientes datos:

$N = 18641$  habitantes  $\div 4.5$  habitantes promedio x hogar = 4142.44

$e = 3\%$

$Z \approx \sigma \approx S \rightarrow 97\%$ .

$P = 50\%$

$Q = 50\%$

$n =$         **246 encuestas**

$n =$         **204 encuestas realizadas**

### 5.3.3 MÉTODO DE TABULACIÓN DE DATOS

Para realizar la tabulación de datos se empleo el siguiente método<sup>34</sup>:

#### 5.3.3.1 MÉTODO DE LOS 7 PASOS PARA AMPLIAR EL UNIVERSO

Ejemplo:

$$n = 300$$

A = 80% (nivel de confianza)

Pregunta: ¿Tiene vehículo propio?

$$SI = 200 \quad NO = 100 \quad Total = 300$$

##### 1. Porcentaje simple de la muestra

$$PnSi = \frac{200}{300} = 0.67$$

$$PnNo = \frac{100}{300} = 0.33$$

##### 2. Porcentaje en el universo

$$Pu = \frac{2(Pn * A) + 1 - A}{2}$$

$$PuSi = \frac{2(0.67 * 0.80) + 1 - 0.80}{2} = 0.64$$

$$PuNo = \frac{2(0.33 * 0.80) + 1 - 0.80}{2} = 0.36$$

##### 3. Porcentaje promedio (normal)

$$P = \frac{De \max + De \min}{2} * 100$$

<sup>34</sup> Wladimir Cando, Guía de Investigación de Mercados, Universidad de las Américas

$$Po = \frac{0.67 + 0.64}{2} * 100 = 65.3$$

$$Po = \frac{0.33 + 0.36}{2} * 100 = 34.7$$

#### 4. Desviación estándar simple

$$P\bar{o} = \frac{De\ max - De\ min}{2} * 100$$

$$P\bar{o} = \frac{0.67 - 0.636}{2} * 100 = 1.7$$

$$P\bar{o} = \frac{0.33 - 0.364}{2} * 100 = 1.7$$

#### 5. Valor sigma

$$\sigma = \frac{A}{2}$$

$$\sigma = \frac{80}{2} = 40 \text{ Variable} = 0.40 \text{ Valor que buscamos en la campana de Gauss}$$

(1.28)

#### 6. Factor de desviación probable a favor o en contra

$$Des * \sigma$$

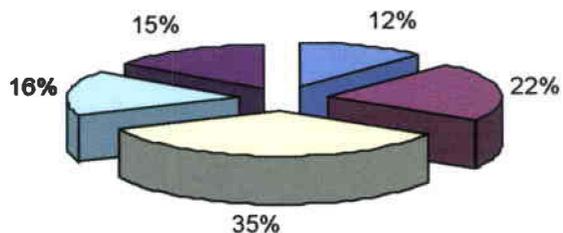
$$Des * \sigma = 1.7 * 1.28 = 2.18$$

#### 7. Informe de resultados.

Fuma Usted	Mínima	Normal	Máxima
<b>SI</b>	65.3 - 2.18 = 63.12	65.30	65.3 + 2.18 = 67.48
<b>NO</b>	34.7 - 2.18 = 32.52	34.70	34.7 + 2.18 = 36.88
<b>Sumatoria</b>	<b>95.64</b>	<b>100</b>	<b>104.36</b>

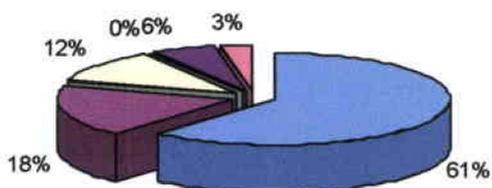
### INGRESO PROMEDIO

- <300
- 301-500
- 501-800
- 801-1200
- >1200



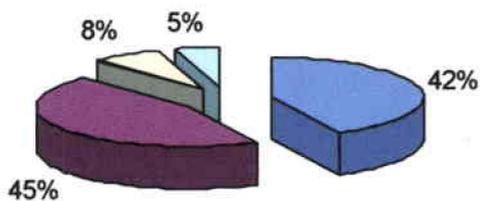
### LUGAR DE COMPRA

- Tiendas
- Micromerc.
- Mayoristas
- Otros
- Mercado
- Continente

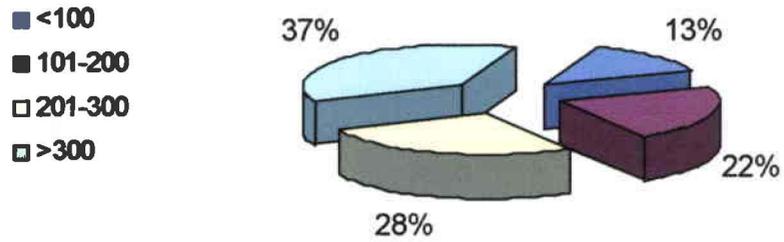


### FRECUENCIA DE COMPRA

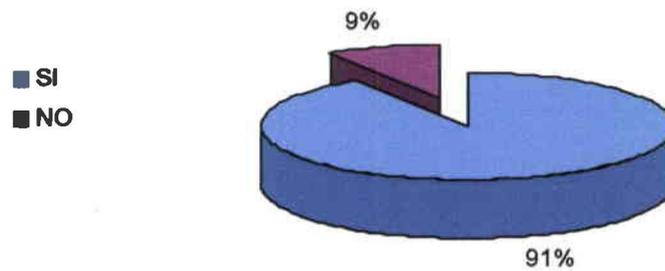
- Diario
- 1-2 a la semana
- 1-2 c/15 días
- 1-2 al mes



## GASTO MENSUAL COMPRAS



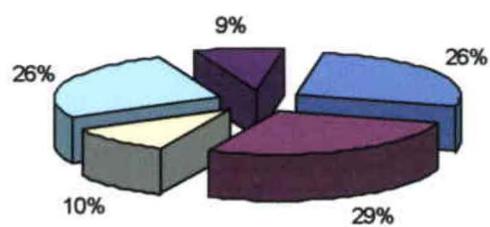
## ES UN BUEN COMPRADOR?



## RECORDACION DE MARCA POR TIPO DE PRODUCTO

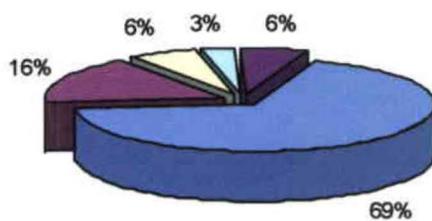
### LACTEOS

- Nestle
- Toni
- Kisko
- Galapaguito
- La Noruega



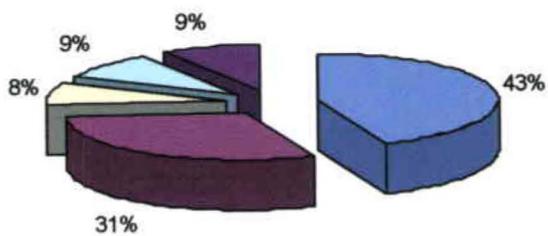
### ACEITES

- La Favorita
- El Cocinero
- 3 Coronas
- Palma de Oro
- Otros



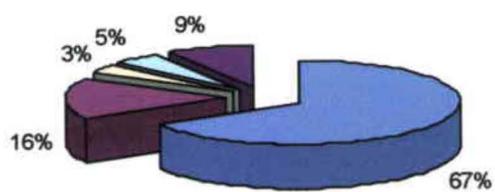
## ENLATADOS

- Real
- Facundo
- Guayas
- Gustadina
- Otros



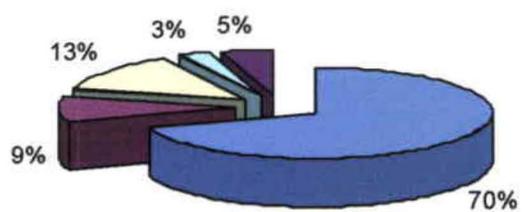
## DULCES

- Nestle
- Nabisco
- Kraft
- Ferrero
- Otros



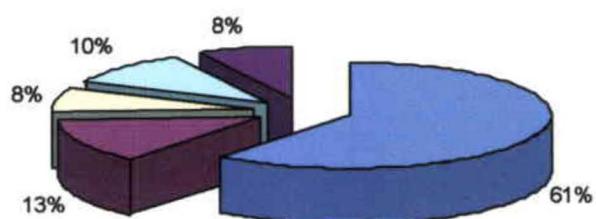
## BEBIDAS

- Coca cola
- Pepsi
- Tropical
- Big Cola
- Otros



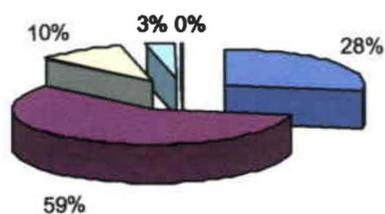
## ASEO Y LIMPIEZA

- Deja
- Klīn
- Foca
- Fab
- Ono



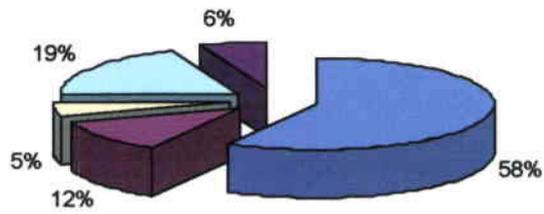
## CUIDADO PERSONAL

- Familia
- Colgate
- Gillete
- Sedal
- Otros



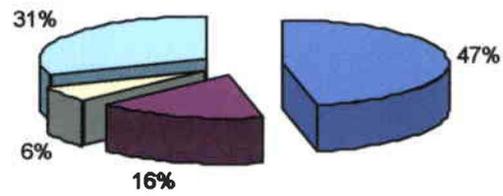
## EMBUTIDOS

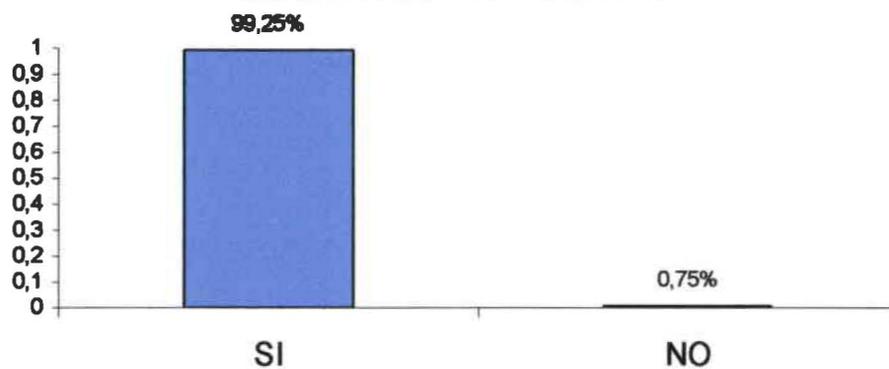
- Plumrose
- La Europea
- Don Diego
- Mr. Pollo
- Otros



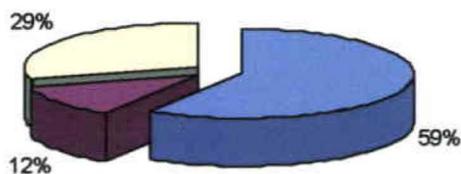
## PRESENTACION DE LECHE

- Tetra Pack
- Funda
- Polvo
- Otro



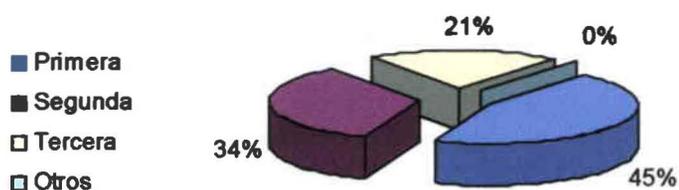
**SERIA NUESTRO CLIENTE?****NOMBRE PARA EL LOCAL**

