



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**  
**FACULTAD: ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

Anteproyecto de Trabajo de Investigación que se presenta como requisito previo a optar el título de Ingeniero en Ciencias Empresariales

**TEMA:**

**PROPUESTA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA ECUASAL, MEDIANTE LA DIVERSIFICACIÓN DE SUS PRODUCTOS.**

Autora:  
Tammy Rodríguez Balseca

Samborondón, Ecuador  
Abril 2014

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS .....	1
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	2
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1.1. Propósito del Proyecto.....	3
1.1.2 Objetivos Específicos. ....	4
1.2 Información Básica.....	5
1.2.1 Los productos que se fabrican son los siguientes: .....	7
1.3 Requerimientos Financieros. ....	9
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	10
2.1 Misión. ....	10
2.2. Objetivos del negocio. ....	10
2.3 Metas del primer año. ....	10
3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL. ....	10
3.1 Marco Societario y laboral.....	10
3.2 Incentivos Tributarios. ....	10
3.3 Normas Sanitarias. ....	11
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	11
4.1. Mercado Objetivo.....	11
4.2. Análisis PEST. (Político, Económico, Social, y Tecnológico). ....	11
4.2.1 Político. ....	12
4.2.2 Económico.....	13
4.2.3 Social.....	13
4.2.4 Tecnológico. ....	14
4.3 Evaluación mercados potenciales. ....	14
4.4. Análisis de Oferta y demanda. ....	15
4.4.1. Análisis de la demanda. ....	17
4.4.2. Segmentación de la demanda. ....	17
4.4.2.1 Decisión de Compra de los Consumidores .....	19
4.5. Análisis de las 4P´S (MARKETING MIX: 4 P´s del Marketing)....	19
4.5.1. Producto.....	19
4.5.2. Precio .....	20
4.5.2.1 Método de fijación de precio .....	21

4.5.3	Plaza Canales de Distribución.....	23
4.5.4	Promoción.....	25
4.6.	Análisis FODA: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	25
4.6.1.	Fortalezas.....	25
4.6.2.	Oportunidades.....	26
4.6.3.	Debilidades.....	26
4.6.4.	Amenazas.....	27
4.6.5	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	27
4.6.6	Investigación de mercado.....	30
4.6.6.1	Planeación de la Investigación.....	30
4.6.6.2	Objetivo de la Investigación de Mercado.....	30
4.6.6.3	Tipo de Investigación.....	30
4.6.6.4	Tamaño de la Muestra.....	31
4.6.6.5