- Mega Galapagos
- Supermercado Darwin
- Turtle's Market

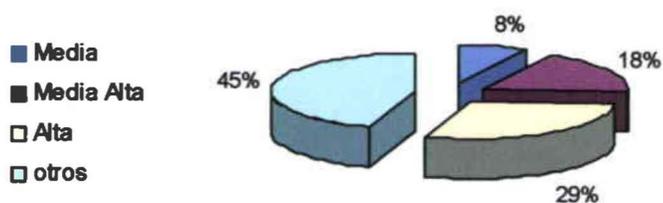


### 5.3.5.2 GRÁFICOS EMPRESAS.

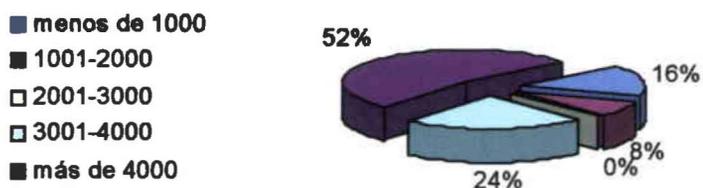
#### CATEGORIA DE NEGOCIOS



#### NIVEL ECONOMICO CLIENTES

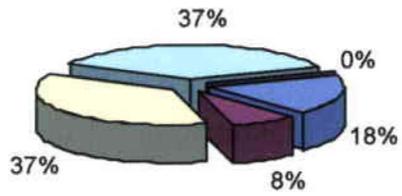


#### INGRESO PROMEDIO MENSUAL NEGOCIO



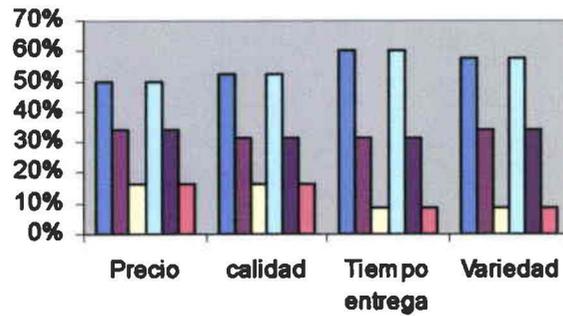
### LUGAR DE COMPRA

- Tiendas
- Micromercados
- Mayoristas
- Envio del Continente
- Otros



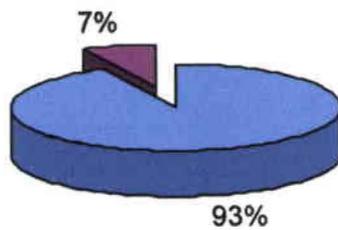
### CUALIDADES PROVEEDOR

- Regular
- Bueno
- Excelente
- Regular
- Bueno
- Excelente



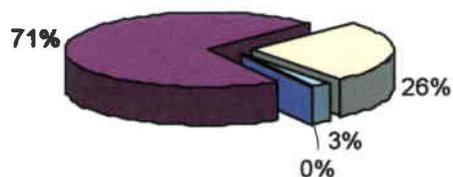
### TIENE PROVEEDOR EN CONTINENTE

- SI
- NO



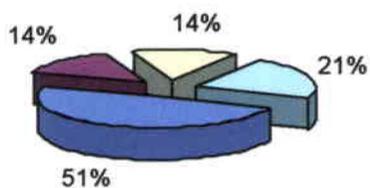
## SERVICIO LUGAR DE COMPRA

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Pésimo



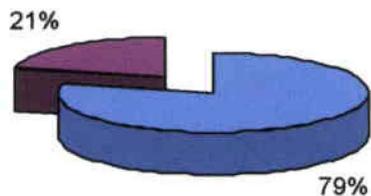
## NO COMPRA EN ISLA

- Precio
- Calidad
- Disponibilidad
- Variedad



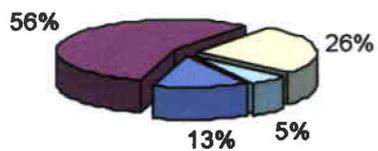
## COSTO ALTO TRANSPORTE

- SI
- NO



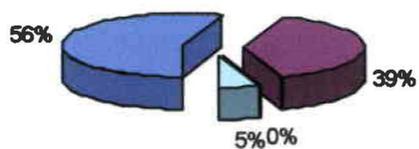
## DIFICULTADES EN COMPRAR

- Transporte
- Precio
- Variedad y calidad
- Otros



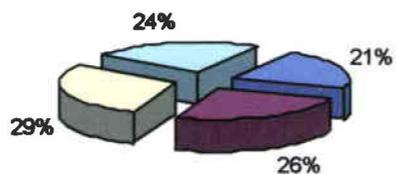
## FRECUENCIA DE COMPRA

- Diario
- 1/2 semana
- 1/2 quince
- 1/2 mes



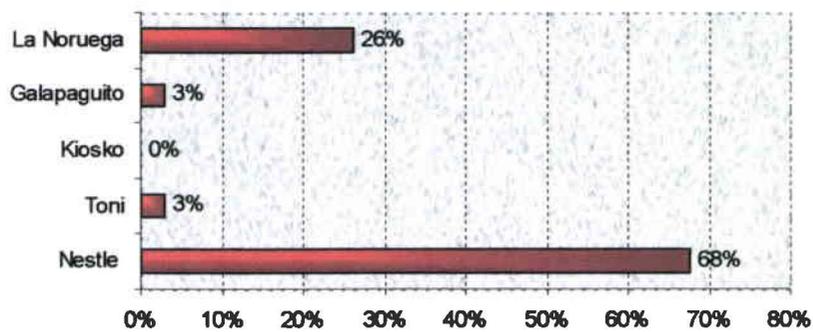
## GASTO MENSUAL COMPRAS

- menos de 500
- 501-1000
- 1001-2000
- más de 2000

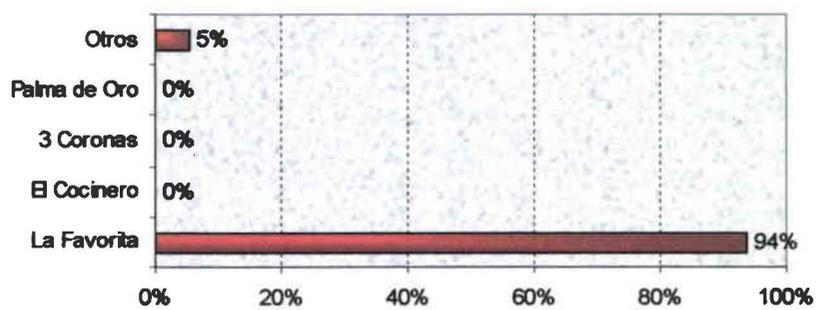


## RECORDACION DE MARCA POR TIPO DE PRODUCTO

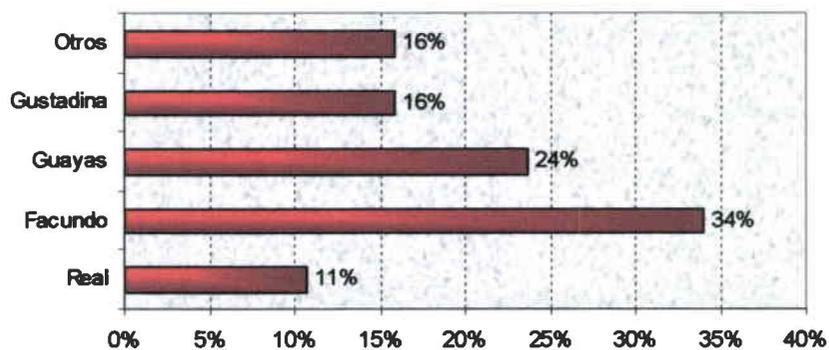
### LACTEOS



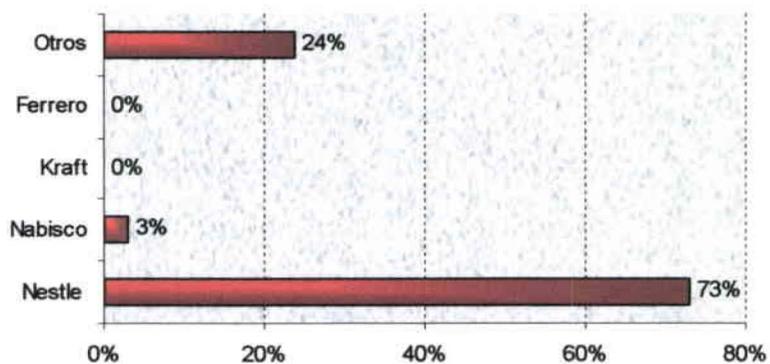
### ACEITES



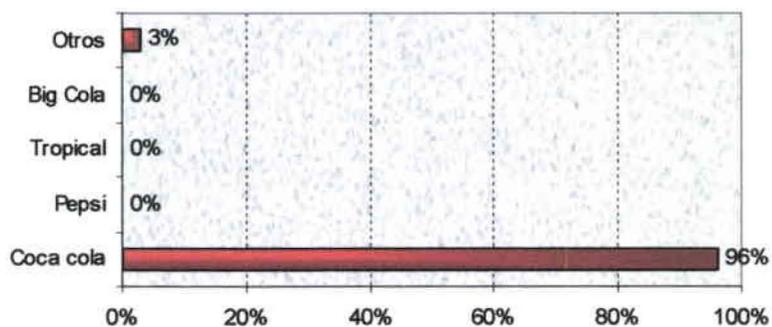
## ENLATADOS



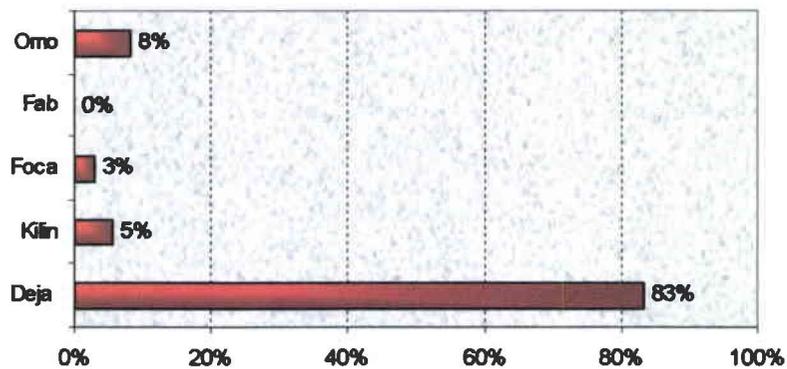
## DULCES



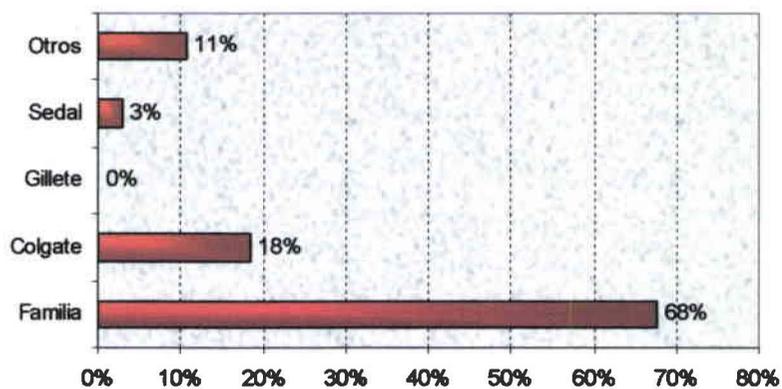
## BEBIDAS



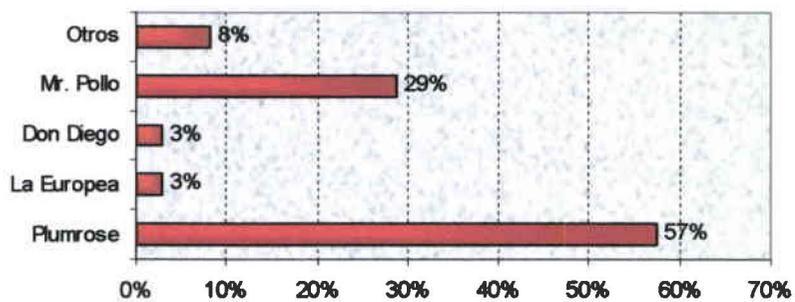
## ASEO



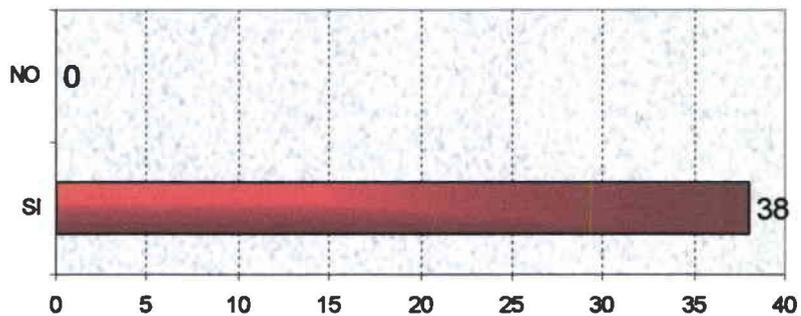
## CUIDADO PERSONAL



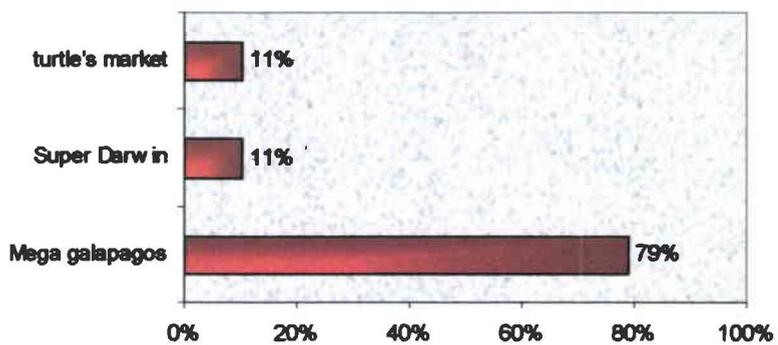
## EMBUTIDOS



## SERIA NUESTRO CLIENTE



## NOMBRE



## 5.4 RESULTADOS

1. Los resultados en ambas encuestas son muy similares, ambas reflejan el deseo de la gente encuestada de contar con un supermercado que cumpla con los requerimientos y expectativas de productos de calidad y variedad a precios justos.
2. La encuesta de consumidores se la realizó por barrios tomados en forma aleatoria, mientras que la encuesta de empresas se la realizó mediante visitas a los establecimientos en su totalidad.
3. La mayor parte de consumidores realizan sus compras diariamente en tiendas cercanas a su domicilio, mientras que los negocios al ser afectados por el precio excesivo de los productos deben buscar un distribuidor localizado en el continente, abasteciéndose entre 1 y 2 veces por semana dependiendo en especial de la temporada, sin embargo, el servicio que reciben de su proveedor no es satisfactorio en la mayoría de los casos.
4. Los negocios atienden a todo tipo de personas, cabe recordar lo que se menciona anteriormente, que el turista nacional emplea la planta hotelera convencional, por lo tanto permanece mayor tiempo dentro de la isla, en cambio el turista extranjero permanece muy pocos días en ella porque usan los establecimientos flotantes, es por esta diferencia que existen negocios para todo tipo de clientes.
5. De acuerdo con lo anterior la inversión mensual en productos que deben realizar tanto establecimientos como consumidores, representan un rubro significativo, por ejemplo el consumidor promedio destina casi el 50% de sus ingresos al abastecimiento mensual, teniendo en cuenta que el mayor número de respuestas se situó en un ingreso de entre 500-800 dólares mensuales, que entran al hogar por dos personas promedio (quienes trabajan), interesa mencionar que la población joven se refleja en que la familia promedio encuestada consta de 4,5 miembros, por otro lado el costo del transporte es elevado, y de igual forma existen artículos

que por motivos de tiempo se adquieren dentro de la isla, en especial bares y restaurantes.

6. En ambos tipos de encuestas se comprobó que existe una marcada preferencia por el consumo de productos frescos, no elaborados, aunque existe dificultad para conseguir ciertos productos especialmente frutas y vegetales, las personas los compran aunque sea a un precio exagerado por su importancia en la dieta. Los negocios prefieren igualmente los productos frescos, ya que deben ofrecer una variedad distinta de alimentos a sus turistas, el turista busca alimentos distintos a su lugar de origen y es por esto que se debe contar con ellos para el servicio.
7. En cuanto a productos de aseo y limpieza de todo tipo, se detectó que son esenciales, esto motivado por el clima cálido de la zona.
8. Existen productos que no se pueden descartar, como los de cuidado personal, la gente no se muestra muy dispuesta a productos nuevos, talvez por que nunca ha tenido donde comprarlos en la isla, pero pensamos en este como una buena oportunidad de venta al introducir productos que son nuevos para la ellos y que benefician a la compra por impulso.
9. En cuanto a los factores de compra descubrimos que el consumidor común se muestra indiferente ante muchos de ellos, la costumbre los ha convertido en un consumidor que no exige lo justo, por lo que paga, no existen ofertas, por ejemplo y mucho menos un ambiente cómodo para la compra, no así los negocios, obviamente no existe negocio que no busque minimizar sus gastos y brindar el mejor servicio, por lo que para ellos todos los factores de compra son muy importantes, pero sobre todo contar con un proveedor seguro, que le garantice lo mejor para su local y, con el que pueda negociar, lamentablemente conocemos que en el negocio de supermercado, no existe el poder de negociación de los clientes, sin embargo pueden existir otros medios como ofrecer descuentos.

10. En Galápagos existe un reducido parque automotor, la gente se mostró desinteresada ante la posibilidad de contar con un parqueadero. Sin embargo, en algunas ocasiones se manifestó el deseo de contar con un espacio para parquear bicicletas.
11. Las personas reconocen perfectamente ciertas marcas, existe preferencia por las más conocidas pero creemos que esto se origina por la falta de medios publicitarios, pero existe gran similitud con el tipo de marcas usadas por el consumidor continental, inclusive en la encuesta formulada a negocios manifestaron el uso de otras marcas, claro, especiales para ellos que no contemplamos en nuestra lista en cuanto a productos que se utilizan en preparación de comida gourmet, embutidos, bebidas, tratamientos de cabello, cremas, etc.
12. Las personas desean tener variedad, calidad y todos los factores que un consumidor exige, es por eso que se mostraron muy positivas ante la presencia de la mayoría de secciones, aunque no se adquieran ciertos productos frecuentemente, se los deberá tener y así el cliente se sentirá importante al brindarle lo mejor. Igualmente se mostró cierta indiferencia ante productos procesados, pero notamos que es de gran importancia para la gente encontrar variedad de productos y artículos para niños.
13. Los tres nombres propuestos en nuestra encuesta resultaron atractivos, pero existió preferencia por Darwin's Market.

## CAPITULO 6

### MERCHANDISING

#### 6.1 MERCHANDISING EXTERNO

Darwin's Market se construirá en un terreno de 850 m<sup>2</sup>, ubicado el centro de la Isla Santa Cruz, en esta avenida se produce una gran circulación de personas diariamente y el local será de fácil acceso. La entrada principal se ubicará en la parte derecha de este, junto a la cual estarán ubicado un counter administrativo y anaquel para custodia de pertenencias. Las técnicas de Merchandising nos dicen: "Para empezar, en la mayoría de los casos, el cliente no tendrá más remedio que entrar por la derecha de las cajas registradoras. Esta ubicación no es arbitraria. Los expertos en merchandising saben que la tendencia de los clientes es girar la cabeza a la derecha.

Por ello, casi toda la superficie se extenderá por la izquierda y en la parte derecha tan sólo habrá un espacio en el que habitualmente se coloca ropa. La razón no es otra que el conocimiento de que un cliente, probablemente, no entrará al supermercado a comprar un vestido o un pantalón. Pero el efecto lo habrán conseguido: habrá mirado a la derecha y es posible que haya visto algo que le interese. Los expertos son conscientes de que el cliente irá hacia el fondo y luego, inevitablemente, tendrá que dirigirse hacia la izquierda. Por eso, colocan los alimentos en esas direcciones". De acuerdo con lo anterior buscamos que el cliente realice el mayor recorrido y visualización de productos, tomando en cuenta que es muy importante para nosotros el hecho de que mucha gente nunca ha visto ciertos productos o por lo menos no tiene costumbre de comprarlos, quizás en cierto momento los ha necesitado o los necesitará.

La decoración exterior consistirá en lo siguiente:

En la parte superior de la entrada principal se colocarán letras luminosas que permitan divisar claramente el nombre del establecimiento.

La separación entre la avenida y el local será escasa por cuanto no se implementará parqueadero privado para autos debido a que gran cantidad de pobladores de la isla no cuenta con medios motorizados de transporte, únicamente se establece un espacio para el ingreso de los vehículos para el abastecimiento del local al costado izquierdo del establecimiento.

Se empleará un pequeño espacio para el parqueo de bicicletas, esto lo realizamos con la finalidad de volver más atractiva e informal la compra mostrando un toque diferente a la decoración exterior usual. Colores exteriores en tonos alegres que contrasten con la naturaleza primordialmente ecológica de las islas.

La iluminación externa del establecimiento será de mucha importancia debido a nuestro horario extendido de atención al público. No se emplearán luces muy fuertes que puedan distorsionar la visión adecuada para aquellos que caminan por la avenida, y para las personas que ingresan a la tienda, una iluminación lo suficientemente clara y atractiva mediante el uso de luz blanca en los reflectores que los lleve hasta el interior.

Se considera necesario usar un espacio de parqueo en la avenida para vehículos que realizan transporte público, para esto se deberá convenir con una de las cooperativas de la localidad para el efecto.

## **6.2 MERCHANDISING INTERNO**

El aspecto interno del local es lo que realmente marcará la diferencia con lo habitual existente en las islas, ya que al usar los principios del Merchandising en un establecimiento se busca dar la mejor atención posible al cliente cambiando la imagen de mal servicio, precios excesivamente caros, escasa variedad de productos y ambiente inadecuado para la compra.

Según lo anterior se puede decir: "La disposición del establecimiento es un aspecto muy importante en la gestión comercial de todo tipo de establecimiento, pero cobra especial relevancia en los puntos de venta en

régimen de autoservicio. La disposición configura de forma decisiva la imagen que reciben los clientes del punto de venta<sup>35</sup>.

### **6.2.1 UBICACIÓN DE LAS SECCIONES**

Según el estudio efectuado, las personas desearían contar con la mayor variedad de productos, aunque ciertas líneas de productos no resultaron muy atractivas, creemos que la aceptación general en algunas líneas es baja debido a la falta de costumbre al adquirirlos, pero, de igual manera deben ofertarse porque representan una excelente oportunidad de venta, al ser diferentes se puede crear esta necesidad aún no existente en los clientes, sin olvidar que un factor clave en el manejo de un supermercado es la promoción de la compra impulsiva.

La distribución de las secciones consiste en dos partes, el contorno y las góndolas, su ubicación se la puede observar detalladamente en el plano del supermercado (Ver Anexo 15), sin embargo detallaremos el área destinada en metros cuadrados para cada una.

### **6.2.2 EL CONTORNO**

1. Primeramente al costado derecho de la puerta de acceso, detrás del check out (cajas de cobro) se ubicarán los carritos y canastas para los clientes, el circuito comienza por el lado derecho, se contarán con 11 estantes contrapared cada uno con dimensión de 1.325 de largo x 0.5 de ancho y 1.728 de altura, compuestos por un estante base y 4 estantes superiores separados cada uno a 0.5 m. En cada estante contamos con una superficie de exposición total de 3.3125 m<sup>2</sup>, lo que nos da una superficie total de 36.4375 m<sup>2</sup> por los once iniciales.
2. La sección de frutas y verduras que ocupará se ubicará en el fondo del local y esquina. Debemos brindar una extensión considerable debido a

<sup>35</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, pg 76

que el estudio reveló que el mayor problema es conseguir frutas y verduras frescas y variadas en la zona, es por ello que se ofrecerá al consumidor una gran variedad de productos distintos a los acostumbrados, sin embargo dentro de las regulaciones especificadas por el parque nacional ciertos productos son difíciles de comercializar en el las Islas, pero se buscará la forma de brindar un surtido considerable.

Esta sección contará con 3 exhibidores refrigerados de dimensiones: 3.725, 2.5, 1.25 m de largo respectivamente x 0.872 m de ancho x 2 m de altura. Estos exhibidores cuentan con 3 niveles de canastos, cada uno con 0.4 m de ancho. Estos canastos nos dan una superficie de exhibición así:

E 3.75 m:  $0.4 \text{ A} \times 3.75 \text{ L} = 1.5 \text{ m}^2 \times 3 \text{ estantes} = 4.5 \text{ m}^2 \text{ canastos.}$

E 2.5 m:  $0.4 \text{ A} \times 2.5 \text{ L} = 1 \text{ m}^2 \times 3 \text{ estantes} = 3 \text{ m}^2 \text{ canastos.}$

E 1.25 m:  $0.4 \text{ A} \times 1.25 \text{ L} = 0.5 \text{ m}^2 \times 3 \text{ estantes} = 1.5 \text{ m}^2 \text{ canastos.}$

A estas superficies debemos añadir la superficie generada por cada una de las bandejas en la parte inferior de los exhibidores, así:

E 3.75:  $0.57 \text{ A} \times 3.75 \text{ L} = 2.1375 \text{ m}^2$

E 2.5:  $0.57 \text{ A} \times 2.5 \text{ L} = 1.425 \text{ m}^2$

E 1.25:  $0.57 \text{ A} \times 1.25 \text{ L} = 0.7125 \text{ m}^2$

La superficie total de cada exhibidor es:

E 3.75 =  $6.6375 \text{ m}^2$

E 2.5 =  $4.425 \text{ m}^2$

E 1.25 =  $2.4125 \text{ m}^2$

Superficie total frutas y verduras =  $13.275 \text{ m}^2$

3. La sección de cárnicos con atención personalizada debido a que puede resultar molesto el tener todo empacado cuando toda los consumidores en la isla están acostumbrados a comprar al peso en las carnicerías, además se brindará esta opción en la cual se ofrecerán cortes especiales, Junto a esta se contará con la sección de embutidos. Se decidió ubicar estas secciones juntas debido a que son productos complementarios tomando el siguiente principio: “La complementariedad. Una distribución de las secciones fundamentada en la complementariedad entre las secciones (carnicería, frutas y verduras) contribuye de forma positiva en la imagen del establecimiento. La complementariedad se da, también, entre productos (por ejemplo: leche y café). Consideraciones de este tipo puede llevar a situarlos en forma contigua”<sup>36</sup>. Para estas dos secciones se contará con exhibidores refrigerados con cubierta de vidrio, con la siguientes superficies:

Sección Carnes:  $3.75 \text{ L} \times 0.9 \text{ A} = 3.375 \text{ m}^2$

Sección Embutidos:  $2.5 \text{ L} \times 0.9 \text{ A} = 2.25 \text{ m}^2$

4. El sector panificados contará con un exhibidor refrigerado junto a embutidos y dos estantes cada uno con un canasto base y 3 canastos superiores separados por 0.5 m, que lo siguen en la parte izquierda trasera del establecimiento. Las superficies totales son:

Exhibidor:  $1.25 \text{ L} \times 0.9 \text{ A} = 1.125 \text{ m}^2$

Estantes:  $1 \text{ L} \times 0.5 \text{ A}^{37} \times 2 \text{ estantes} \times 4 \text{ canastos} = 4 \text{ m}^2$

Superficie total panificados =  $5.125 \text{ m}^2$

5. Lácteos y congelados, son una sección diferente, se debe atenderla especialmente puesto que dentro de los congelados se ubican productos de todo tipo, carnes, mariscos, alimentos preparados,

<sup>36</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, pg 79

<sup>37</sup> Las letras A y L significan ancho y largo respectivamente

pastas, helados, pulpas, etc., cuidando la ubicación dentro del refrigerador. Se debe acotar que los productos congelados no tienen buena acogida debido a que los locales que los ofrecen, por cuestiones de la manipulación y transporte, causan que las propiedades originarias del producto se pierdan, esto molesta a algunos clientes, especialmente cuando no tienen el hábito de consumir productos en esa presentación. Estos motivos obligan a realizar un gran esfuerzo por mantener una adecuada cadena de frío y garantizar un producto de calidad. Esta sección contará con un congelador tipo mural con varias divisiones en su interior, este tiene una superficie total de 5 m<sup>2</sup>, los exhibidores refrigerados que se emplearán para los productos lácteos tienen características similares a los usados en frutas y verduras, ambos tienen una superficie de 8.85 m<sup>2</sup>.

### 6.2.3 LAS GÓNDOLAS

Las góndolas se ubicarán en la parte central del establecimiento. La ubicación se la desarrolla por tramos de estantes, estos disponen de tres estantes superiores adicionales al estante base. Para su entendimiento partiremos al local en dos partes. En la parte frontal, ubicada frente a la sección de check out, se ubicarán tres secciones cada una de ellas compuesta por 6 estantes (3 estantes por lado) y dos punteras (cabeceras de góndola). En la parte posterior dispondremos de 3 secciones adicionales, pero la góndola ubicada en la parte posterior derecha será igual a las frontales, es decir seis estanterías (3 por lado) y dos punteras. La góndola central e izquierda posterior serán las más extensas, cada una con doce estanterías (6 por lado).

Cada estantería tiene las siguientes dimensiones: 1.325 L x 0.5 A x 1.73 H<sup>38</sup>

Las punteras o cabeceras de góndola miden: 1 L x 0.5 A x 1.73 H.

---

<sup>38</sup> H = Altura, A = Ancho, L = Largo

De modo que la superficie total de cada una de las cuatro góndolas más pequeñas se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Superficie x Góndola} = 0.5 \times 1.325 \times 4 \text{ niveles} \times 6 = 15.9 \text{ m}^2$$

A esto deberemos sumar la superficie generada por dos punteras, una en cada extremo de las góndolas:

$$\text{Superficie x Puntera} = 1 \times 0.5 \times 4 \text{ niveles} \times 2 = 4 \text{ m}^2$$

$$\text{Superficie Total} = 19.9 \text{ m}^2$$

La superficie que generan las 2 góndolas más grandes es la siguiente:

$$\text{Superficie x Góndola} = 0.5 \times 1.325 \times 4 \text{ niveles} \times 12 = 31.8 \text{ m}^2$$

$$\text{Adicionando las dos punteras la superficie total es} = 35.8 \text{ m}^2$$

La superficie total para colocación de productos en las góndolas es:

$$\text{Superficie Góndolas Pequeñas} = 19.9 \text{ m}^2 \text{ (c/u)} \times 4 \text{ góndolas} = 79.6 \text{ m}^2$$

$$\text{Superficie Góndolas Grandes} = 35.8 \text{ m}^2 \times 2 = 71.6 \text{ m}^2$$

$$\text{Espacio total en góndolas} = 151.2 \text{ m}^2$$

Esta disposición genera la división del local en cuatro pasillos verticales y tres pasillos horizontales lo que genera las siguientes secciones (la ubicación definitiva de las góndolas se encontrará marcada con letras en el plano anexo a este documento):

#### 1. Cuidado personal:

- A. Tintes, desodorantes, fijador de pelo, papel higiénico, shampoo, cremas.
- B. Servilletas, plásticos, enjuagues bucales, jabón de tocador, pastas dentales, droguería.

Área total: 15.9 m<sup>2</sup>

2. Aseo y limpieza:

C. Cloro, desinfectantes, detergentes, limpiadores, pulidores, jabón de lavar.

D. Insecticidas, ceras, escobas, estropajos, focos, velas, alimento animal, delantales, fundas de basura.

Área total: 15.9 m<sup>2</sup>

3. Hogar:

E. Ollas, aluminios, vajillas, utensilios de cocina, vasos.

Área total: 2.95 m<sup>2</sup>

4. No perecibles:

F. Salsas, sal, vinagres, sopas, condimentos.

G. Aceites, mantecas, margarinas, huevos, fideos.

H. Arroz, azúcar, gelatinas, granos, maicenas, avena.

Área total: 39.75 m<sup>2</sup>

5. Dulces y bebidas:

I. Caramelos, chicles, chocolates, galletas, mermeladas, mieles.

J. Agua purificada, gaseosas, jugos, leche larga vida, café.

Área total: 31.8 m<sup>2</sup>

6. Bocaditos y conservas:

K. Atún, sardinas, frutas y verduras enlatadas, guisados enlatados.

L. Papas fritas, maní, frituras de maíz.

Área total: 15.9 m<sup>2</sup>

7. Niños:

M. Compotas, cereales, granola, pañales, leche de niño, paños húmedos.

Área total: 29.15 m<sup>2</sup>

8. Frutas y verduras:

N. Frutas y verduras.

Área total: 13.275 m<sup>2</sup>

9. Cárnicos:

O. Pescado, pollo, carnes al corte, mariscos frescos.

Área total: 3.375 m<sup>2</sup>

10. Embutidos:

P. Jamones, mortadelas, ahumados, salchichas, salami.

Área total: 2.25 m<sup>2</sup>

11. Panificados:

Q. Tortas, pan empaquetado, tostadas, pan gourmet, barquillos, bizcochos.

Área total: 5.125 m<sup>2</sup>

12. Lácteos y fiambres:

R. Leche, yogurt, crema, quesos, mantequillas, precocidos.

Área total: 8.85 m2

13. Congelados y refrigerados:

S. Carnes, mariscos y aves congelados, pulpas de fruta, helados.

T. Agua, cerveza, gaseosa refrigerada.

Área total: 8 m2

14. Licores y vinos:

U. Licores y vinos nacionales e importados.

Área total: 21.2 m2

Área total de exhibición de productos DARWIN'S MARKET: 213,43 M2

### 6.3 LA COLOCACIÓN DE LOS PRODUCTOS

En este tema será guiado por el siguiente supuesto: "Los consumidores, cuando van a un punto de venta, acuden con unos objetivos de compras claros y precisos, dentro del establecimiento hacen un itinerario que les lleve a conseguir estos objetivos siguiendo criterios de lógica y racionalidad. La colocación estratégica de los productos en un establecimiento es una de las formas que obliga a los clientes a recorrer más superficie del establecimiento, fomentando las ventas por impulso y acrecentando las ventas".<sup>39</sup>

No siempre tendremos la misma ubicación de los productos, nosotros ofreceremos una amplia gama de productos pero existen distintos tipos de productos que se requiere tengan grados mayores o menores de exposición al

<sup>39</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, pg 90

público, se debe considerar que existen productos que tienen rotación alta pero son productos que no aportan con un margen alto de ganancia y son productos de compra obligada o rutinaria; mientras que otros que rotan poco generalmente son los que nos dan mayor margen y por lo tanto son aquellos a quienes se debe exponer lo suficiente para motivar su compra. El recorrido del local es difícil cambiarlo, demandaría de inversión para renovar mobiliario, cambiar la ubicación de ciertos productos clave, es esencial para motivar compras por impulso.

El uso de dos exhibidores temporales con superficie de 7.95 m<sup>2</sup> cada uno frente a la sección de frutas y verduras permite ofrecer flores útiles escolares en temporada de clases, o caramelos y dulces surtidos en temporada navideña esto dependerá de la ocasión.

El uso de refrigeradores para varios tipos de bebidas se considera una importante opción para el consumidor que entra al establecimiento sin un motivo concreto de realizar compras, inclusive el clima cálido es un factor que incrementa el consumo de bebidas en la zona.

La ubicación de los productos en las góndolas se las realizará sobre la base de margen de ganancia por sección y la rotación. Sin embargo consideraremos la importancia que tiene, el alcance y visualización de los distintos niveles, así:

1. "Nivel superior: Es el más alto de los tres niveles considerados, corresponde con la altura de los ojos del cliente ya que su objetivo es retener y atraer la atención del consumidor (Nivel de los ojos).
2. Nivel medio: Se localiza a una altura que permita al cliente de forma cómoda, mediante una extensión de brazos, coger con las manos el producto (Nivel de las manos).

3. Nivel Inferior: Se considera este nivel de percepción nula y supone para el comprador un esfuerzo para ver el producto (Nivel del suelo)<sup>40</sup>.

Las ubicaciones dependen de varios factores tales como promoción, para incremento en ventas, introducción de nuevos productos, etc. Los productos ubicados en el nivel medio son aquellos para los que se pretende tengan mayor salida, y es así debido a la facilidad de manipulación que tiene la gente sobre ellos, aquí existirá mayor competencia entre proveedores por el grado de exhibición, por lo cual el trabajo a realizar en este aspecto es muy importante.

La variación entre los niveles de productos se establecerá para mejorar sus ventas: "La ganancia de ventas obtenida con la subida de productos de un nivel a otro supera la pérdida de ventas ocasionada por la variación en la colocación en sentido contrario. Un producto debe ascender al nivel superior de la percepción y después descender al nivel inferior sin pasar por el intermedio. A partir de aquí conviene efectuar una rotación armónica en la góndola, de tal manera que todos los productos pasen por esta promoción"<sup>41</sup>. Al usar este método se está impulsando a productos que quizás pasaban inadvertidos en la ubicación anterior, mejorando su salida, pero igualmente los productos más rentables para el establecimiento que conviene promover de cada línea.

La disposición horizontal y vertical de productos variará de acuerdo con la sección, puesto que el tamaño entre productos no es homogéneo, podemos aprovechar espacio y aumentar exposición mezclando estos dos tipos, porque hay que notar en que cada en zona, dentro del punto de venta existen espacios mejores y peores con distinto valor.

---

<sup>40</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, pg 97,98

<sup>41</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, pg 100, 101

## 6.4 LA ANIMACIÓN DEL PUNTO DE VENTA

Todo negocio por supuesto desea vender la mayor cantidad de productos posibles de manera que pueda obtener rentabilidad, pero muchos de ellos no consideran aspectos tan importantes como la satisfacción total del cliente, el que se sienta a gusto dentro de un establecimiento determina en gran medida la compra por varios motivos distintos a la necesidad misma, siente comodidad y gusto haciéndolo. Las siguientes hipótesis corresponden a un trabajo exploratorio acerca del comportamiento del cliente en un punto de venta:

1. "El espacio es un importante modificador del comportamiento.
2. La tienda como entorno próximo afecta al comportamiento por un proceso de estimulación psicológica.
3. La tienda, como otros entornos estéticos, afecta a las percepciones, actitudes e imágenes de los clientes.
4. La utilización del espacio y diseño de la tienda puede ser deliberada y conscientemente programada para crear reacciones deseadas en los clientes"<sup>42</sup>.

Lo anterior conduce a que las personas somos muy influenciables, nos guiamos por aspectos agradables y que nos reportan satisfacción, es por eso que el acto de comprar e invertir dinero en cualquier establecimiento representa muchas veces el pensar en las ventajas que se obtiene al hacerlo.

"Los medios de animación del punto de venta pueden ser clasificados en cuatro apartados: Medios físicos, medios psicológicos, medios de estímulo, medios personales"<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, Pág. 140. El vocablo tienda se refiere al local del supermercado.

<sup>43</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Pág. 144

El uso de estos medios de animación tendrá que variar, puesto que no podemos predecir el comportamiento de la gente, sin embargo podemos describirlos, así:

- **Medios físicos**, principalmente usaremos animación sobre estantes en oferta y beneficios del producto, especialmente sobre las cabeceras de góndola donde se colocarán los productos atractivos y que se piensa promocionar.
- **Medios psicológicos**, ubicación de productos principalmente que producen reacciones como compra por impulso.
- **Medios de estímulo**, decoración en el establecimiento por motivos o fechas especiales lo cual lo complementaremos con la música ambiental, que variará dependiendo de la afluencia de clientes, música con tonos más rápidos puede impulsar a realizar una compra más veloz y evitar aglomeraciones.
- **Medios personales**, capacitación a todo el personal, nuestros colaboradores deben comprender que el cliente es quien nos produce beneficio y es el nuestra principal preocupación, igualmente en exhibidores temporales de degustación y promoción.

## 6.5 PUBLICIDAD

Como un negocio nuevo se debe hacer esfuerzos por darlo a conocer, nuestra ventaja se encuentra en el tamaño pequeño de la zona, por lo cual no se requiere de una gran promoción, de igual manera no existe un gran número de medios publicitarios para hacerlo, se empleará para el conocimiento del público en general:

- Televisión local.
- Emisora de radio local.
- Prensa local.

En el interior del local se utilizará:

- Exhibidores, que son proporcionados por el proveedor.
- Carteles,
  1. **Colgantes:** Para publicitar ofertas o descuentos por líneas de productos.
  2. **Indicadores:** Para mostrar claramente las secciones o familiar de productos que se podrá encontrar dentro de cada sección.
  3. **Carteles de precios:** Sobre todo los usaremos en los estantes provisionales para dar información al cliente sobre los precios y si son ofertas demostrar su precio anterior.
  4. **Habladores:** Para productos nuevos o promociones.

## 6.6 SURTIDO

Como un supermercado Darwin's Market debe brindar una amplia gama de productos a sus clientes que realmente marque la diferencia en la zona.

Existen ciertos productos que por la naturaleza conservacionista de las islas no se podrán tener, esto se refiere a algunas frutas y verduras, envases de bebidas en plástico y vidrio no retornables, por lo que se respetará rigurosamente el reglamento de artículos prohibidos según el SICGAL.

“El número de referencias que comercializa un punto de venta está muy condicionado por el tamaño del mismo:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	NÚMERO DE REFERENCIAS
Supermercado	2500-5000

En función al área de servicio, Darwin's Market contará con un a superficie aproximada de 500 mt2.

Las recomendaciones acerca del número de referencias con respecto a la superficie del establecimiento señalan:

AREA DE SERVICIO (MT2)	NÚMERO DE REFERENCIAS
Entre 300-550	1695-2200

No obstante, estas cifras son meramente indicativas<sup>44</sup>.

Lo anterior consiste solo una referencia del número de artículos que se ofrecerá, porque para determinar esta cifra se deben manejar criterios más profesionales y adecuados que conduzcan al beneficio de la empresa ya que "la rentabilidad depende de tres factores que se consideran esenciales:

- **Margen:** La diferencia entre precio de venta y precio de costo se denomina margen bruto comercial o contribución, ya que cada producto contribuye en esa diferencia a cubrir los costos fijos de una empresa. El margen bruto de un producto puede expresarse de dos formas:

1. Margen bruto sobre el precio de venta de un producto.
2. Margen bruto sobre el precio de costo.

Generalmente, los productos más vendidos son los que se comercializan con un margen más reducido y, por el contrario, los productos de mayor margen suelen ser los menos vendidos.

- **Rentabilidad de las ventas realizadas:** Se define frecuentemente, como el cociente entre el beneficio bruto obtenido con las ventas y el

<sup>44</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, Pág. 226, 227

volumen de ventas o ingresos obtenidos. El capital o la inversión realizada debe ser lo que le han costado a la firma las ventas realizadas.

- **Rotación:** Existe una relación directa entre rotación y resultados corporativos. Altas rotaciones son sinónimo de beneficios elevados. Para definir la rotación es indispensable referirnos a un período concreto y el uso del coeficiente de rotación, el cual indica el número de veces que en el período se recupera la inversión<sup>45</sup>.

## 6.7 ATRIBUTOS DE IMAGEN PARA DARWIN'S MARKET

Entre los principales características se tiene:

- Calidad y frescura de sus productos
- Excelente Surtido con gran variedad de productos y marcas
- Horario de Apertura
- Facilidad y rapidez en las compras
- Secciones bien agrupadas de acuerdo a lo que se quiere comprar así: frutas, carnes, marisco, Delicatessen, bakery, etc.
- Descuentos y Promociones para la clientela frecuente.
- Precios accesibles y más bajos que los de la competencia.
- Correcta limpieza de todas las áreas del supermercado
- Profesionalismo, amabilidad y cortesía del personal
- Servicio Post Venta para nuestros clientes como facilidad de pago, entregas, etc.
- Seriedad, responsabilidad, seguridad y honestidad en toda la cadena de valor hasta llegar al consumidor final
- Animación de juegos y concursos
- Disposición agradable y práctica de los productos en percha especificando la zona de productos con descuentos y promociones.

---

<sup>45</sup> Merchandising, Varios Autores, Ediciones Pirámide, Año 1996, Pág. 257, 260

- Buena accesibilidad y diseño de colores, espacios, iluminación para tener un ambiente adecuado de calidez y amabilidad.
- Ubicado en la mejor zona comercial de Santa Cruz próximo a la mayoría de la población y cerca de los más variados negocios turísticos.

## **6.8 PLAN DE MARKETING**

### **6.8.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

#### **6.8.1.1 CONDICIONES GENERALES**

El mercado de Galápagos cuenta con 1 solo establecimiento dedicado a la venta de productos al detal. Sin embargo este único establecimiento no constituye similitud a Darwin's Market por cuanto primeramente no cuenta con un local adecuado, no ofrece una amplia variedad de productos y tercero, vende sus productos a un precio exagerado.

De acuerdo con lo analizado anteriormente, el mercado de Galápagos aún no se encuentra explotado por lo que es una gran oportunidad de poder responder a toda la demanda insatisfecha existente en la zona. Con la finalidad de evitar el contrarrestar el crecimiento de la competencia y asegurar nuestro mercado. A continuación se detalla el Plan de Marketing.

### **6.8.2 OBJETIVOS DE MARKETING**

#### **6.8.2.1 OBJETIVOS GENERALES**

- Posicionar el nombre de Darwin's Market como una empresa que ofrece productos de calidad, frescura, precio y amplia variedad en marcas.
- Incrementar las ventas en un 4% anual a partir del segundo año de operación.

### **6.8.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Atender al consumidor de Galápagos de forma que se cumplan la mayoría de sus expectativas en cuanto a productos de consumo al por menor.
- Ampliar las ventas tanto a hoteles como embarcaciones, brindando un servicio acorde con las exigencias como calidad de productos y puntualidad en entregas.
- Mejorar la confiabilidad en los productos y precios.

### **6.8.3 POSICIONAMIENTO**

Los ingresos de Darwin's Market y sus utilidades dependen en de la capacidad para atraer clientes y diferenciarse notablemente de los servicios que presta la competencia. De aquí parte la necesidad de realizar el posicionamiento basada en los beneficios que otorgan los proveedores.

### **6.8.4 VENTAJA DIFERENCIAL**

En todo el supermercado podremos encontrar amplia variedad de productos, en todos ellos asegurando su frescura, calidad y precios convenientes, todo esto mezclado con un ambiente cómodo y contrario a la imagen clásica que tiene la competencia.

### **6.8.5 MERCADO META**

Es el grupo de personas u organizaciones a los cuales la empresa dirige su programa de marketing.

El grupo objetivo esta representado principalmente por las amas de casa de la clase media, media-alta y alta que buscan calidad, organización, variedad de productos a precios convenientes y competitivos, así como empresas que cuentan con locales de razón turística y embarcaciones que necesitan de una opción confiable de compra distinta a la del continente con precios competitivos y opciones de compra.

#### **6.8.6 NECESIDAD EMOCIONAL**

Al determinar el posicionamiento se debe analizar las necesidades que el negocio busca cubrir entre sus potenciales clientes. Mediante la investigación de mercado realizada se pudieron determinar los siguientes factores:

- **Calidad:** Productos de buena procedencia, marcas reconocidas en el mercado.
- **Variedad:** Contar con una amplia gama de productos en todas las secciones que permitan al cliente tener varias alternativas.
- **Frescura:** Productos en óptimas condiciones, ya que debido al transporte y manipulación, muchos de estos pierden sus propiedades originales.
- **Precio:** Precios accesibles no exagerados que permitan realizar mayor cantidad de compras.
- **Confianza:** Demostrar que el negocio se preocupa por sus clientes y es amigable con el ambiente.

### 6.8.7 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing "es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos de marketing"<sup>46</sup>.

1. **Producto:** Darwin's Market cuenta con 14 distintas secciones en cada una de ellas se ofrecen productos reconocidos en el mercado y que cumplen con estándares de calidad. En cuanto a la sección de frutas y verduras y la sección de carnes al corte se ofrecen 2 opciones, productos empacados y al peso, estos se obtienen de los proveedores locales que al igual deben cumplir con exigencias de calidad.
2. **Precio:** El precio inicial es fijado por los proveedores, sin embargo el transporte desde el continente agrega un costo adicional, pero nosotros mantendremos la estrategia de precios altamente competitivos de forma permanente con un margen de beneficio moderado
3. **Distribución:** La mayoría de productos es adquirida en el continente directamente a los productores, a excepción de frutas, verduras, carnes y mariscos, que se los adquiere mediante una integración hacia atrás realizada con los productores de la zona. En el supermercado son exhibidos en góndolas y exhibidores refrigerados, es decir contamos con una infraestructura de punta adecuada para cada sección del mismo. El local es amplio con pasillos cómodos y excelente ventilación. En cuanto a los clientes de embarcaciones y establecimientos de tierra se toma el pedido vía e-mail y posteriormente se realiza la entrega en su propio local.

---

<sup>46</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton-Etzel-Walker, Edición #11, Pg. 64

4. **Promoción:** El local contará con iluminación clara, precios marcados en las góndolas, carteles exteriores anunciando las promociones de la semana, así como una sección de ofertas que rotará permanentemente. Se ofrecerá servicio a domicilio para el caso de empresas. Además se ofrecerá tarjeta de afiliación que permitirá al cliente acceder a un precio de afiliado menor al normal.

## CAPITULO 7

### ANALISIS FINANCIERO

#### 7.1 INVERSIÓN

El monto de inversión necesario alcanza un total de USD 550.791 entre varios rubros (Ver Cuadro 7.1).

#### SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET CUADRO DE INVERSIONES

RUBRO	%
TERRENO	5,4%
OBRAS CIVILES	61,5%
EQUIPOS	16,8%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1,8%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	0,8%
VEHICULOS	5,4%
CAPITAL DE TRABAJO	2,6%
INVERSION PUBLICITARIA	0,9%
GASTOS DE CONSTITUCION	0,3%
EQUIPOS DE COMPUTACION	0,2%
OTROS COSTOS PREINV.	0,4%
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Estados financieros  
Elaborado por: Autores

Cuadro 7.1

El proyecto será financiado con 36% de capital propio aportado en partes iguales por 3 socios y 64% crédito otorgado por un banco local a una tasa promedio de 11.68% anual con pagos semestrales amortizables durante 5 años (Ver Anexo 18-20).

## 7.2 GASTOS

Los rubros correspondientes a gastos se detallan en el cuadro siguiente (Ver Cuadro 7.2):

### DETALLE DE GASTOS

GASTOS	%
GASTOS DE NOMINA	22%
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS	27%
GASTOS FINANCIEROS	19%
DEPRECIACIONES	15%
OTROS GASTOS	14%
AMORTIZACIONES	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados financieros  
Elaborado por: Autores

Cuadro 7.2

Se ha usado al año 3 para detallar estos valores puesto que es el año en que el supermercado funcionará en su capacidad máxima. Los dos rubros más significativos representan los gastos de nómina y administrativos.

## 7.3 VENTAS

Darwin's Market proyecta vender en su máxima capacidad en el tercer año de operación, en el año 1 y 2 se proyecta vender un 80% y 90% de la capacidad máxima (Ver Anexo 21,22).

Darwin's Market contará con 14 secciones de productos, cada una de las cuales aporta con un porcentaje distinto al valor global de ventas, tomando en cuenta que de acuerdo con el negocio de supermercados el 80% de los ingresos corresponden a tres secciones (Ver Anexo 23).

En el siguiente cuadro se detallan los elementos fundamentales para un supermercado en cuanto a ventas se refiere, estos son:

1. La rotación, que de acuerdo con la investigación de mercado realizada e información obtenida del negocio de supermercados se

pudo determinar y se expresa como el número de veces que el producto rota en percha dentro de un año.

2. Área por metro cuadrado en percha, que se asigna de acuerdo con la dimensión promedio y número de productos que caben dentro de un metro cuadrado y,
3. El costo de rotación por cada metro cuadrado, que se obtiene costo promedio de todos los productos que se ubican en la sección.

El valor de total en ventas dividido para 365 días del año nos muestra el valor que el supermercado debe vender diariamente para cubrir sus todos sus costos, el valor obtenido muestra que estamos obteniendo utilidad (Ver Cuadro 7.3).

El margen de costos se basa en las técnicas del merchandising que indican obtener un margen menor en aquellos productos con alta rotación, y por el contrario, un margen mayor en productos con baja rotación. Además se debe considerar el costo de adquisición en el proveedor continental, este costo promedio se lo obtiene por cada sección en el supermercado.

### FACTORES DE VENTA

SECCION	ROTACIÓN	AREA	USD X ROT	VENTAS	VENTA DIA	MG COSTOS	MG BRUTO
CUIDADO PERSONAL	26	15,9	60	24804	67,96	0,29	0,71
ASEO Y LIMPIEZA	26	15,9	12	4960,8	13,59	0,285	0,715
HOGAR	12	7,95	120	11448	31,36	0,12	0,88
NO PERECIBLES	104	39,75	60	248040	679,56	0,35	0,65
DULCES Y BEBIDAS	104	31,8	24	79372,8	217,46	0,32	0,68
BOCADITOS Y CONSERVAS	104	15,9	36	59529,6	163,09	0,29	0,71
NIÑOS	26	29,15	120	90948	249,17	0,236	0,764
FRUTAS Y VERDURAS	730	13,275	12	116289	318,60	0,58	0,42
CÁRNICOS	365	3,375	120	147825	405,00	0,55	0,45
EMBUTIDOS	104	2,25	216	50544	138,48	0,29	0,71
PANIFICADOS	730	5,125	12	44895	123,00	0,57	0,43
LÁCTEOS Y FIAMBRES	365	8,85	60	193815	531,00	0,59	0,41
CONGELADOS Y REFRIGERADOS	52	8	60	24960	68,38	0,19	0,81
LICORES Y VINOS	26	21,2	240	132288	362,43	0,123	0,877
<b>TOTAL</b>				<b>1229719,2</b>	<b>3369,09</b>		

Fuente: Estados financieros  
Elaborado por: Autores

Cuadro 7.3

## 7.4 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno del proyecto, antes de participaciones e impuestos es de 78.01% y 53.33% después de participaciones e impuestos, esta tasa es superior a la tasa costo promedio ponderado del capital del 11,68%, lo que lo convierte en un plan de negocios de alta rentabilidad (Ver Anexo 26).

## 7.5 PROYECCIÓN DE BALANCES GENERALES

En el siguiente cuadro se describe el comportamiento de las principales cuentas durante los cinco primeros años que dura el proyecto (Ver Cuadro 7.4):

### PORCENTAJE DE CUENTAS EN BALANCE GENERAL

AÑO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
0	100%	64%	36%
1	100%	42%	58%
2	100%	33%	67%
3	100%	34%	66%
4	100%	33%	67%
5	100%	33%	67%

Fuente: Estados financieros  
Elaborado por: Autores

Cuadro 7.4

Se puede observar que la empresa iniciará sus operaciones con un alto porcentaje de pasivos debido al crédito. A partir del tercer año se proyecta una relación estable entre pasivos y patrimonio debido a que la empresa aplicará una estrategia de crecimiento y se encontrará trabajando a su capacidad máxima, por otro lado se observa un muy alto crecimiento del volumen de negocio, como se puede ver en el siguiente cuadro (Ver Cuadro 7.5)

## VARIACION ANUAL PORCENTUAL ENTRE CUENTAS

AÑO	VARIACIÓN ANUAL		
	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
0 a 1	30%	-14%	108%
1 a 2	39%	11%	60%
2 a 3	43%	44%	42%
3 a 4	28%	27%	28%
4 a 5	20%	20%	20%

Fuente: Estados financieros  
Elaborado por: Autores

Cuadro 7.5

En cuanto a los activos se observa un crecimiento permanente desde el año 0 hasta el quinto año, en cuanto a los pasivos, estos disminuyen entre el año 0 y 1 debido a que en el año 1 se inicia la cancelación del crédito, el patrimonio también crece constantemente entre todos los años. Finalmente se muestra el crecimiento total de activos y patrimonios desde el año 0 al 5 (Ver Cuadro 7.6, Anexo 24, 25):

## VARIACION DE ACTIVO Y PATRIMONIO ENTRE 0 A 5 AÑOS

CRECIMIENTO	Activo	Patrimonio
0 a 5	298%	628%

Elaborado: Autores

Cuadro 7.6

Podemos observar que el negocio aumentará muy favorablemente para el quinto año, lo que hace esperar grandes beneficios.

## 7.6 DIVIDENDOS

Para los cinco primeros años que Darwin's Market está apalancado se empleará una política de dividendos que contempla la reinversión con un 50%, mientras que el otro 50% se distribuirá entre reservas legales y repartición a socios.

## 7.7 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto es de USD 1'261.454 este valor es mayor que 0 por lo tanto, el proyecto permite recuperar la inversión y produce utilidades (Ver Anexo 26).

## 7.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para calcular el punto de equilibrio se siguieron los siguientes pasos:

1. Ventas x Margen bruto: Se obtiene al multiplicar el valor total de ventas por cada sección en el tercer año por el margen bruto de cada sección.
2. El valor total de ventas x margen bruto se lo divide para el valor total de ventas, obteniendo el margen bruto ponderado.
3. El valor de los costos fijos se obtienen del estado de fuentes y uso de fondos en el tercer año, ya que es el año donde se trabajará a la capacidad máxima, este valor es la suma de gastos de: Nómina, administración y servicios, pago de intereses de crédito a corto plazo, imprevistos y servicio de deuda pago intereses.
4. El punto de equilibrio se obtiene al dividir los costos fijos totales para el margen de contribución ponderado

El punto de equilibrio (USD 299204) se encuentra muy por debajo del valor proyectado de ventas en el año tres, por lo que Darwin's Market alcanzará a cubrir todos sus costos y generar utilidades (Ver Cuadro 7.7 y Anexo 27 ).

## VENTAS Y MARGENES

VENTAS	MG COSTOS	MG BRUTO	VTAS X MG.BTO
24804	0,29	0,71	17610,84
4960,8	0,29	0,72	3546,97
11448	0,12	0,88	10074,24
248040	0,35	0,65	161226,00
79372,8	0,32	0,68	53973,50
59529,6	0,29	0,71	42266,02
90948	0,24	0,76	69484,27
116289	0,58	0,42	48841,38
147825	0,55	0,45	66521,25
50544	0,29	0,71	35886,24
44895	0,57	0,43	19304,85
193815	0,59	0,41	79464,15
24960	0,19	0,81	20217,60
132288	0,12	0,88	116016,58
<b>1229719</b>			<b>744433,89</b>

MG BTO POND.	0,61
CF	181128,97
PE	299204,24
VENTA DIA	819,74

Fuente: Estados financieros  
Elaborado por: Autores

Cuadro 7.7

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

1. La población de la provincia de Galápagos no tiene hábitos de compra, originados en la falta de establecimientos adecuados que brinden un servicio de calidad, al igual que el poco desarrollo local de la agricultura y ganadería. La necesidad obliga a que las personas se abastezcan con los productos que se ofertan en el mercado a cualquier precio.
2. Las empresas turísticas para disminuir sus costos y obtener productos de calidad, compran directamente en el continente. Su principal fuente son mayoristas y distribuidores ubicados en la ciudad de Guayaquil y Quito, utilizando principalmente el transporte aéreo.
3. El transporte marítimo es más económico que el transporte aéreo, por lo que la mayoría de establecimientos dedicados al comercio se abastecen por esta medio para reducir costos.
4. Darwin's Market está ubicado en la Isla de mayor crecimiento demográfico y centro de operaciones de la mayoría de planta hotelera flotante y convencional, lo que constituye una gran oportunidad al no existir otro establecimiento de similares características.
5. Los recientes cambios en la legislación especial de Galápagos buscan el desarrollo sustentable para las islas y su población, lo que nos permite realizar integraciones hacia atrás con productores locales para beneficio mutuo.
6. Darwin's Market se diferencia de sus competidores por mezclar una amplia gama de productos y marcas dentro de 14 secciones, esto nos permite manejar un alto volumen de ventas al ofrecer al público productos a su elección a bajo costo.

7. De acuerdo con el valor actual neto y tasa interna de retomo este plan de negocios se proyecta como muy rentable.

#### **RECOMENDACIONES:**

1. A futuro, para reducir costos y ayuda al medio ambiente recomendamos el uso de energía solar para las cámaras frigoríficas que mantienen frescos los productos perecibles.
2. Contribuir con organizaciones no gubernamentales ayudando con el mantenimiento del ecosistema en la medida de lo posible.

**BIBLIOGRAFIA:**

1. Informe Galápagos (2001-2002), Fundación Natura y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), Quito Julio del 2002.
2. Las Regulaciones Migratorias de Galápagos (Manual de Información para el Residente Insular), Consta la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable para la Provincia de Galápagos y el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, Fundación Natura, Presidencia de la república del Ecuador, INGALA, WWF, Quito Julio del 2002.
3. "Galápagos Nuestras Islas", Fundación Charles Darwin, 2002.
4. Estructura Socio – Económica de la Provincia de Galápagos y el Rol del Estado en la Solución de su Problemática, Gilmer Andrade – Luz España, 2000.
5. El Parquero, Número Especial por los 40 años, Parque Nacional Galápagos, 1999.
6. La Energía y las Islas Galápagos, Fundación Natura – Parque Nacional Galápagos, 2002.
7. Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain, 4ta Edición, 1990.
8. Plan de Manejo Participativo para las Islas Galápagos, Junta de Manejo Participativo, 2003.
9. Descentralización y Desarrollo, Cámara de Comercio de Quito, 1999
10. Migración y Ambiente en las Islas Galápagos, WWF, Febrero del 2003.
11. Santa Cruz (Discover Galapagos your own way), Gobierno Municipal de Santa Cruz, 2001 – 2004.
12. Estadística para la Administración e Ingeniería, Edwin Galindo. 1999.
13. Merchandising, Enrique Diez de castro, Ediciones Pirámide, 1996.
14. Control de Gestión, Conceptos Básicos, Ricardo García Madariaga, 2000.
15. Estudio Económico de Galápagos, J. Edward Taylor, Julio 1999.
16. Galápagos y el Manejo de la Reserva Marina, Parque Nacional Galápagos – Fundación Charles Darwin, 2003.
17. Boletín de Indicadores Sectoriales de Competitividad y Productividad, Banco Central del Ecuador, Octubre 2002.
18. Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Quinta Edición, 1997
19. Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross y otros, Quinta Edición, 1999.
20. Fundamentos de Marketing, Stanton y otros, 11 Edición, 1999.
21. En la Estrategia está el Éxito, Constantinos Markides, 1997.
22. Páginas en Internet: [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec), [www.cci.org.com](http://www.cci.org.com),  
[www.fimcp.espol.edu.ec](http://www.fimcp.espol.edu.ec), [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), [www.inen.gov.ec](http://www.inen.gov.ec),  
[www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
23. Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicación, José Emilio Navas López y Luis ángel Guerra Mantín, Tercera Edición 2002.
24. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Henry Mintzberg y James Bryan Quinn, Editorial Phh. Prentite Hall, 1993.

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **LISTA DE CODIGOS CIIU POR ACTIVIDAD**

- 0111: Cultivo de cereales y otros cultivos
- 0112: Cultivo de hortalizas y legumbres, especialidades hortícolas y productos de vivero
- 0113: Cultivo de frutas, nueces, plantas que se utilizan para preparar bebidas y especias
- 0121: Cría de ganado vacuno y de oveja, cabras, caballos, asnos, cría de ganado lechero
- 0122: Cría de otros animales domésticos, elaboración de productos animales
- 0123: Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales domésticos (explotación mixta)
- 0140: Actividades agrícolas y ganaderas de tipo servicio, excepto las actividades veterinarias
- 0150: Caza ordinaria y mediante trampas, repoblación de animales de caza, incluso actividades de tipo servicio conexas
- 0200: Silvicultura, extracción de madera y actividades de tipo servicio conexas
- 0500: Pesca, explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas; actividades de servicio relacionadas con la pesca
- 1010: Extracción y aglomeración de carbón de piedra
- 1020: Extracción y aglomeración de lignito
- 1030: Extracción y aglomeración de turba
- 1110: Extracción de petróleo crudo y gas natural
- 1120: Actividades de tipo servicio relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección de minerales
- 1200: Extracción de minerales de uranio y torio
- 1310: Extracción de minerales de hierro
- 1320: Extracción de minerales metalíferos no ferrosos, excepto minerales de uranio y de torio
- 1410: Extracción de piedra, arena y arcilla
- 1421: Extracción de minerales para la fabricación de abonos y productos químicos
- 1422: Extracción de sal
- 1429: Explotación de otras minas y canteras
- 1511: Productos de carne y productos cármicos
- 1512: Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado
- 1513: Elaboración de frutas, legumbres y hortalizas
- 1514: Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal o animal
- 1520: Elaboración de productos lácteos
- 1531: Elaboración de productos de molinería
- 1532: Elaboración de almidones y de productos derivados de almidón
- 1533: Elaboración de piensos preparados
- 1541: Elaboración de productos de panadería
- 1542: Elaboración de azúcar
- 1543: Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
- 1544: Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares
- 1549: Elaboración de otros productos alimenticios
- 1551: Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
- 1552: Elaboración de vinos
- 1553: Elaboración de bebidas malteadas y de malta
- 1554: Elaboración de bebidas no alcohólicas, embotellado de aguas minerales
- 1600: Elaboración de productos de tabaco
- 1711: Preparación e hilatura de fibras textiles, tejeduría de productos textiles
- 1712: Acabado de productos textiles
- 1721: Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir

1722: Fabricación de tapices y alfombras  
1723: Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes  
1729: Fabricación de otros productos textiles  
1730: Fabricación de tejidos de punto y ganchillo  
1810: Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel  
1820: Adobo y teñido de pieles, fabricación de artículos de piel  
1911: Curtido y adobo de cueros  
1912: Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares de talabartería y guardicionería  
1920: Fabricación de calzado de cuero o plástico  
2010: A serradero y acepilladura de madera  
2021: Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de madera terciada, tableros laminados, tableros para partículas y otros tableros y paneles  
2022: Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones  
2023: Fabricación de recipientes de madera  
2029: Fabricación de otros productos de madera, fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables  
2101: Fabricación de pasta de papel, papel y cartón  
2102: Fabricación de papel, cartón ondulado y envases de papel y cartón  
2109: Fabricación de otros artículos de papel y cartón  
2211: Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones  
2212: Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas  
2213: Edición de materiales grabados  
2219: Otros trabajos de edición  
2221: Actividades de impresión  
2222: Actividades de tipo servicio relacionados con la impresión  
2230: Reproducción de materiales grabados  
2310: Fabricación de productos de horno de coque  
2320: Fabricación de productos de refinación del petróleo  
2330: Elaboración de combustible nuclear  
2411: Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno  
2412: Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno  
2413: Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético  
2421: Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario  
2422: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas  
2423: Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos  
2424: Fabricación de jabones, detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador  
2429: Fabricación de otros productos químicos  
2430: Fabricación de fibras sintéticas o artificiales  
2511: Fabricación de cubiertas y cámaras de caucho reencauchado y renovación de cubiertas de caucho  
2519: Fabricación de otros productos de caucho  
2520: Fabricación de productos de plástico  
2610: Fabricación de vidrio y de productos de vidrio  
2691: Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural  
2692: Fabricación de productos de cerámica refractaria  
2693: Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso estructural  
2694: Fabricación de cemento, cal y yeso  
2695: Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso

2696: Corte, tallado y acabados de la piedra  
2699: Fabricación de otros productos no metálicos  
2710: Fabricación de productos primarios de hierro y acero  
2720: Fabricación de productos primarios de metales preciosos y de metales no ferrosos  
2731: Fundición de hierro y acero  
2732: Fundición de metales no ferrosos  
2811: Fabricación de productos metálicos para uso estructural  
2812: Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal  
2813: Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central  
2891: Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia  
2892: Tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería mecánica en general  
2893: Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería  
2899: Fabricación de otros productos elaborados de metal  
2911: Fabricación de motores y turbinas excepto motores para aeronaves, vehículos y automotores  
2912: Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas  
2913: Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranaje y piezas de transmisión  
2914: Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares  
2915: Fabricación de equipos de elevación y manipulación  
2919: Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general  
2921: Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal  
2922: Fabricación de máquinas herramienta  
2923: Fabricación de maquinaria metalúrgica  
2924: Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras, y para obras de construcción  
2925: Fabricación de maquinaria para elaboración de alimentos, bebidas y tabaco  
2926: Fabricación de maquinaria para elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros  
2927: Fabricación de armas y municiones  
2929: Fabricación de otros tipos de armas de uso especial  
2930: Fabricación de aparatos de uso doméstico  
3110: Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos  
3120: Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica  
3130: Fabricación de hilos y cables aislados  
3140: Fabricación de acumuladores de pilas y baterías primarias  
3150: Fabricación de lámparas eléctricas  
3190: Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico  
3210: Fabricación de tubos y válvulas eléctricas  
3220: Fabricación de transmisores de radio, televisión y telefonía  
3230: Fabricación de receptores de radio y televisión y de productos conexos  
3311: Fabricación de equipo médico y quirúrgico  
3312: Fabricación de instrumentos y equipos para medir, verificar, ensayar y otros fines  
3313: Fabricación de equipo de control de procesos industriales  
3320: Fabricación de instrumentos ópticos y equipo fotográfico  
3330: Fabricación de relojes  
3410: Fabricación de vehículos automotores  
3420: Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques  
3430: Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores  
3511: Construcción y reparación de buques  
3512: Construcción y reparación de embarcaciones

3520: Fabricación de locomotoras y de material rodante  
3530: Fabricación de aeronaves  
3591: Fabricación de motocicletas  
3592: Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas  
3599: Fabricación de otros tipos de equipo de transporte  
3610: Fabricación de muebles  
3691: Fabricación de joyas y artículos conexos  
3692: Fabricación de instrumentos industriales  
3693: Fabricación de artículos deportivos  
3694: Fabricación de juegos y juguetes  
3699: Otras industrias manufactureras  
3710: Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos  
3720: Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos  
4010: Generación y comercialización de energía eléctrica  
4020: Fabricación de gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías  
4030: Suministro de vapor y agua caliente  
4100: Captación, depuración y distribución de agua  
4510: Preparación para terreno  
4520: Construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería  
4530: Acondicionamiento de edificios  
4540: Terminación de edificios  
4550: Alquiler de equipos de construcción o demolición  
5010: Venta de vehículos automotores  
5020: Mantenimiento y reparación de vehículos automotores  
5030: Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores  
5040: Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas  
5050: Venta al por menor de combustibles para automotores  
5110: Venta al por mayor a cambio de una retribución por contrata  
5121: Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y de animales vivos  
5122: Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco  
5131: Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado  
5139: Venta al por mayor de otros enseres domésticos  
5141: Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos  
5142: Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos  
5143: Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo de materiales de fontanería y calefacción  
5149: Venta al por mayor de otros productos intermedios, desperdicios y desechos  
5150: Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales  
5190: Venta al por mayor de otros productos  
5211: Venta al por menor de almacenes no especificados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas o tabaco  
5219: Venta al por menor de otros productos en almacenes no especializados  
5220: Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados  
5231: Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y productos de tocador  
5232: Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero  
5233: Venta al por menor de aparatos, artículos y equipo de uso doméstico  
5234: Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio  
5239: Otros tipos de venta al por menor de almacenes especializados  
5240: Venta al por menor en almacenes de artículos usados  
5251: Venta al por menor de casas de venta por correo

5252: Venta al por menor en puestos de venta y mercados  
5259: Otros tipos de venta al por menor no realizado en almacenes  
5260: Reparación de efectos personales y enseres domésticos  
5510: Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal  
5520: Restaurantes, bares y cantinas  
6010: Transporte por vía férrea  
6021: Otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre  
6022: Otros tipos de transporte no regular de pasajeros por vía terrestre  
6023: Transporte de carga por carreteras  
6030: Transporte por tuberías  
6110: Transporte marítimo y de cabotaje  
6120: Transporte por vías de navegación interiores  
6210: Transporte regular por vía aérea  
6220: Transporte no regular por vía aérea  
6301: Manipulación de carga  
6302: Almacenamiento y depósito  
6303: Otras actividades de transporte complementarias  
6304: Actividades de agencias de viajes, organizadores de excursiones y guías turísticos  
6309: Actividades de otras agencias de transportes  
6411: Actividades postales nacionales  
6412: Actividades de correo distintas de las actividades postales nacionales  
6420: Telecomunicaciones  
6511: Banca central  
6519: Bancos y otros tipos de intermediación monetaria  
6591: Arrendamiento con opción de compra  
6592: Otros tipos de crédito  
6599: Otros tipos de intermediación financiera  
6601: Planes de seguros de vida  
6602: AFP y planes de pensiones  
6603: Planes de seguros generales  
6711: Administración de mercados financieros  
6712: Actividades bursátiles  
6719: Actividades auxiliares de intermediación financiera  
6720: Actividades de auxiliares de financiación de planes de seguros y de pensiones  
7010: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o alquilados  
7020: Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata  
7111: Alquiler de equipos de transporte por vía terrestre  
7112: Alquiler de equipo de transporte por vía acuática  
7113: Alquiler de equipo de transporte por vía aérea  
7121: Alquiler de maquinaria y equipo agropecuario  
7122: Alquiler de maquinaria y equipo de construcción y de ingeniería civil  
7123: Alquiler de maquinaria y equipo de oficina (incluso computadoras)  
7129: Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo  
7130: Alquiler de efectos personales y enseres domésticos  
7210: Consultores en equipo de informática  
7220: Consultores en programas de informática y suministros de programas de informática  
7230: Procesamiento de datos  
7240: Actividades relacionadas con base de datos  
7250: Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática  
7290: Otras actividades de informática  
7310: Investigación y desarrollo de las ciencias naturales

**7320: Investigación y desarrollo de las ciencias sociales y las humanidades**  
**7411: Actividades jurídicas**  
**7412: Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría en impuestos**  
**7413: Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión**  
**7414: Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión**  
**7421: Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento**  
**7422: Ensayos y análisis técnicos**  
**7430: Publicidad**  
**7491: Obtención y dotación de personal**  
**7492: Actividades de investigación y seguridad**  
**7493: Actividades de limpieza de edificios**  
**7494: Actividades de fotografía**  
**7495: Actividades de envase y empaque**  
**7499: Otras actividades empresariales**  
**7511: Actividades de administración pública en general**  
**7512: Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios sanitarios, educativos, culturales y otros servicios sociales**  
**7513: Regulación y facilitación de la actividad económica**  
**7514: Actividades auxiliares de tipo servicio para la administración pública en general**  
**7521: Relaciones exteriores**  
**7522: Actividades de defensa**  
**7523: Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad**  
**7530: Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria**  
**8010: Enseñanza primaria**  
**8021: Enseñanza secundaria de formación general**  
**8022: Enseñanza secundaria de formación técnica y profesional**  
**8030: Enseñanza superior**  
**8090: Educación de adultos y otros tipos de enseñanza**  
**8511: Actividades de clínicas y hospitales**  
**8512: Actividades de médicos y odontólogos**  
**8519: Otras actividades relacionadas con la salud humana**  
**8520: Actividades veterinarias**  
**8531: Servicios sociales de alojamiento**  
**8532: Servicios sociales sin alojamiento**  
**9000: Eliminación de desperdicios, aguas residuales, saneamiento y actividades similares**  
**9111: Actividades de organizaciones empresariales y de empleadores**  
**9112: Actividades de organizaciones profesionales**  
**9120: Actividades de sindicatos**  
**9191: Actividades de organizaciones religiosas**  
**9192: Actividades de organizaciones políticas**  
**9199: Actividades de otras asociaciones**  
**9211: Producción y distribución de films y videocintas**  
**9212: Exhibición de films y videocintas**  
**9213: Actividades de radio y televisión**  
**9214: Actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas**  
**9219: Otras actividades de entretenimiento**  
**9220: Actividades de agencias de noticias**  
**9231: Actividades de bibliotecas y archivos**  
**9232: Actividades de museos y prestación de lugares y edificios históricos**  
**9233: Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales**  
**9241: Actividades deportivas**

**9249: Otras actividades de esparcimiento**  
**9301: Lavado, limpieza y teñido de tela o piel**  
**9302: Peluquería y otros tratamientos de belleza**  
**9303: Pompas fúnebres y actividades conexas**  
**9500: Hogares privados con servicio doméstico**  
**9900: Organizaciones y órganos extraterritoriales**

**ANEXO 2**  
**POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS DE EDAD, POR SECTORES**  
**ECONOMICOS, SEGÚN CANTONES (GALAPAGOS)**

CANTONES	TOTAL		SECTOR PRIMARIO	SECTOR SECUNDARIO	SECTOR TERCIARIO	NO ESPECIFICADO	TRABAJADOR NUEVO
	NÚMERO	%					
PROVINCIA	8772	100,0	1508	1213	5310	689	52
SAN CRISTÓBAL	2497	28,5	513	301	1443	225	15
ISABELA	742	8,5	275	76	338	48	5
<b>SANTA CRUZ</b>	<b>5533</b>	<b>63,1</b>	<b>720</b>	<b>836</b>	<b>3529</b>	<b>416</b>	<b>32</b>
PORCENTAJE POR SECTORES DEL TOTAL PROVINCIAL	100		17,2	13,8	60,5	7,9	0,6

Fuente: INEC Censo, 2001

Elaborado : Autores

**ANEXO 3**  
**POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS**  
**Censo 1950 - 2001**

<b>AÑO</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>GALÁPAGOS</b>	<b>%</b>
1950	3202757	1346	0
1962	4564080	2391	0,1
1974	6521710	4037	0,1
1982	8138974	6119	0,1
1990	9697979	9785	0,1
2001	12156608	18640	0,2

Fuente: INEC Censo, 2001

Elaborado : Autores

**ANEXO 4**  
**GALÁPAGOS: POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO E**  
**INDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN CANTONES, CENSO 2001**

CANTONES	POBLACIÓN						IM (H/M)*100	Cantón/Prov %
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%		
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>18640</b>	<b>3,0</b>	<b>10204</b>	<b>74,8</b>	<b>8436</b>	<b>25,2</b>	<b>297</b>	<b>100</b>
<b>SAN CRISTOBAL</b>	<b>5633</b>	<b>4,1</b>	<b>3041</b>	<b>54,0</b>	<b>2592</b>	<b>46,0</b>	<b>117,3</b>	<b>30,2</b>
<b>ISABELA</b>	<b>1619</b>	<b>5,7</b>	<b>908</b>	<b>56,1</b>	<b>711</b>	<b>43,9</b>	<b>127,7</b>	<b>8,7</b>
<b>SANTA CRUZ</b>	<b>11388</b>	<b>6,9</b>	<b>6255</b>	<b>97,9</b>	<b>5133</b>	<b>45,1</b>	<b>121,9</b>	<b>61,1</b>

Fuente: INEC Censo, 2001

Elaborado : Autores

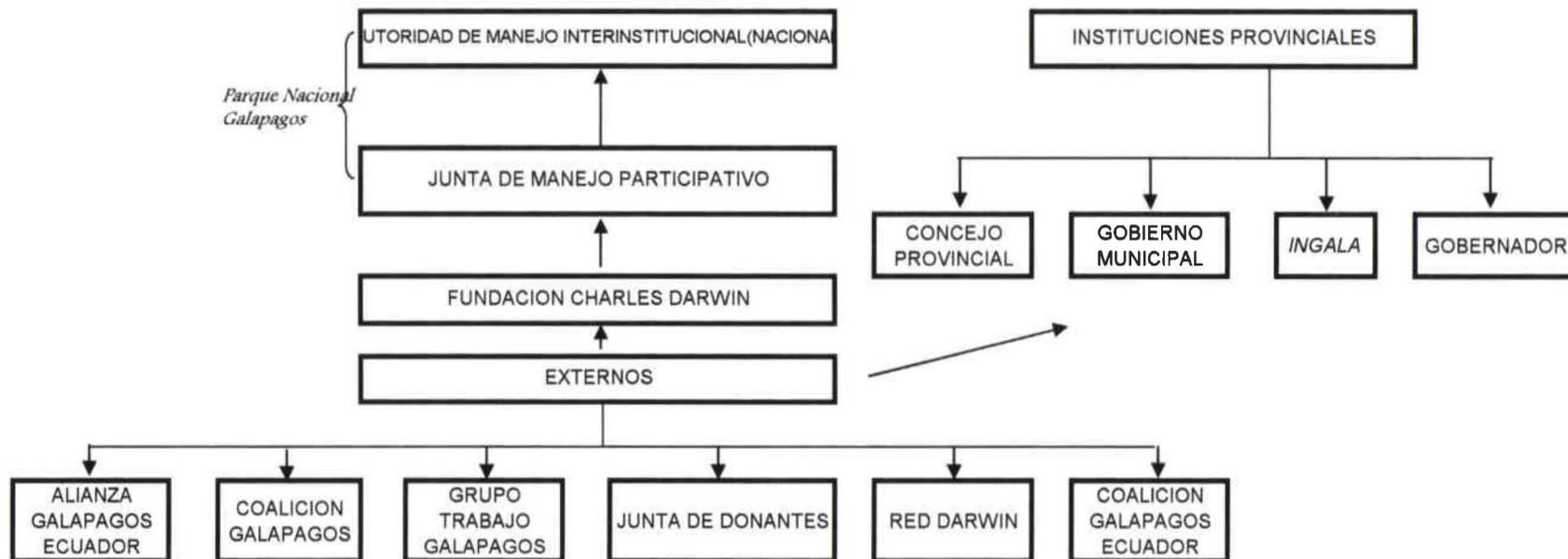
**ANEXO 5**  
**COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DEL ECUADOR**  
**1995-2003**

<b>Año</b>	<b>PIB (Millones US\$)</b>	<b>Crec. PIB %</b>	<b>PIB per cápita US\$)</b>	<b>Export. (Millones US\$)</b>	<b>Import. (Millones US\$)</b>	<b>Balanza Comercial (Millones US\$)</b>
<b>1995</b>	18.006	2.3	1.571	4.381	4.057	324
<b>1996</b>	19.157	2.0	1.638	4.873	3.680	1.193
<b>1997</b>	19.760	3.4	1.655	5.264	4.666	598
<b>1998</b>	19.710	0.4	1.619	4.203	5.198	-995
<b>1999</b>	13.769	-7.3	1.109	4.451	2.786	1.665
<b>2000</b>	13.649	2.3	1.079	4.927	3.469	1.458
<b>2001</b>	17.981	5.1	1.729	4.678	4.981	-303
<b>2002</b>	20.487	3.4	1.959	5.036	6.006	-970
<b>2003</b>	22.845	2.8	2.120	6.039	6.098	-59

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaborado: Autores

## ANEXO 6 FORMA DE GOBIERNO EN LAS ISLAS GALAPAGOS



Fuente: Estación Científica Charles Darwin

Elaborado: Autores

## ANEXO 7

### CONTRIBUCION ACTIVIDAD TURISTICA EN LA ECONOMIA

	USD 596.000.000
*APORTE DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA AL PIB	4.4%
*PLAZAS DE TRABAJO DIRECTAS GENERADAS POR EL TURISMO EN EL ECUADOR - APROX	70.000
*CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL ECUADOR EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS	19%
**APORTE DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN GALÁPAGOS AL TURISMO NACIONAL - 30% APROX.	USD 130.000.000
**INGRESOS QUE POR LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN GALÁPAGOS SE QUEDAN EN GALÁPAGOS - APROX	USD 40.000.000
*INGRESO DE TURISTAS AL ECUADOR - 2002 - APROX	654.000
* TURISTAS INTERNOS (NACIONALES)	903.695
**INGRESO DE VISITANTES A GALÁPAGOS - 2002.	82.172
**SITIOS DE VISITA TERRESTRES AUTORIZADOS POR EL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS.	60
**SITIOS DE VISITA MARINOS AUTORIZADOS POR EL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS.	62
**EMBARCACIONES TURÍSTICAS ACTIVAS AUTORIZADAS POR EL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS - 2002.	70
**ACTITUDES ANTE EL TURISMO EN LA POBLACIÓN DE GALÁPAGOS: PORCENTAJE DE ENTREVISTADOS QUE ESTAN DE ACUERDO Y MUY DE ACUERDO EN QUE EL TURISMO ES UNA ACTIVIDAD BENEFICIOSA - 2000	80.5%

Fuentes: \* Ministerio de Turismo del Ecuador - Cuentas Satélites de Turismo.

\*\* Informe Galápagos 2001 - 2002. Fundación Natura - WWF.

Elaborado: Autores

**ANEXO 8**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

<i>FACTORES CRÍTICOS PARA ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICA CIÓN</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>FUERZAS</b>			
1. Mayor área de exhibición y variedad de productos.	0,11	4	0,44
2. Beneficios y servicios ofrecidos al cliente.	0,08	4	0,32
3. Poder de negociación con proveedores.	0,04	3	0,12
4. Sistemas de ahorro de energía y costos.	0,05	3	0,15
5. Horarios de atención.	0,05	4	0,2
6. Empleo adecuado de técnicas de ventas (merchandising) y administrativas.	0,07	4	0,28
7. Sistema de remuneraciones e identificación de los empleados con la empresa.	0,02	3	0,06
8. Estructura financiera.	0,08	3	0,24
9. Nivel de tecnología usada.	0,01	3	0,03
10. Responsabilidad social y ambiental.	0,03	4	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Incertidumbre al intentar mejorar hábitos de compra..	0,13	1	0,13
2. Problemas con los proveedores.	0,12	1	0,12
3. Respuesta ante cambios bruscos en el mercado.	0,06	2	0,12
4. Acceso inmediato a capital.	0,09	1	0,09
5. Nulo control sobre organismos reguladores.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

**ANEXO 9**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

<i>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Población con alto índice de gasto en consumo	0,14	4	0,56
2. Actividades de producción agrícola benefician la integración hacia atrás.	0,02	3	0,06
3. Constante crecimiento turístico aumenta el nivel de actividad económica y por ende el consumo.	0,09	4	0,36
4. Santa Cruz concentra el mayor porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que visitan Galápagos con perspectivas de alto crecimiento	0,06	4	0,24
5. El ritmo de crecimiento elevado poblacional requiere aumentar el número de centros de abastecimiento.	0,05	2	0,1
6. Reducción de impuestos y tasas de Interés preferenciales.	0,04	2	0,08
7. Poca cultura y hábitos de compra.	0,11	4	0,44
8. Incremento de embarcaciones pesqueras que nos permitirá integrarnos hacia atrás y negociar intercambios	0,06	2	0,12
9. El incremento del flujo turístico esta unido a la existencia de un numero mayor de establecimientos relacionados directamente con el turismo.	0,05	4	0,2
<b>AMENAZAS</b>			
1. Disponibilidad y altos costos del transporte.	0,11	3	0,33
2. Preferencia por comprar en locales tradicionales a pesar de sus limitaciones..	0,1	4	0,4
3. Monopolio en el abastecimiento de combustibles y de eficiencias en servicio eléctrico podrían causar pérdida.	0,05	2	0,1
4. Regulaciones políticas, legales y sobre todo de conservación ambiental.	0,07	3	0,21
5. Conflicto de intereses entre distintos sectores que pueden mostrar oposición a la realización del proyecto.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>

**ANEXO 10**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**MATRIZ F.O.D.A**

<div style="text-align: center;"> <b>ANALISIS</b>  <b>INTERNO</b> </div> <div style="text-align: center;"> <b>ANALISIS</b>  <b>EXTERNO</b> </div>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	1. Alto índice de gasto en consumo 2. Incremento constante del turismo en los últimos años. 3. La isla Sta. Cruz concentra a la mayor 4. Ritmo de crecimiento poblacional muy alto. 5. Escasa cultura y hábitos de compra. 6. Impuestos y tasas de interés preferenciales.	1. Área de exhibición, variedad y calidad de producto. 2. Poder de negociación con proveedores. 3. Horario de atención al público. 4. Uso de técnicas de venta y principios 5. Imagen Corporativa. 6. Responsabilidad social y ambiental.	1. Incertidumbre al intentar mejorar hábitos de compra. 2. Problemas con los proveedores locales. 3. Respuesta ante cambios bruscos en el mercado. 4. Acceso inmediato a capital. 5. Nulo control sobre organismos reguladores.
		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A M E N A Z A S</b>	1. Altos costos y disponibilidad de transporte. 2. Preferencia por competencia directa (tiendas y minoristas). 3. Regulaciones políticas, legales y ambientales.	1. Sistema de tratamiento de desechos y aprovechar energía solar. (F6, F5, A3) 2. Ofertas, descuentos, promociones y beneficios al cliente. (F4, A2)	1. Obtener productos orgánicos y carnes de propias granjas. (D2, D3, D5, A1, A2, A3) 2. Diversificación de productos, precios. (D1, A2) 3. Integración hacia delante. (D1, A2)

## ANEXO 11

### MATRIZ PEYEA DARWIN'S MARKET

<b>FUERZA FINANCIERA FF</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
Rentabilidad	4,2
Retomo de la inversión	4,0
Habilidad para competir con precios del mercado.	4,5
Capacidad de satisfacer la demanda	4,8
Estabilidad de costos.	<u>3,5</u>
	<b>21,0</b>

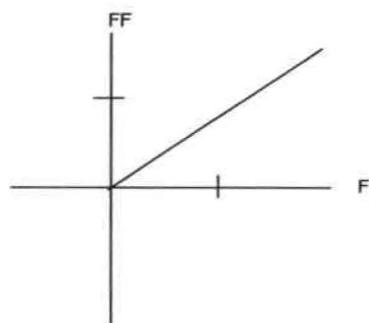
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA FI</b>	
Potencial de crecimiento y expansión.	4,0
Diversificación conglomerada a otras líneas de producto.	4,0
Las regulaciones dentro de las islas permiten crear negocios que beneficien al desarrollo comunitario.	5,0
	<u>13,0</u>

<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE EA</b>	
Barrera de entrada al mercado..	-1,0
La tecnología empleada en el negocio no cambia constantemente.	-3,0
Demanda con tendencia creciente motivada por el aumento poblacional y turístico.	-1,0
Regulaciones ambientales incrementadas en los últimos años.	<u>-3,5</u>
	<b>-8,5</b>

<b>VENTAJA COMPETITIVA VC</b>	
Participación en el mercado	-3,0
Calidad de productos.	-1,0
Variedad de productos	-1,0
Servicios adicionales al cliente.	-2,0
Conocimientos técnicos.	-1,0
Control sobre proveedores.	<u>-2,5</u>
	<b>-10,5</b>

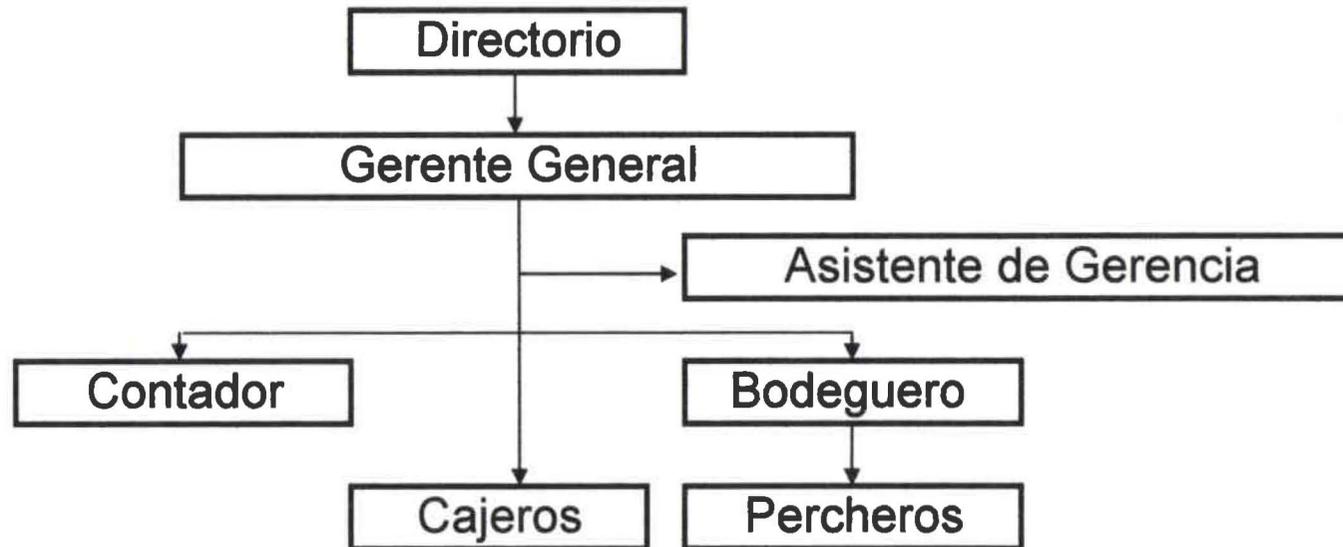
#### CONCLUSION

Promedio FF	4,2	
Promedio FI	4,33	
Promedio EA	-2,13	
Promedio VC	-1,75	
Vector Eje x	VC + FI	<b>2,58</b>
Vector Eje y	FF + EA	<b>2,08</b>



Megagalápagos debe seguir una estrategia de tipo agresiva.

**ANEXO 12**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DARWIN'S MARKET**



**ANEXO 13**  
**TABULACION ENCUESTA CONSUMIDORES**

**IDENTIFICACIÓN**

BARRIO	#	%
Matasarna	3	2%
Sta. Rosa	3	2%
Cascajo	3	2%
Alborada	9	4%
Albatros	3	2%
Bellavista	3	2%
Ninfas	3	2%
Orquidears	3	2%
Miraflores	33	16%
El Eden	24	12%
La Unión	24	12%
Pampas Coloradas	18	9%
Scalecia	27	13%
Pelikan Bay	9	4%
Arrayanes	9	4%
Acacias	9	4%
Central	9	4%
Español	3	2%
Cactus	3	2%
Cascada	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

**NUMERO PROMEDIO DE PERSONAS POR FAMILIA** 4,5

**PERSONAS QUE TRABAJAN PROMEDIO** 2

**1 INGRESO DEL GRUPO FAMILIAR**

**1.1 NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

NIVEL	#	%
Primario	15	8%
Secundario	108	53%
Superior	81	40%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

## 1.2 INGRESO FAMILIAR

RANGO	#	%
<300	24	12%
301-500	45	22%
501-800	72	35%
801-1200	33	16%
>1200	30	15%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

## 2. IDENTIFICACION DEL TIPO DE CONSUMIDOR

### 2,1 LUGAR DE COMPRA

LUGAR	#	%
Tiendas	126	61,76%
Micromerc.	36	17,65%
Mayoristas	24	11,76%
Otros	0	0
Mercado	12	5,88%
Continente	6	2,94%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100,00%</b>

### 2.2 FRECUENCIA DE COMPRA

FRECUENCIA	#	%
A diario	87	42%
1-2 a la semana	93	45%
1-2 c/15 días	15	8%
1-2 al mes	9	5%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

### 2.3 DINERO DESTINADO A LAS COMPRAS

RANGO	#	%
<100	27	13%
101-200	45	22%
201-300	57	28%
>300	75	37%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

## 2.4 FRECUENCIA DE COMPRA POR CATEGORIA

CATEGORIA	Siempre	C Siempre	Rara Vez	Casi Nunca	TOTAL
Frutas y Vegetales	174	15	15	0	204
Lácteos	162	33	9	0	204
No Perecederos	180	18	6	0	204
Cármicos	132	30	39	3	204
Enlatados	54	57	69	24	204
Bebidas	87	42	63	12	204
Embutidos	90	45	45	24	204
Cuidado Personal	198	0	6	0	204
Aseo y Limpieza	192	0	12	0	204
Congelados	78	18	72	36	204
Licores	9	6	126	63	204

CATEGORIA	Siempre	C Siempre	Rara Vez	Casi Nunca	TOTAL
Frutas y Vegetales	85%	7%	7%	0%	100%
Lácteos	79%	16%	4%	0%	100%
No Perecederos	88%	9%	3%	0%	100%
Cármicos	65%	15%	19%	1%	100%
Enlatados	26%	28%	34%	12%	100%
Bebidas	43%	21%	31%	6%	100%
Embutidos	44%	22%	22%	12%	100%
Cuidado Personal	97%	0%	3%	0%	100%
Aseo y Limpieza	94%	0%	6%	0%	100%
Congelados	38%	9%	35%	18%	100%
Licores	4%	3%	62%	31%	100%

## 2.5 FRECUENCIA DE COMPRA POR CATEGORIA DE PRODUCTOS

<b>FRECUENCIA</b>	<b>Frutas y Vegetales</b>	<b>Lácteos</b>	<b>No Perecederos</b>	<b>Cárnicos</b>	<b>Enlatados</b>	<b>Bebidas</b>	<b>Embutidos</b>	<b>Cuidado Personal</b>	<b>Aseo y Limpieza</b>	<b>Congelados</b>	<b>Licores</b>
<b>Siempre</b>	85,3%	78,6%	87,3%	64%	26%	42%	44%	96,0%	93,1%	38%	5%
<b>Casi siempre</b>	7,4%	16,3%	9,1%	15%	28%	21%	22%	0,4%	0,4%	9%	3%
<b>Rara Vez</b>	7,4%	4,7%	3,3%	19%	34%	31%	22%	3,3%	6,2%	35%	61%
<b>Casi Nunca</b>	0,0%	0,4%	0,4%	2%	12%	6%	12%	0,4%	0,4%	18%	31%
<b>TOTAL</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100%	100%	100%	100,0%	100,0%	100%	100%

### 3. FACTORES CLAVES DE COMPRA (F.C.C)

#### 3.1 Se considera un buen comprador:

SI	186	91%
NO	18	9%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

#### 3.2 Importancia de los FCC

FACTORES CLAVES COMPRA	Muy importante	No tan importante	Indiferente	TOTAL
Precios Marcados	135	12	57	204
Ofertas y Descuentos	90	24	90	204
Variedad de Productos	189	9	6	204
Calidad de Productos	204	0	0	204
Cercanía al Domicilio	114	21	69	204
Contacto con el producto	192	9	3	204
Trato y atención	192	12	0	204
Últimas novedades	153	21	30	204
Amplitud de Pasillos	141	27	36	204
Mayor horario de apertura	189	6	9	204
Seguridad	153	3	48	204
Higiene	201	3	0	204
Comodidad	198	6	0	204
Facilidad de Parqueo	57	24	123	204

FACTORES CLAVES COMPRA	Muy	No Muy	Indiferente	%
Precios Marcados	66%	6%	28%	100%
Ofertas y Descuentos	44%	12%	44%	100%
Variedad de Productos	92%	5%	3%	100%
Calidad de Productos	99%	1%	1%	100%
Cercanía al Domicilio	55%	11%	34%	100%
Contacto con el producto	93%	5%	2%	100%
Trato y atención	93%	6%	1%	100%
Últimas novedades	74%	11%	15%	100%
Amplitud de Pasillos	69%	14%	18%	100%
Mayor horario de apertura	92%	3%	5%	100%
Seguridad	74%	2%	24%	100%
Higiene	98%	2%	1%	100%
Comodidad	96%	3%	1%	100%
Facilidad de Parqueo	28%	12%	60%	100%



#### 4.2 QUE PRESENTACION DE LECHE PREFIERE

PRESENTACIÓN	#	%
Tetra Pack	96	47%
Funda	33	16%
Polvo	12	6%
Otro	63	31%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

#### 5. ESTRUCTURA DEL SUPERMERCADO

##### 5.1 Estaría dispuesto a comprar?

RESPUESTA	#	%
SI	204	99%
NO	0	1%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

##### 5.2 Frutas, vegetales y verduras también?

RESPUESTA	#	%
SI	204	99%
NO	0	1%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

##### 5.3 Qué productos que no se encuentran con facilidad?

- 1 Frutas
- 2 Legumbres
- 3 Medicinas
- 4 Pan Integral
- 5 Productos de Limpieza

##### 5.4 Productos que consume diariamente

- 1 Leche
- 2 Arroz
- 3 Legumbres y Vegetales
- 4 Carnes
- 5 Pan

## 5.5 Importancia de secciones

SECCIÓN	Muy Importante	No Tan Importante	Indiferente	TOTAL
Panadería	150	36	18	204
Delicatessen	132	30	42	204
Perfumería	108	54	42	204
Carnicería	183	12	9	204
No Perecederos	198	6	0	204
Frutas y Verduras	201	0	3	204
Aseo y Limpieza	204	0	0	204
Cuidado Personal	204	0	0	204
Lácteos	192	6	6	204
Revistas	99	42	63	204
Dulces y Bebidas	105	48	51	204
Enlatados	129	33	42	204
Congelados	129	33	42	204
Alimentos de Niños	195	9	0	204

SECCIÓN	Muy Importante	No Tan Importante	Indiferente	TOTAL
Panadería	73%	18%	9%	100%
Delicatessen	64%	15%	21%	100%
Perfumería	53%	27%	21%	100%
Carnicería	89%	6%	5%	100%
No Perecederos	96%	3%	1%	100%
Frutas y Verduras	98%	1%	2%	100%
Aseo y Limpieza	99%	1%	1%	100%
Cuidado Personal	99%	1%	1%	100%
Lácteos	93%	3%	3%	100%
Revistas	48%	21%	31%	100%
Dulces y Bebidas	51%	24%	25%	100%
Enlatados	63%	16%	21%	100%
Congelados	63%	16%	21%	100%
Alimentos de Niños	95%	5%	1%	100%

## PREFERENCIA POR NOMBRE

NOMBRE	#	%
Mega Galapagos	120	59%
Supermercado Darwin	24	12%
Turtle's Market	60	29%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

## ANEXO 14 TABULACION ENCUESTA NEGOCIOS

### 1.2 Categoría del Negocio

CATEGORIA	#	%
Primera	17	44,4%
Segunda	13	34,1%
Tercera	8	21,1%
Otros	0	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

### 1.3 Tipo de Clientes

CLASE	#	%
Media	3	8,2%
Media Alta	7	18,5%
Alta	11	28,9%
Otros	17	44,4%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

### 1.4 Ingreso promedio mensual

RANGO	#	%
Menos de 1000	6	15,9%
1001-2000	3	8,1%
2001-3000	0	0,3%
3001-4000	9	23,6%
Más de 4000	20	52,1%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

### 2.1 Lugares de Compra

LUGAR	#	%
Tiendas	7	18,4%
Micromercados	3	8,1%
Mayoristas	14	36,6%
Envío del Contine	14	36,6%
Otros	0	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

## 2.2 Factores proveedor

FACTOR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
Precio	19	13	6	38
Calidad	20	12	6	38
Tiempo de Entrega	23	12	3	38
Variedad	22	13	3	38

FACTOR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
Precio	50%	34%	16%	100%
Calidad	52%	32%	16%	100%
Tiempo de Entrega	60%	32%	8%	100%
Variedad	58%	34%	8%	100%

## 2.3 Tiene un proveedor fijo en el continente

DISPONE	#	%
SI	13	92,2%
NO	1	7,8%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>

## 2.4 Servicio proveedor / Lugar de compra

CALIDAD	#	%
Excelente	0	0,4%
Bueno	27	70,4%
Malo	10	26,3%
Pésimo	1	3,0%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

## 2.5 Por que motivo no compra en la isla?

MOTIVO	#	%
Precio	7	49,6%
Calidad	2	14,4%
Disponibilidad	2	14,4%
Variedad	3	21,5%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>

## 2.6 Cree que el costo del transporte es alto?

COSTO ALTO	#	%
SI	11	84,1%
NO	3	15,9%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>

## 2.7 Cual es la dificultades en la adquisición?

FACTOR	#	%
Transporte	5	13,3%
Precio	21	54,8%
Variedad y calida	10	26,3%
Otros	2	5,6%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

## 2.8 Frecuencia de Compra

FRECUENCIA	#	%
Diario	21	13,3%
1/2 semana	15	54,8%
1/2 quince	0	26,3%
1/2 mes	2	5,6%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

## 2,9 Gasto mensual

RANGO	#	%
menos de 500	8	21,1%
501-1000	10	26,3%
1001-2000	11	28,9%
más de 2000	9	23,7%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

## 2.10 Frecuencia de compra por tipo de producto

CATEGORIA	Siempre	C Siempre	Rara Vez	Casi Nunca	Total
Frutas y Vegetales	28	10	0	0	38
Lácteos	17	17	4	0	38
No Perecederos	23	12	3	0	38
Cárnicos	17	16	5	0	38
Enlatados	7	25	5	1	38
Bebidas	15	20	2	1	38
Embutidos	13	18	6	1	38
Cuidado Per.	5	26	7	0	38
Aseo/Limpieza	29	9	0	0	38
Congelados	9	23	6	0	38
Licores	7	21	7	3	38

CATEGORIA	Siempre	C Siempre	Rara Vez	Casi Nunca	Total
Frutas y Vegetales	73,0%	26,3%	0,4%	0,4%	100%
Lácteos	44,4%	44,4%	10,7%	0,4%	100%
No Perecederos	60,0%	31,5%	8,2%	0,4%	100%
Cárnicos	44,4%	41,8%	13,3%	0,4%	100%
Enlatados	18,5%	65,2%	13,3%	3,0%	100%
Bebidas	39,3%	52,2%	5,6%	3,0%	100%
Embutidos	34,1%	47,0%	15,9%	3,0%	100%
Cuidado Per.	13,3%	67,8%	18,5%	0,4%	100%
Aseo/Limpieza	75,5%	23,7%	0,4%	0,4%	100%
Congelados	23,7%	60,0%	15,9%	0,4%	100%
Licores	18,5%	54,8%	18,5%	8,2%	100%

### 3. FACTORES CLAVES DE COMPRA

#### a. Numero de respuestas

FACTOR	Indiferente	Importante	Esencial	Total
Precios	0	0	38	38
Marcados	0	0	38	38
Ofertas y Descuentos	0	0	38	38
Variedad de Productos	0	0	38	38
Calidad de productos	0	0	38	38
Cercanía al negocio	25	10	3	38
Contacto con el prod	1	2	35	38
Trato y atención	0	1	37	38
Novedades	2	7	29	38
Amplitud de pasillos	1	9	28	38
Mayor horario de atención	0	2	36	38
Seguridad	20	8	10	38
Higiene	0	3	35	38
Comodidad	1	2	35	38
Facilidad de parqueo	29	5	4	38
Poder de negociación	1	2	35	38
Crédito	2	2	34	38
Eficiencia	1	1	36	38

## b. Porcentaje

<b>FACTOR</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Esencial</b>	<b>Total</b>
Precios	99,0%	0,5%	0,5%	100%
Marcados	99,0%	0,5%	0,5%	100%
Ofertas y Descuentos	99,0%	0,5%	0,5%	100%
Variedad de Productos	99,0%	0,5%	0,5%	100%
Calidad de productos	99,0%	0,5%	0,5%	100%
Cercanía al negocio	8,3%	26,4%	65,3%	100%
Contacto con el prod	91,2%	5,7%	3,1%	100%
Trato y atención	96,4%	3,1%	0,5%	100%
Novedades	75,7%	18,6%	5,7%	100%
Amplitud de pasillos	73,1%	23,8%	3,1%	100%
Mayor horario de atención	93,8%	5,7%	0,5%	100%
Seguridad	26,4%	21,2%	52,3%	100%
Higiene	91,2%	8,3%	0,5%	100%
Comodidad	91,2%	5,7%	3,1%	100%
Facilidad de parqueo	10,9%	13,5%	75,7%	100%
Poder de negociación	91,2%	5,7%	3,1%	100%
Crédito	88,6%	5,7%	5,7%	100%
Eficiencia	93,8%	3,1%	3,1%	100%



### 5.1 Disposición a comprar

SI	38	99%
NO	0	1%
TOTAL	38	100%

### 5.2 Compraría frutas y verdura también?

SI	38	99%
NO	0	1%
TOTAL	38	100%

### 5.3 Sería nuestro cliente

SI	38	99%
NO	0	1%
total	38	100%

### 5.4 Productos especiales

1. Mariscos
2. Frutas y verduras
3. Carnes

### 5.5 Productos de Uso diario

1. Frutas y Verduras
2. No perecederos
3. Carnes
4. Mariscos
5. Pan

### 5.6 Requerimiento de frescura

1. Frutas y Verduras
2. Mariscos y carnes

### 5.7 Problemas en Conseguirlos

SI	38	99%
NO	0	1%
total	38	100%

## 5.8 Importancia de secciones

Sección	Indiferente	Importante	Esencial	Total
Panadería	8	20	10	38
Delicatessen	3	20	15	38
Perfumería	26	7	5	38
Carnicería	3	12	23	38
No Perecederos	1	8	29	38
Frutas/Verduras	0	2	36	38
Aseo/Limpieza	0	1	37	38
Cuidado Per.	4	18	16	38
Lácteos	5	19	14	38
Revistas	17	11	10	38
Dulces/Bebidas	13	12	13	38
Enlatados	9	15	14	38
Congelados	12	14	12	38
Niños	12	11	15	38

Sección	Indiferente	Importante	Esencial	Total
Panadería	26%	52%	21%	100%
Delicatessen	39%	52%	8%	100%
Perfumería	13%	19%	68%	100%
Carnicería	60%	32%	8%	100%
No Perecederos	76%	21%	3%	100%
Frutas/Verduras	94%	6%	1%	100%
Aseo/Limpieza	96%	3%	1%	100%
Cuidado Per.	42%	47%	11%	100%
Lácteos	37%	50%	13%	100%
Revistas	26%	29%	45%	100%
Dulces/Bebidas	34%	32%	34%	100%
Enlatados	37%	39%	24%	100%
Congelados	32%	37%	32%	100%
Niños	39%	29%	32%	100%

## PREFERENCIA POR NOMBRE

Mega Galapagos	30	79%
Super Darwin	4	11%
Turtle's market	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 15**

**PLANO DE DISTRIBUCION DE SECCIONES**



...sido estudiadas  
...mente operables.  
...s son sometidas  
...us prestaciones.

...etado para ser  
...e manuseado.  
...s componentes  
...e garantem sua

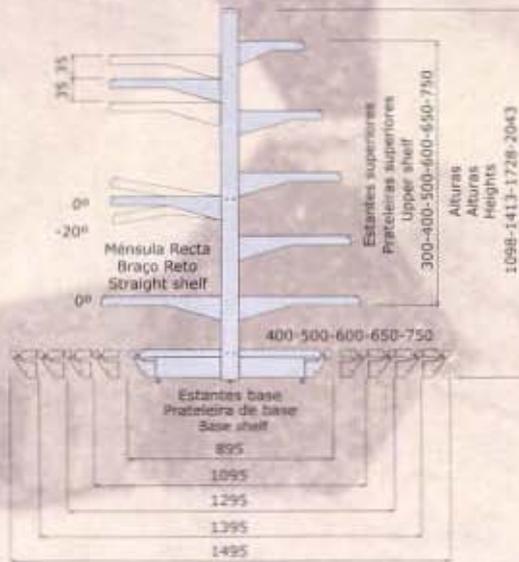
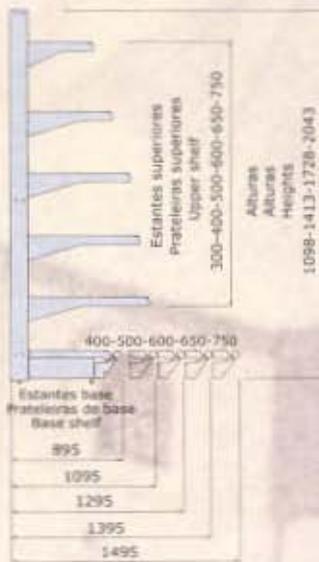
...ctured has been  
...easy to install.  
...has been submitted  
...e performance.

## Customization on request



# Arneg World

	Alturas Alturas Heights (mm)	Estante Base Prateleira de Base Base Shelf (mm)	Estante Superior Prateleira Superior Upper Shelf (mm)	Módulos Modulos Modules	Carga admisible Carga Admissivel Loading capacity (Kg/m <sup>2</sup> )	
					Base	Superior
<b>Contrapared</b> De parede Wallshelving	1098-1413-1728-2043	400-500-600-650-750	300-400-500 600*-650*-750*	650-1000-1325	Base	Superior
					400	250
* Con ménsula recta y puntal de frente / * Com braço reto e ponteira frontal/ * With straight shelf and front prop						
<b>Góndola Central</b> Gondola Central Gondola Islands	1098-1413-1728-2043	400-500-600-650-750	300-400-500 600*-650*-750*	650-1000-1325	400	250
					* Con ménsula recta y puntal de frente / * Com braço reto e ponteira frontal/ * With straight shelf and front prop	
<b>Puntera</b> Terminal Headshelving	1098-1413-1728-2043	400-500-600-650-750	300-400-500 600*-650*-750*	650-1000-1325	400	250
					* Con ménsula recta y puntal de frente / * Com braço reto e ponteira frontal/ * With straight shelf and front prop	

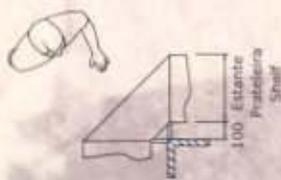


## Disposición / Disposição/ Disposition

<b>Esquinero</b> Canto Back side	AA 90°
--	--------

## Disposición / Disposição/ Disposition

<b>Rinconero</b> Canto Fechado Closed angle	AC 45°+45°	AC 45°
---	------------	--------



AA 90°



AC 45°+45°



AC 45°

# Manila 38



REFRIGERATION STYLING & REFRIGERATION  
STYLING & REFRIGERATION STYLING & REFRIGERATION



REFRIGERATION STYLING & REFRIGERATION STYLING & REFRIGERATION

# Manila 38

## Características Técnicas / Technical Specifications

Modelo Modelo Model	Largo Largura Length (mm)	Temperatura de trabajo Temperatura de trabalho Working temperature (°C)	Consumos Consumptions				Sup. exposición neta Sup. exposição neta Net display surface (m <sup>2</sup> )		Capacidad neta Capacidade neta Net volume (dm <sup>3</sup> )	
			90/205		110/205		90/205	110/205	90/205	110/205
			Watts	KCal/h	Watts	KCal/h				
LACTEOS LATICINIOS DAIRY	1250	0 / +5 °C *	216	1750	266	2128	2.73	3.47	628	807
	2500		418	2700	518	3220	5.45	6.94	1257	1615
	3750		658	4200	806	4945	8.18	10.41	1886	2424
CARNES MEAT	1250	-2 / 0 °C *	216	2250	266	2703	2.23	2.85	509	659
	2500		418	3400	518	4140	4.45	5.70	1019	1319
	3750		658	5200	806	6210	6.68	8.55	1529	1976
FRUTAS Y VERDURAS FRUITAS E VERDURAS FRUITS & VEGETABLES	1250	+5 / +8 °C *	216	1420	266	1725	1.73	2.22	540	702
	2500		418	2160	518	2530	3.45	4.44	1081	1404
	3750		658	3360	806	3968	5.18	6.66	1622	2106

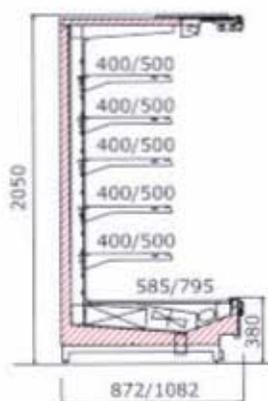
\*Con temperatura ambiente 25°C y 60% de humedad relativa.

\* With temperature 25°C and 60% of relative humidity

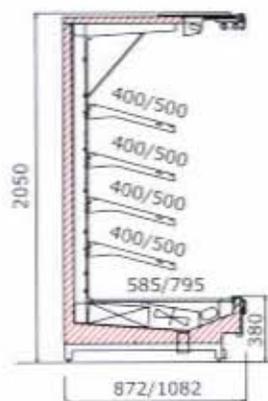
\* Com temperatura 25°C e 60% da umidade relativa

ARNEG cuya política prevé un perfeccionamiento continuo, se reserva el derecho de cambiar en cualquier momento y sin advertencia previa los detalles técnicos. Due to technical progress, ARNEG reserves the right to change technical features without notice.

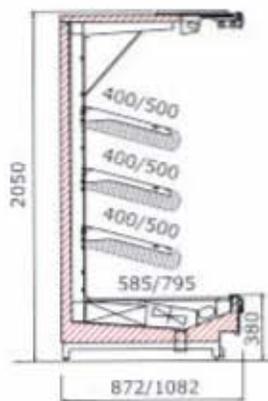
ARNEG cuja política prevê um aperfeiçoamento de seus produtos, se reserva o direito de alterar em qualquer momento os dados técnicos sem qualquer aviso.



LACTEOS  
LATICINIOS  
DAIRY



CARNES  
MEAT



FRUTAS Y  
VERDURAS  
FRUITAS E  
VERDURAS  
FRUITS &  
VEGETABLES

**arNEG**  
LATIN AMERICA

ARGENTINA

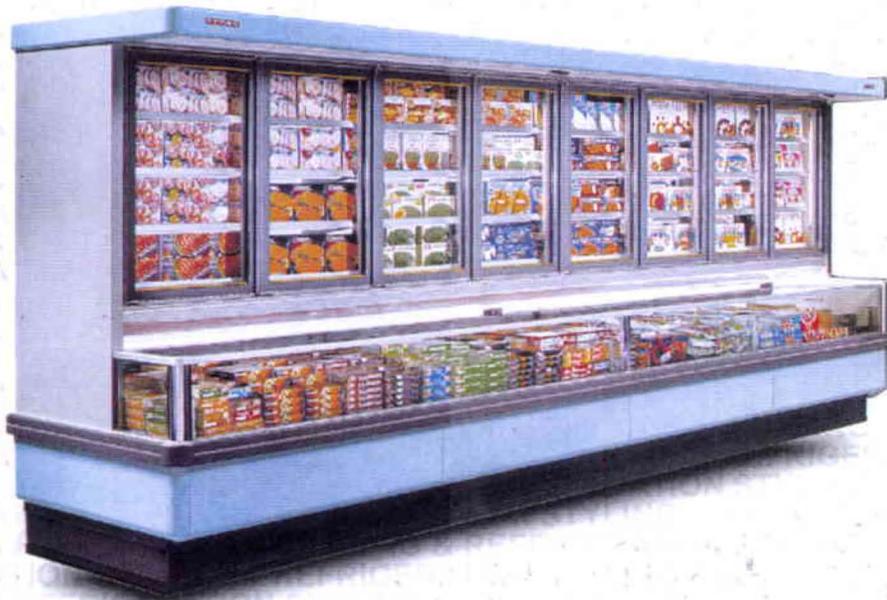
ARNEG ARGENTINA S.A.  
Av. 25 de Mayo 2330  
S2011PWA - Rosario  
Santa Fe - Argentina

Tel: +54 (0)341 4614000  
Fax: +54 (0)341 4614002  
E-mail: info@arNEG.com.ar

www.arNEG.com.ar



# Perth



## Características Técnicas / Technical Specifications

Modelo Modelo Model	Largo sin laterales Largura sem laterais Length without endwalls (mm)	Código Codigo Code	Consumos Consumptions				Temp. de trabajo Temp. de trabalho Working temperature (°C)	Capacidad neta Capacidade neta Net volume (dm <sup>3</sup> )	
			Watts		KCal/h				
			A	B	A	B			
PERTH	2500	91240018	1200	1200	1030	1030	6340	-18/ -23 °C * Congelados/Helados Congelados/Sorvetes Frozen/Ice Creams	A 502+636 B
	3750	91240019	1800	1800	1550	1550	9025	A 1203+955 B	

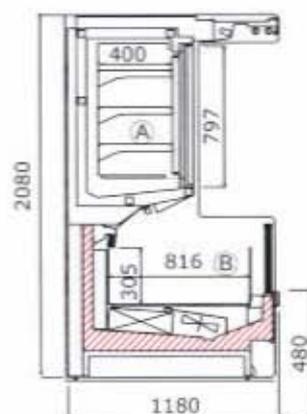
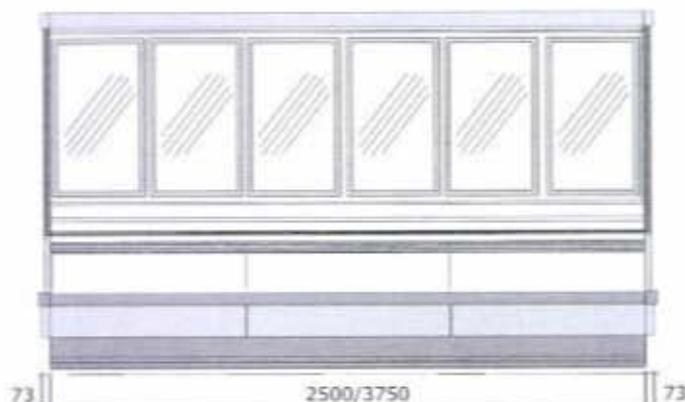
\*Con temperatura ambiente 25°C y 60% de humedad relativa

\* With temperature 25°C and 60% of relative humidity

\* Com temperatura 25°C e 60% de umidade relativa

ARNEG cuya política prevé un perfeccionamiento continuo, se reserva el derecho de cambiar en cualquier momento y sin advertencia previa los detalles técnicos. Due to technical progress, ARNEG reserves the right to change technical features without notice.

ARNEG cuja política prevê um aperfeiçoamento de seus produtos, se reserva o direito de alterar em qualquer momento os dados técnicos sem qualquer aviso.



**arNEG**  
LATINOAMERICANA

ARGENTINA

ARNEG ARGENTINA S.A.  
Av. 25 de Mayo 2330  
S2011PWA - Rosario  
Santa Fe - Argentina

Tel: +54 (0)341 4614000  
Fax: +54 (0)341 4614002  
E-mail: info@arneg.com.ar

www.arneg.com.ar



# Memphis



# Memphis

## Características Técnicas / Technical Specifications

Modelo Modelo Model	Largo sin laterales Largura sem laterais Length without endwalls (mm)	Código Codigo Code	Temp. de trabajo Temp. de trabalho Working temperature (°C)	Consumos Consumptions		Sup. exposición neta Sup. exposição neta Net display surface (m <sup>2</sup> )	Cap. net. Cap. net. Net volume (dm <sup>3</sup> )
				Watt	KCal/h		
VC	1250		8 / 5°C * Carnes/Carnes embaladas Salames y Quesos	254	400	1.13	290
	2500			456	800	2.25	372
	3750			659	1200	3.38	580
SELF	1250		Meal/Prepacked Meat Salami and Cheese	194	450	1.13	290
	2500			336	850	2.25	372
	3750			479	1300	3.38	580

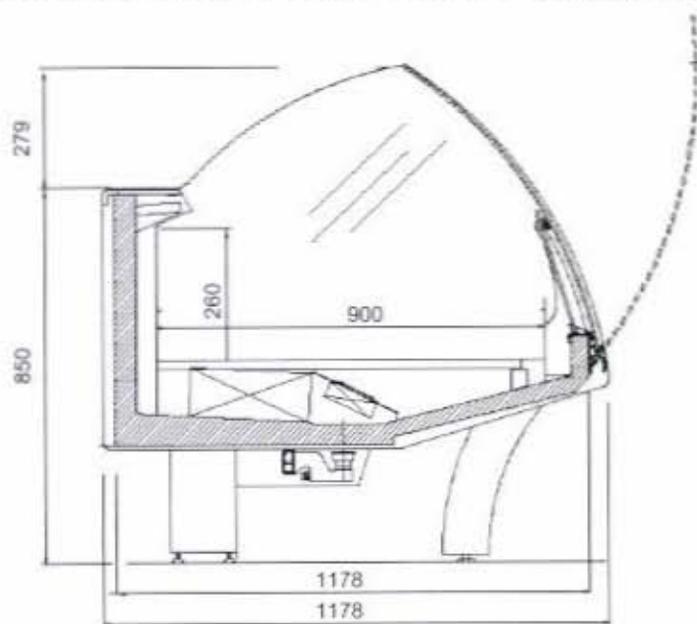
\*Con temperatura ambiente 25°C y 60% de humedad relativa

\* With temperature 25°C and 60% of relative humidity

\*Com temperatura 25°C e 60% da umidade relativa

ARNEG cuya política prevé un perfeccionamiento continuo, se reserva el derecho de cambiar en cualquier momento y sin advertencia previa los detalles técnicos. Due to technical progress, ARNEG reserves the right to change technical features without notice.

ARNEG cuja política prevê um aperfeiçoamento de seus produtos, se reserva o direito de alterar em qualquer momento os dados técnicos sem qualquer aviso prévio.



**arNEG**  
LATIN AMERICA

ARGENTINA

ARNEG ARGENTINA S.A.  
Av. 25 de Mayo 2330  
S2011PWA - Rosario  
Santa Fe - Argentina

Tel: +54 (0)341 4614000  
Fax: +54 (0)341 4614002  
E-mail: info@arneg.com.ar

www.arneg.com.ar



## ANEXO 16 PRESUPUESTO DE EQUIPOS COTIZADOS POR ARNEG- ARGENTINA A DARWIN'S MARKET

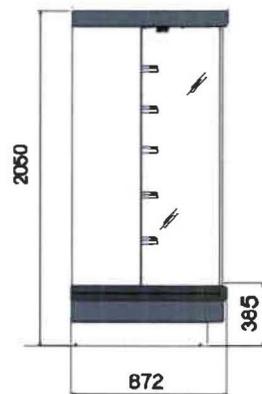
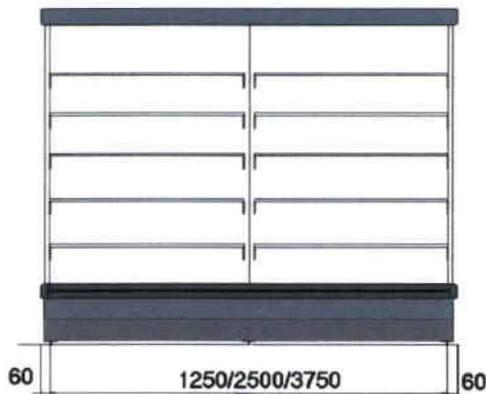
### SECTOR LACTEOS Y FIAMBRES AUTOSERVICIO

#### EXHIBIDORA REFRIGERADA TIPO MURAL: LÍNEA MANILA



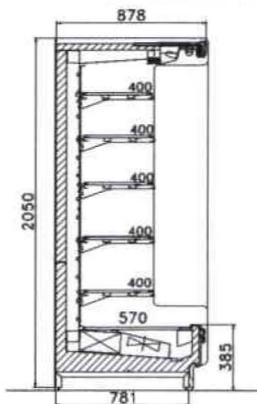
Modelo standard compuesto por:

- Bandejas pintadas epoxi.
- Fondos perforados pint. Epoxi.
- Iluminación superior en techo.
- Sin laterales.
- Mueble canalizable.
- Válvula R22
- Resistencia anticondensante.
- Semiequipada.
- Cenefa en aluminio extrudado



#### MANILA "SL" 90/205

\* 05 Niveles de est. sup.: 400 (pint. epoxi), c/ ménsulas y portaprecio.



*Temp. Trabajo 0 °C / +5°C  
Temp. Ambiente 25° C  
Humedad relativa 60%*

	<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
02 - Exh. Modelo: MANILA 90 38/205 "SL" 2500 semi equipada	u\$s 2.536,00	u\$s 5.072,00
02 - Lateral ciego con espejos 90/205	u\$s 193,80	u\$s 387,60
<b>Sub-total</b>		<b>u\$s 5.459,60</b>

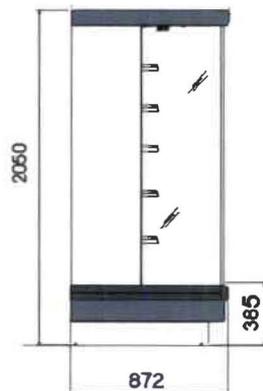
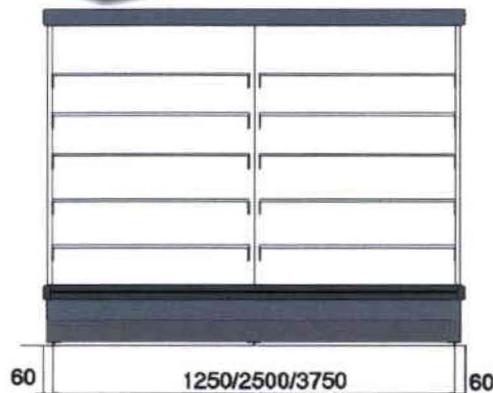
## SECTOR FRUTAS Y VERDURAS

### EXHIBIDORA REFRIGERADA TIPO MURAL: LÍNEA MANILA



#### Modelo standard compuesto por:

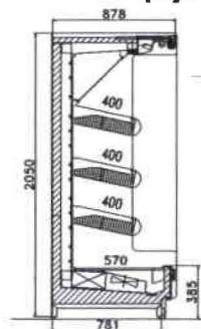
- Bandejas pintadas epoxi.
- Fondos perforados pint. Epoxi.
- Iluminación superior en techo.
- Sin laterales.
- Mueble canalizable.
- Válvula R22
- Resistencia anticondensante.
- Semiequipada.
- Cenefa en aluminio extrudado



### MANILA "FV" 90/205

\* 03 Niveles de canastos. sup.: 400 (pint. epoxi), c/ ménsulas y portaprecio.

\* Espejo inclinado.



Temp. Trabajo +5 °C / +8°C

Temp. Ambiente 25° C

Humedad relativa 60%

	<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
01 - Exh. Modelo: MANILA 90 38/205 "FV" 1250 semi equipada	u\$s 1.810,00	u\$s 1.810,00
01 - Exh. Modelo: MANILA 90 38/205 "FV" 2500 semi equipada	u\$s 2.585,00	u\$s 2.585,00
01 - Exh. Modelo: MANILA 90 38/205 "FV" 37500 semi equipada	u\$s 3.458,00	u\$s 3.458,00
04 - Lateral ciego c/espejo BRESCIA 110/205	u\$s 193,80	u\$s 775,20
<b>Sub-total</b>		<b>u\$s 8.628,20</b>

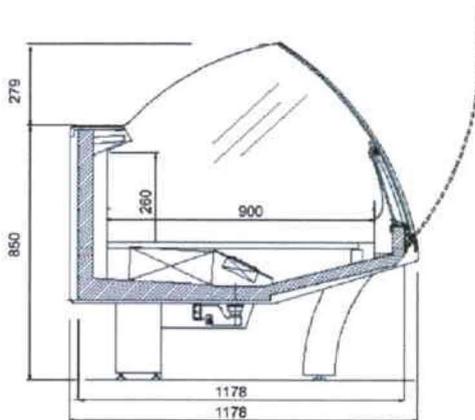
## SECTOR PANIFICADOS

### EXHIBIDORA REFRIGERADA TIPO BANCO: LÍNEA MENPHIS



#### Modelo standard compuesto por:

- Bandejas chapa prepintada
- Plano de trabajo de mármol.
- Sin laterales.
- Mueble canalizable.
- Válvula R22.
- Control de temperatura digital.
- Equipada / semiequipada



### **MENPHIS "VC"**

\* Vidrio curvo templado de apertura frontal.

		<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
01 - Exh. Modelo: MENPHIS VC 1250	semi - equipada	u\$s 1.745,00	u\$s 1.745,00
01 - Mesada 1000		u\$s 452,00	u\$s 452,00
01 - Laterales MENPHIS VC		u\$s 132,40	u\$s 132,40
02 - Laterales divisor MENPHIS VC		u\$s 188,80	u\$s 377,60
<b>Sub-total</b>			<b>u\$s 2.707,00</b>

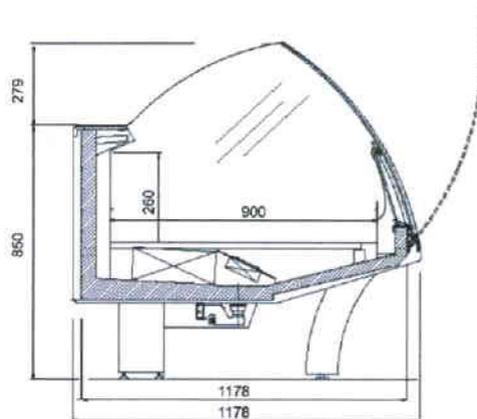
## SECTOR EMBUTIDOS

### EXHIBIDORA REFRIGERADA TIPO BANCO: LÍNEA MENPHIS



#### Modelo standard compuesto por:

- Bandejas chapa prepintada
- Plano de trabajo de mármol.
- Sin laterales.
- Mueble canalizable.
- Válvula R22.
- Control de temperatura digital.
- Equipada / semiequipada



### MENPHIS "VC"

\* Vidrio curvo templado de apertura frontal.

01 - Exh. Modelo: MENPHIS VC 2500

	<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
semi - equipada	u\$s 2.643,00	u\$s 2.643,00
<b>Sub-total</b>	<b>u\$s 2.643,00</b>	<b>u\$s 2.643,00</b>

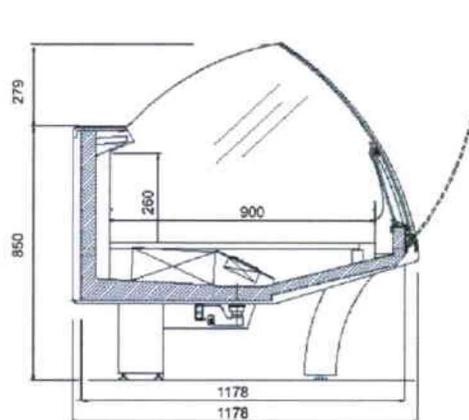
## SECTOR CARNES ATENCION PERSONALIZADA

### EXHIBIDORA REFRIGERADA TIPO BANCO: LÍNEA MENPHIS



#### Modelo standard compuesto por:

- Bandejas chapa prepintada
- Plano de trabajo de mármol.
- Sin laterales.
- Mueble canalizable.
- Válvula R22.
- Control de temperatura digital.
- Equipada / semiequipada



## MENPHIS "VC"

\* Vidrio curvo templado de apertura frontal.

01 - Exh. Modelo: MENPHIS VC 3750  
 01 - Laterales MENPHIS VC

		<u>P. Unitario</u>		<u>P. Total</u>
semi - equipada	u\$s	3.374,00	u\$s	3.374,00
	u\$s	132,40	u\$s	132,40
<b>Sub-total</b>			<b>u\$s</b>	<b>3.506,40</b>

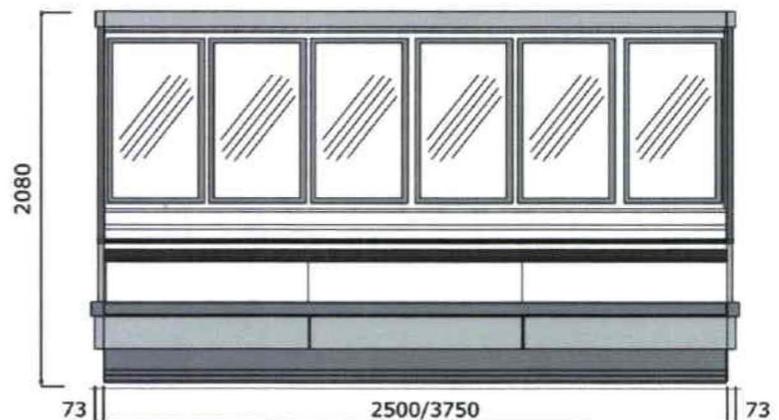
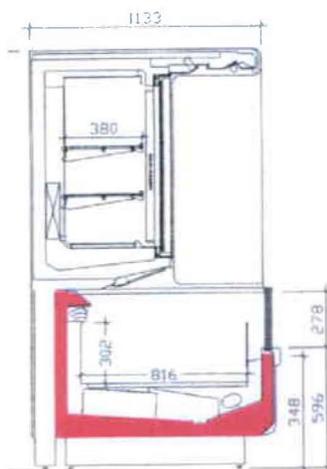
## SECTOR PRODUCTOS CONGELADOS

### EXHIBIDORA REFRIGERADA TIPO MURAL: LÍNEA PERTH



#### Modelo standard compuesto por:

- Bandejas pintadas epoxi.
- Paragolpe frontal
- Laterales vidriados termoaislantes.
- Sin laterales.
- Mueble canalizable.
- Válvula R 22
- Semiequipada.
- Descongelamiento eléctrico.
- Puerta de doble vidrio termoaislante.



	<u>Precio Unitario</u>	<u>Precio Total</u>
01 - Exh. Model: PERTH BT 205 2500	u\$s 9.266,00	u\$s 9.266,00
02 - Lateral laminada ciego	u\$s 273,00	u\$s 546,00
<b>Sub-total ex work Brasil</b>		<b>u\$s 9.812,00</b>

## ESTANTERÍAS METÁLICAS LÍNEA "FS"

### SECTOR GÓNDOLAS CENTRALES

Modelo standard compuesto por:

- Columnas c/ 2 apoyo.
- Fondos simple.
- Rendas.
- Estante base.
- Estantes superiores c/ ménsula y porta precio.

		<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
06 - Tramo gondola central inicial	B:500 L:1325 h:1728	u\$s 302,10	u\$s 1.812,60
18 - Tramo gondola central adicional	B:500 L:1325 h:1728	u\$s 253,80	u\$s 4.568,40
Compuestos: Estante base 500 mm + 3 Estantes Superiores 500 mm + perfil porta precio (ambos lados)			
12 - Tramo puntera	B:500 L:1000 h:1728	u\$s 203,10	u\$s 2.437,20
Compuestos: Estante base 500 mm + 3 Estantes Superiores 500 mm + perfil porta precio			
<b>Sub-total</b>			<b>u\$s 8.818,20</b>

### SECTOR CONTRAPARED

Modelo standard compuesto por:

- Columnas c/ 1 apoyo.
- Fondos simple.
- Estante base.
- Estantes superiores c/ ménsula y porta precio.

		<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
03 - Tramo contrapared inicial	B:500 L:1325 h:2043	u\$s 218,60	u\$s 655,80
22 - Tramo contrapared adicional	B:500 L:1325 h:2043	u\$s 177,70	u\$s 3.909,40
01 - Tramo contrapared rinconero	B:500 h:2043	u\$s 214,00	u\$s 214,00
Compuestos: Estante base 500 mm + 4 Estantes Superiores 500 mm + perfil porta precio			
<b>Sub-total</b>			<b>u\$s 4.779,20</b>

## SECTOR CONTRAPARED PANIFICADOS

### Modelo standard compuesto por:

- Columnas c/ 1 apoyo.
- Fondos madera.
- Estante base.
- Canasto base en madera 500 x 1000 h: 600
- Canastos superiores 500 x 1000 h: 250
- Techo con dosel de madera.

		<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
01 - Tramo contrapared inicial	B:500 L:1000 h:2043	u\$s 1.019,00	u\$s 1.019,00
01 - Tramo contrapared adicional	B:500 L:1000 h:2043	u\$s 979,50	u\$s 979,50
02 - Laterales de cierre		u\$s 93,50	u\$s 187,00
<b>Compuestos: Canasto base 500 mm + 3 Canastos Superiores 500 mm +</b>			
	<b>Sub-total</b>		<b>u\$s 2.185,50</b>

## **CÁMARA FRIGORÍFICA MODELO G.V.**

### **MEMORIA TÉCNICA**

- Tipo panel:** Industrial.  
Sistema de empalme por encastre tipo machi - hembra.  
Unión de paneles laterales con techos mediante cenefa en chapa.
- Perfilería:** Los encuentros interiores se resuelven mediante perfilera en aluminio y recubrimiento con perfiles cuarta caña en PVC para observar el aspecto sanitario del interior de la cámara.
- Cobertura panel:** *Verticales:* Chapa nervurada prepintada blanca en ambas caras.  
*Cielorraso:* Chapa nervurada prepintada blanca en lado interior, galvanizada en lado exterior.
- Aislación:** Poliuretano inyectado en prensa con una densidad de 40 Kg/m<sup>3</sup>.  
Espuma con comportamiento ante el fuego "Retardante de llama clasificación R1, según normas ABNT.
- Puertas:** Pivotantes  
Puerta frigorífica para montar sobre paneles.  
Hoja construida a partir de paneles tipo sandwich de chapa prepintada, espuma Rígida de poliuretano, chapa prepintada. Hoja enmarcada en perfiles de aluminio.  
Poliuretano de 40 Kg/ m<sup>3</sup> de densidad.

**Espesor de panel:** *Media temperatura: 60 mm*

#### **01- complejo de cámaras compuesto por:**

##### **01 - Gabinete de Cámara de Carnes- Media Temperatura**

- Medidas:** 2.28 m x 2.71 m (medidas interiores)
- Altura:** 3.20 m
- Espesor panel:** 60 mm.
- Puertas:** 01 Pivotante MT 1000 x 2600 h con paso de riel  
Espesor de placa 60 mm. Con estructura.  
Con techo, sin piso.

##### **01 - Gabinete de Cámara de Frutas y verduras - Media Temperatura**

- Medidas:** 1.74 m x 2.71 m (medidas interiores)
- Altura:** 2.80 m
- Espesor panel:** 60 mm.
- Puertas:** 01 Pivotante MT de 1000 x 2000 h  
Espesor de placa 60 mm. Con estructura.

Con techo, sin piso

///

**01 - Gabinete de Cámara de Lácteos - Media Temperatura**

Medidas: 2.34 m x 2.71 m  
Altura: 2.80 m  
Espesor panel: 60 mm.  
Puertas: 01 Pivotante MT de 1000 x 2000 h  
Espesor de placa 60 mm. Con estructura.

Con techo, sin piso

**TOTAL SECTOR CAMARAS      u\$s      8.216,00**

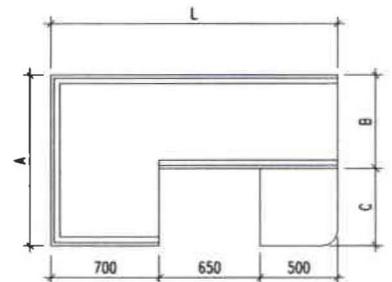
## SECTOR CAJAS

### CHECK - OUT LINEA AR

#### Características Técnicas

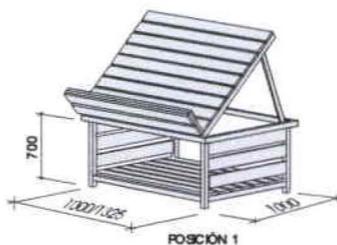
- Estructura de acero
- Parachoques en perfilería de PVC, con detalles color
- Estante canasto
- Superficie de apoyo de acero inoxidable esmerilado
- Colores Standard: amarillo, verde, grafito

Modelo	L	A	B	C
	Largo	Ancho Total	Ancho Canal	Ancho Mesada
SCR/ SCI	1850	1130	635	495
SPR/ SPI	1850	950	525	425



	<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
03 - Check - outs SCR 1850 sin cinta, plano recto	u\$s 627,90	u\$s 1.883,70
<b>Sub-total</b>		<b>u\$s 1.883,70</b>

## EXHIBIDORES ISL



#### Modelo standard compuestos por:

- h: 700 x B: 1000.
- Plano inclinado regulable en tres posiciones.
- Estructura de caño pint. epoxi.
- Barandal fijo de frente.
- Tres barandales extraíbles.
- Tipo de madera: pino. Aplicación laca poliuretánica.
- Patines de nivelación o ruedas con freno.
- Color standard verde ral 6029 (colores alternativos: blanco, verde ral 6018).

	<u>P. Unitario</u>	<u>P. Total</u>
03 - Exh. Modelo: ISL 1325 (con ruedas)	u\$s 626,00	u\$s 1.878,00
<b>Sub-total</b>		<b>u\$s 1.878,00</b>

## ANEXO 17

### PRESUPUESTO FRIO ALIMENTARIO DARWIN'S MARKET

**Ítem 1.**  
**INSTALACIÓN DE REFRIGERACIÓN DE MEDIA TEMPERATURA PARA CÁMARAS FRIGORÍFICAS**

**Ítem 1.1.**  
**CENTRAL FRIGORÍFICA SCROLL MODELO CF-AL-UD-30-3HI-M-1R22-CAR-INS**

**Condiciones de proyecto:**

- Temperatura de evaporación: -10°C
- Temperatura de condensación: +47°C
- Gas refrigerante: R22
- Tensión de alimentación: 3x220VCA-60Hz
- Factor de simultaneidad: 1
- % potencia instalada/requerida: +129%
- Condiciones frigoríficas requeridas p/MT: 28.000 Watts



**Composición de la Central:**

- 3 (tres) Motocompresores igualitarios herméticos Scroll en paralelo marca Copeland modelo ZF 18K4-TWD de alta confiabilidad de funcionamiento, con una capacidad frigorífica total de 36.100 Watts
- Recibidor de líquido con visor de líquido e indicador de humedad.
- Cobertura de chapa en toda su totalidad, con aislación acústica (50 mm; clase económica) en alojamiento de motocompresores y aislante bicapa 9 mm.
- Válvula de seguridad de alta presión de apertura a 24 Bar, en recipiente de líquido.
- Válvula de servicio a la entrada y salida de tanque recipiente de líquido.
- Ecuilización de carter por vasos comunicantes.
- Resistencia de carter por cada motocompresor.
- Cierre individual de aceite por cada motocompresor a colector de aceite.
- Visor de líquido para nivel de aceite.
- Filtro desarmable con núcleo de alta capacidad sobre la línea de líquido.
- Filtro desarmable con núcleo de alta capacidad sobre la línea de succión.
- Estructura portante en perfilera de acero para alojar los motocompresores y los accesorios que forman parte de la central de frío.
- Presostatos de alta con reposición manual en la descarga, y de baja con reposición automática en la succión de cada uno de los motocompresores, para seguridad de los mismos.
- Presostatos regulables de alta con reposición manual y de baja con reposición automática para seguridad general del sistema.
- Protección interna contra sobretemperatura en cada uno de los motocompresores.
- Pintura homeable.
- Bases antivibratorias en apoyo de rack.

**Ítem 1.2**  
**TABLERO ELÉCTRICO DE COMANDO Y CONTROL.**

**Características del tablero:**

anexo 17  
Página 1 de 6

- Gabinete fabricado con chapa de acero, garantizando un perfecto cierre estanco, pintura homeada color RAL 7032.
- Interruptor general y traba de seguridad.
- Protección contra fallas de línea de alimentación (falta de fase y secuencia inversa).
- Controlador de presión digital, marca Carel, para comando de motocompresores.
- Sonda transductora de presión modelo SPK 1000000 marca Carel, 4-20 mA.
- Arranque directo de los motocompresores formado por un guardamotor, y contactor, con protección eléctrica por sobre temperatura.
- Arranque directo de los forzadores del condensador formado por termomagnética tripolar, contactor, con protección eléctrica por sobre temperatura.
- Circuito selector de marcha manual o automática (para compresores y forzadores), formado por una llave selectora, dos relés de 4 inversores.
- Luces testigo indicadores del estado on /off de: los motocompresores, forzadores del condensador, línea de alimentación, modo manual, y estado de falla.
- Bomeras Zoloda.
- Materiales de fuerza y comando con disponibilidad en el mercado nacional.

**Ítem 1.3**  
**CONDENSADOR PARA MEDIA TEMPERATURA**

**Características del condensador:**

- Condensador por aire tipo remoto, modelo ITR 71-2612 2V
- Capacidad: 74.300 Watts para  $\Delta t$  10°C, (2) forzadores, diámetro 710 mm, 870 RPM

Item	Cant.	Descripción	P. Unitario		P. Total
1.1 Y 1.2	01	- Central de frío c/ tablero c/ Carel	u\$s	13.126,00	u\$s 13.126,00
1.3	01	- Condensador	u\$s	4.061,00	u\$s 4.061,00
<b>Total</b>					<b>u\$s 17.187,00</b>

**Ítem 1.4**  
**EVAPORADORES PARA CAMARAS MEDIA TEMPERATURA**

Item	Cant.	Descripción	Modelo	P. Unitario		P. Total
1.4	01	- Cámara carnes	ECM-35-ME	u\$s	683,00	u\$s 683,00
1.4	01	- Cámara lácteos	ECM-35-M	u\$s	613,00	u\$s 613,00
1.4	01	- Cámara F y V	ECM-33-M	u\$s	556,00	u\$s 556,00
<b>Total</b>					<b>u\$s 1.852,00</b>	

**Ítem 1.5**  
**TABLEROS PARA CÁMARAS MEDIA TEMPERATURA**

Item	Cant.	Descripción	Modelo	P. Unitario		P. Total
1.5	01	- Cámara carnes	1-C-M-CD-1-CF	u\$s	478,00	u\$s 478,00
1.5	01	- Cámara lácteos	1-C-M-SD-1-CF	u\$s	346,00	u\$s 346,00
1.5	01	- Cámara F y V	1-C-M-SD-1-CF	u\$s	346,00	u\$s 346,00
1.5	01	- Tab. Distribución MT	TAB DIST MT	u\$s	360,00	u\$s 360,00
<b>Total</b>					<b>u\$s</b>	<b>1.530,00</b>

#### **Ítem 1.6**

#### **MANO OBRA INSTALACION PARA MEDIA TEMPERATURA**

##### **Características del alcance:**

Mano de obra para interconexión frigorífica desde cámaras/exhibidoras a central frigorífica media temperatura, desde central frigorífica a condensador/es de media temperatura.

Mano de obra para interconexión eléctrico desde cámaras/exhibidoras a central frigorífica media temperatura, desde central frigorífica a condensador/es de media temperatura.

Colocación de tableros eléctricos de comando y control cámaras.

Item	Cant.	Descripción	P. Unitario		P. Total
1.6	01	Mano de obra para Media temperatura	u\$s	2.500,00	u\$s 2.500,00
<b>Total</b>				<b>u\$s</b>	<b>2.500,00</b>

#### **Ítem 1.7**

#### **MATERIALES INSTALACION PARA MEDIA TEMPERATURA**

##### **Características del alcance:**

Consumibles para interconexión frigorífica desde cámaras/exhibidoras a central frigorífica media temperatura. Desde central frigorífica a condensador/es de media temperatura Incluye: cañería de cobre, aislación elástica 13mm, cemento de contacto, accesorios (reducciones, tee, curvas 90° y 180°). No se provee gas refrigerante R22. Válvulas solenoides, bobinas solenoides, llaves de cierres esféricas, filtros de líquidos tipo sellado, aceite mineral, núcleos cerámicos, etc

Consumibles para interconexión eléctrico desde cámaras/exhibidoras a central frigorífica de media temperatura. Desde central frigorífica a condensador/es de media temperatura.

Item	Cant.	Descripción	P. Unitario		P. Total
1.7	01	Materiales instalación Media temp.	u\$s	5.280,00	u\$s 5.280,00
<b>Total</b>				<b>u\$s</b>	<b>5.280,00</b>

**Ítem 2.****INSTALACIÓN DE REFRIGERACIÓN DE BAJA TEMPERATURA PARA CÁMARAS FRIGORÍFICAS Y EXHIBIDORAS****Ítem 2.1.****UNIDAD CONDENSADORA PARA EXHIBIDORA DE BAJA TEMPERATURA****Condiciones de proyecto:**

Temperatura de evaporación: -35°C  
 Temperatura de condensación: +47°C  
 Gas: R22  
 Tensión: 3/220/60Hz



A-1 Exhibidora Perth 2500 h=2050 (vitrina).

A-2 Exhibidora Perth 2500 h=2050 (vasca):

**Composición de la Unidad compresora: (A-1)**

- 1 (un) Motocompresor hermético scroll modelo ZF09K4-TF5, marca Copeland, de alta confiabilidad de funcionamiento, con una capacidad total para las condiciones de proyecto de 2.100 Watts.
- 1 (un) Condensador construido en caño de cobre y aletas de aluminio.
- Forzadores con reja de protección
- Válvula inyección de líquido.
- Tubo recibidor
- Base construida en chapa
- Caja de conexiones precableada
- Presostato de alta y baja electromecánico
- Filtro cerámico
- Visor de liquido

**Composición de la Unidad compresora: (A-2)**

- 1 (un) Motocompresor hermético scroll modelo ZF08K4-TF5, marca Copeland, de alta confiabilidad de funcionamiento, con una capacidad total para las condiciones de proyecto de 1.800 Watts.
- 1 (un) Condensador construido en caño de cobre y aletas de aluminio.
- Forzadores con reja de protección
- Válvula inyección de líquido.
- Tubo recibidor
- Base construida en chapa
- Caja de conexiones precableada
- Presostato de alta y baja electromecánico
- Filtro cerámico
- Visor de liquido

<i>Item</i>	<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<u>P. Unitario</u>		<u>P. Total</u>	
2.1	01	- Unidad condensadora ZF 09 R22 3/220/60Hz (A-1)	u\$s	3.160,00	u\$s	3.160,00
2.1	01	- Unidad condensadora ZF 08 R22 3/220/60Hz (A-2)	u\$s	3.040,00	u\$s	3.040,00
<b>Total</b>					<b>u\$s</b>	<b>6.200,00</b>

**Item 2.2****TABLERO ELÉCTRICO PARA UNIDAD CONDENSADORA BAJA TEMPERATURA****Características del Tablero:**

- Tablero eléctrico para unidad condensadora de baja temperatura, con descongelamiento eléctrico. Gabinete plástico con cierre estanco. Guardamotor y contactor para motocompresor. Termomagnética tripolar para alimentación de cada exhibidora (cantidad: 2)

<i>Item</i>	<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<u>P. Unitario</u>		<u>P. Total</u>	
2.2	01	- Tablero eléctrico 2-E-B-CT-2-U	u\$s	730,00	u\$s	730,00
<b>Total</b>					<b>u\$s</b>	<b>730,00</b>

**Item 2.3****MATERIALES DE INSTALACIÓN FRIGORÍFICA Y ELÉCTRICA****Materiales para instalación frigorífica y eléctrica, con el siguiente alcance:**

- Cañerías, accesorios de instalación y consumibles para conexión frigorífico e instalación eléctrica desde unidad condensadora de baja temperatura a exhibidora. **No se provee gas refrigerante R22**

<i>Item</i>	<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<u>P. Unitario</u>		<u>P. Total</u>	
2.3	02	- Materiales de instalación (hasta 10 mts)	u\$s	739,00	u\$s	1.478,00
<b>Total</b>					<b>u\$s</b>	<b>1.478,00</b>

**Item 2.4****MANO DE OBRA DE INSTALACIÓN FRIGORÍFICA Y ELÉCTRICA****Mano de obra de instalación frigorífica y eléctrica, con el siguiente alcance:**

- Mano de obra para conexión frigorífico e instalación eléctrica desde unidad condensadora de baja temperatura a exhibidora, y puesta en servicio.

<i>Item</i>	<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<u>P. Unitario</u>		<u>P. Total</u>	
2.4	02	- Mano de obra instalación BT	u\$s	380,00	u\$s	760,00
<b>Total</b>					<b>u\$s</b>	<b>760,00</b>

### Resumen general

<i>Item</i>	<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<u>P. Unitario</u>		<u>P. Total</u>	
1.1/1.3	01	- CFA c/tablero MT + condensador MT	u\$s	17.187,00	u\$s	17.187,00
1.4	01	- Evaporadores para MT	u\$s	1.852,00	u\$s	1.852,00
1.5	01	- Tableros eléctricos para MT	u\$s	1.530,00	u\$s	1.530,00
1.6	01	- Mano de obra p/MT	u\$s	2.500,00	u\$s	2.500,00
1.7	01	- Materiales de instalación p/MT	u\$s	5.280,00	u\$s	5.280,00
2.1-2.4	01	- Equipamiento para BT	u\$s	9.168,00	u\$s	9.168,00
<b>Total</b>					<b>u\$s</b>	<b>37.517,00</b>

**Ing. Arnaldo N.  
Jaimes**  
Dpto. Refrigeración  
Arneg Latina S.A.  
Argentina  
[jaimes@arneg.com.ar](mailto:jaimes@arneg.com.ar)

**ANEXO 18**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
CAPITAL PROPIO	200.791	36%
CREDITO	350.000	64%
TOTAL	550.791	100%

**ANEXO 19**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**COSTO PONDERADO DEL CAPITAL**

	AÑO 0		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL PROPIO	200.791	0,1	416.902	665.813	949.764	1.215.023	1.462.273
CREDITO LARGO PLAZO	350.000	0,12	233.837	164.779	87.185	0	0
CREDITO CORTO PLAZO		0,18		92.527	302.834	513.058	723.868

COSTO  
PROMEDIO  
PONDERADO  
DEL CAPITAL

11,27%	10,72%	11,16%	11,94%	12,38%	12,65%
--------	--------	--------	--------	--------	--------

**ANEXO 20**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO**

MONTO USD.		350.000	PLAZO		5	COSTO X		47.554
TASA INTERES		12%	PAGOS X AÑO		2	SERVICIO		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO			
0	350.000				350.000			
1		21.000	26.554	47.554	323.446			
2		19.407	28.147	47.554	295.299			
3		17.718	29.836	47.554	265.463			
4		15.928	31.626	47.554	233.837			
5		14.030	33.524	47.554	200.314			
6		12.019	35.535	47.554	164.779			
7		9.887	37.667	47.554	127.112			
8		7.627	39.927	47.554	87.185			
9		5.231	42.323	47.554	44.862			
10		2.692	44.862	47.554	0			

**ANEXO 21  
SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET  
PROYECCION DE VENTAS**

AÑO	CUIDADO PERSONAL		ASEO Y LIMPIEZA		HOGAR		NO PERECIBLES		DULCES Y BEBIDAS		BOCADITOS Y CONSERVAS		NIÑOS		FRUTAS Y VERDURAS		CÁRNICOS		EMBUTIDOS		PANIFICADOS		LÁCTEOS Y FIAMBRES		CONGELADOS Y REFRIGERADOS		LICORES Y VINOS		
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	
0																													
1	19.843	1,00	3.969	1,00	9.158	1,00	198.432	1,00	83.498	1,00	47.824	1,00	72.758	1,00	93.031	1,00	118.280	1,00	40.435	1,00	35.918	1,00	155.082	1,00	19.988	1,00	106.830	1,00	
2	22.324	1,00	4.485	1,00	10.303	1,00	223.238	1,00	71.438	1,00	53.577	1,00	81.853	1,00	104.880	1,00	133.043	1,00	45.480	1,00	40.408	1,00	174.434	1,00	22.484	1,00	119.059	1,00	
3	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
4	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
5	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
6	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
7	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
8	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
9	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	
10	24.804	1,00	4.981	1,00	11.448	1,00	248.040	1,00	79.373	1,00	59.530	1,00	90.948	1,00	118.289	1,00	147.825	1,00	50.544	1,00	44.895	1,00	193.815	1,00	24.980	1,00	132.288	1,00	

**ANEXO 22**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**PROYECCION DE VENTAS**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
0	
1	921.471
2	1.036.654
3	1.151.838
4	1.151.838
5	1.151.838
6	1.151.838
7	1.151.838
8	1.151.838
9	1.151.838
10	1.151.838

**ANEXO 23**  
**VENTAS POR SECCION ANUALES**

	<b>SECCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
1	Cuidado personal	2,02%	2,02%	2,02%	1,69%	1,69%
2	Aseo y Limpieza	0,40%	0,40%	0,40%	0,34%	0,34%
3	Hogar	0,93%	0,93%	0,93%	16,92%	16,92%
4	No Perecibles	20,17%	20,17%	20,17%	16,92%	16,92%
5	Dulces y Bebidas	6,45%	6,45%	6,45%	5,41%	5,41%
6	Bocaditos y Conservas	4,84%	4,84%	4,84%	4,06%	4,06%
7	Niños	7,40%	7,40%	7,40%	6,20%	6,20%
8	Frutas y Verduras	9,46%	9,46%	9,46%	7,93%	7,93%
9	Cárnicos	12,02%	12,02%	12,02%	10,08%	10,08%
10	Embutidos	4,11%	4,11%	4,11%	3,45%	3,45%
11	Panificados	3,65%	3,65%	3,65%	3,06%	3,06%
12	Lácteos y Fiambres	15,76%	15,76%	15,76%	13,22%	13,22%
13	Congelados y Refrigerados	2,03%	2,03%	2,03%	1,70%	1,70%
14	Licores y Vinos	10,76%	10,76%	10,76%	9,02%	9,02%

**ANEXO 24**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**ESTADO DE SITUACION INICIAL**  
**AÑO 0**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	14.059	PORCION CTE.L.PLAZO	54.701
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.701</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>14.059</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	30.000		
OBRAS CIVILES	338.573		
EQUIPOS	92.754		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	10000		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4505,84		
VEHICULOS	30000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1200		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>295.299</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>607.032</b>	DEUDA L. PLAZO	295.299
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>607.032</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	200.791
INVERSION PUBLICITARIA	5000		
GASTOS DE CONSTITUCION	3.700		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	21.000	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>29.700</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>200.791</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>550.791</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>550.791</b>

**ANEXO 25**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**ESTADO DE BALANCE (AÑOS 1 AL 5)**  
**AÑO 1**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	107.533	PORCION CTE.L.PLAZO	61.462
INVENTARIOS	32.352	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	79.437	IVA RETENIDO	5.815
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>219.322</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>67.277</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	30.000		
OBRAS CIVILES	338.573		
EQUIPOS	92.754		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	10.000		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.506		
VEHICULOS	30.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.200	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>233.837</b>
TOTAL ACTIVO FIJO	<b>507.032</b>	DEUDA L. PLAZO	233.837
DEPRECIACION ACUMULADA	(32.538)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>301.114</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>474.494</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	200.791
INVERSION PUBLICITARIA	5.000	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	3.700	UTIL. DEL EJERCICIO	216.111
INTERESES DURANTE LA CONSTR	21.000		
AMORTIZACION ACUMULADA	(5.500)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>24.200</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>416.902</b>
	-		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>718.016</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>718.016</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
GASTOS NOMINA	48.559	INGRESOS POR VTAS	921.471
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.072	COSTO DE VENTAS	(391.396)
GASTOS FINANCIEROS	19.407		
DEPRECIACIONES	32.538		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTA	-		
OTROS GASTOS	25.001		
AMORTIZACIONES	5.500		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>191.077</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>338.998</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(50.850)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	288.148		
IMPUESTO RENTA	(72.037)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	216.111		
<b>TOTAL</b>	<b>530.075</b>	<b>TOTAL</b>	<b>530.075</b>



**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**ESTADO DE BALANCE (AÑOS 1 AL 5)**  
**AÑO 3**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	866.335	PORCION CTE.L.PL.	77.594
INVENTARIOS	36.396	D. C. PLAZO	302.834
CUENTAS POR COBRAR	99.296	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	7.269
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>1.002.028</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>387.697</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	30.000		
OBRAS CIVILES	338.573		
EQUIPOS	92.754		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	10.000		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.506		
VEHICULOS	30.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.200	<b>TOTAL PASIVO LPL</b>	<b>87.185</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	87.185
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>507.032</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>474.882</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(97.614)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>409.418</b>	CAPITAL	200.791
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	5.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	465.023
GASTOS DE CONSTITUCION	3.700		
INTERESES DURANTE LA CONST	21.000	UTIL. DEL EJERCICIO	283.950
Amortización acumulada	(16.500)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>949.764</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>13.200</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.424.646</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>1.424.646</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>GASTOS NOMINA</b>	<b>48.559</b>	<b>INGRESOS POR VTAS</b>	<b>1.151.838</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.072	COSTO DE VENTAS	(487.259)
GASTOS FINANCIEROS	42.704		
DEPRECIACIONES	32.538		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENT	-		
OTROS GASTOS	29.794		
AMORTIZACIONES	5.500		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>219.167</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>445.413</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(66.812)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	378.601		
IMPUESTO RENTA	(94.650)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	283.950		
<b>TOTAL</b>	<b>664.580</b>	<b>TOTAL</b>	<b>664.580</b>

**SUPERMERCADO MEGA GALAPAGOS**  
**ESTADO DE BALANCE (AÑOS 1 AL 5)**  
**AÑO 4**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	1.302.262	PORCION CTE.L.PL.	87.185
INVENTARIOS	36.396	D. C. PLAZO	513.058
CUENTAS POR COBRAR	99.296	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	7.269
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>1.437.955</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>607.511</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	30.000		
OBRAS CIVILES	338.573		
EQUIPOS	92.754		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	10.000		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.506		
VEHICULOS	30.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.200	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>507.032</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>607.511</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(130.152)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>376.880</b>	CAPITAL	200.791
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	5.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	748.973
GASTOS DE CONSTITUCION	3.700		
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	21.000	UTIL. DEL EJERCICIO	265.259
Amortización acumulada	(22.000)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.215.023</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>7.700</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.822.534</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>1.822.534</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
GASTOS NOMINA	48.559	INGRESOS POR VTAS	1.151.838
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.072	COSTO DE VENTAS	(487.259)
GASTOS FINANCIEROS	72.024		
DEPRECIACIONES	32.538		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	29.794		
AMORTIZACIONES	5.500		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>248.487</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>416.093</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(62.414)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	353.679		
IMPUESTO RENTA	(88.420)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	265.259		
<b>TOTAL</b>	<b>664.580</b>	<b>TOTAL</b>	<b>664.580</b>

**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**ESTADO DE BALANCE (AÑOS 1 AL 5)**  
**AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	1.711.175	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	36.396	D. C. PLAZO	723.868
CUENTAS POR COBRAR	99.296	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	7.269
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>1.846.868</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>731.137</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	30.000		
OBRAS CIVILES	338.573		
EQUIPOS	92.754		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	10.000		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.506		
VEHICULOS	30.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.200	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>507.032</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>731.137</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(162.690)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>344.342</b>	CAPITAL	200.791
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	5.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	1.014.232
GASTOS DE CONSTITUCION	3.700		
INTERESES DURANTE LA CONS	21.000		
Amortización acumulada	(27.500)	UTIL. DEL EJERCICIO	247.250
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.200</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.462.273</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.193.410</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>2.193.410</b>

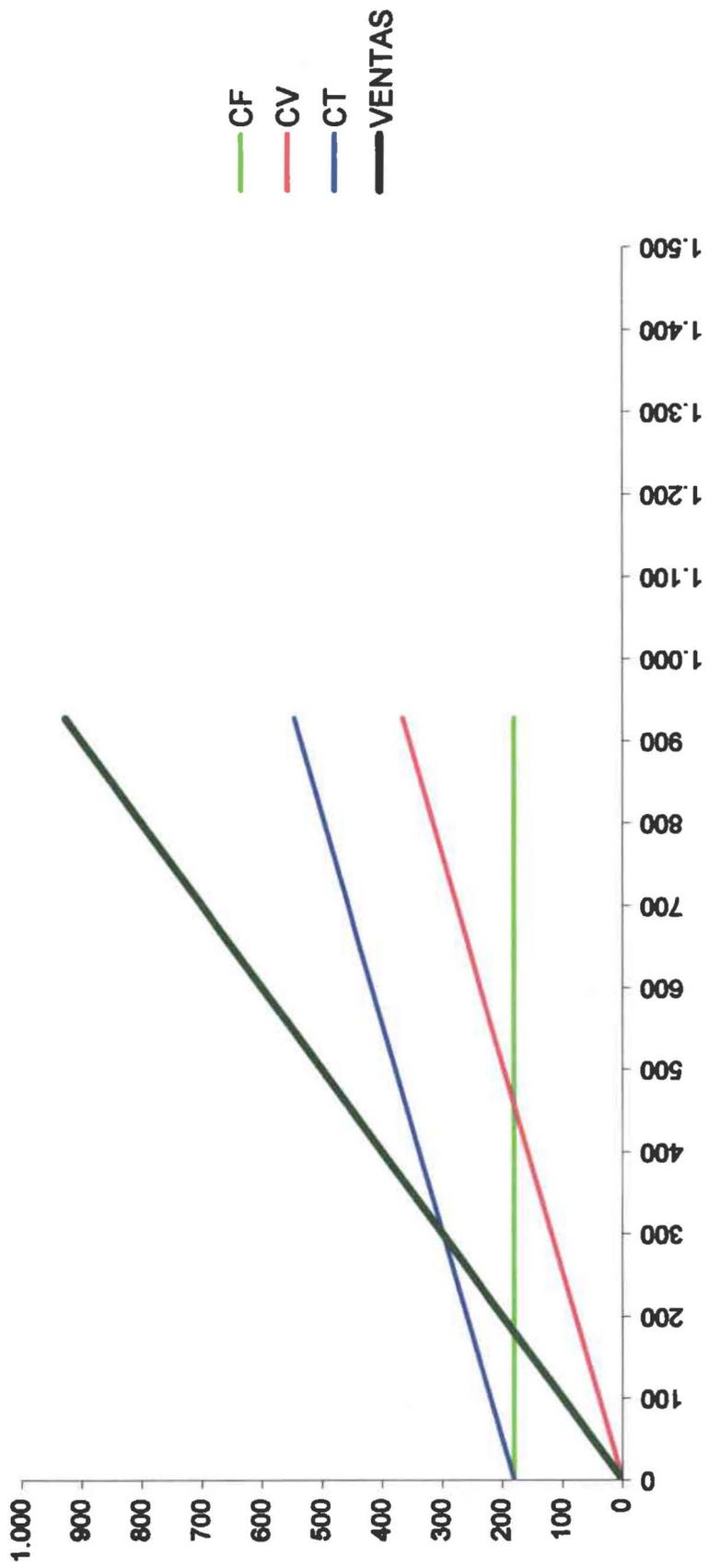
**ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	48.559	INGRESOS POR VTAS	1.151.838
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.072	COSTO DE VENTAS	(487.259)
GASTOS FINANCIEROS	100.273		
DEPRECIACIONES	32.538		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VEN	-		
OTROS GASTOS	29.794		
AMORTIZACIONES	5.500		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>276.736</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>387.843</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(58.176)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	329.667		
IMPUESTO RENTA	(82.417)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	247.250		
<b>TOTAL</b>	<b>664.580</b>	<b>TOTAL</b>	<b>664.580</b>

**ANEXO 26**  
**SUPERMERCADO DARWIN'S MARKET**  
**FLUJO DE EFECTIVO**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO ANTES. PART E IMP.
	550.791					(550.791)	-550.791
1		525.028	50.850	72.037	921.471	273.556	396.443
2		574.522	58.567	82.970	1.036.654	320.595	462.133
3		642.339	66.812	94.650	1.151.838	348.038	509.500
4		680.194	62.414	88.420	1.151.838	320.811	471.644
5		718.034	58.176	82.417	1.151.838	293.211	433.804
6		755.980	54.498	77.206	1.151.838	264.155	395.858
7		755.980	54.498	77.206	1.151.838	264.155	395.858
8		755.980	54.498	77.206	1.151.838	264.155	395.858
9		755.980	54.498	77.206	1.151.838	264.155	395.858
10		755.980	54.498	77.206	1.238.177	350.494	482.197
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>78,91%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>						<b>53,93%</b>	
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>				<b>10,00%</b>		<b>1.280.566</b>	<b>3.788.364</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b>						<b>1,23</b>	<b>1,46</b>

**ANEXO 27**  
**GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**





**ANEXO 29**  
**INDICES FINANCIEROS DARWIN'S MARKET**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
LIQUIDEZ GENERAL	3,26	3,20	2,58	2,37	2,53
PRUEBA DE ACIDO	2,78	2,98	2,49	2,31	2,48
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,72	1,50	1,50	1,50	1,50
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	107,63%	59,70%	42,65%	27,93%	20,35%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,42	0,33	0,33	0,33	0,33
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,88	1,51	2,32	3,22	4,25
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,72	0,50	0,50	0,50	0,50
ROTACION DE CARTERA	11,60	11,60	11,60	11,60	11,60
ROTACION DE ACTIVO FIJO	1,94	2,35	2,81	3,06	3,35
ROTACION DE VENTAS	1,28	1,04	0,81	0,63	0,53
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	40,38	31,47	31,47	31,47	31,47
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,02	0,03	0,04	0,06	0,09
MARGEN BRUTO	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42
PATRIMONIO	416.902	665.813	949.764	1.215.023	1.462.273
ACTIVO TOTAL	718.016	998.720	718.016	1.424.646	1.822.534
PASIVO CORRIENTE	67.277	168.128	387.697	607.511	731.137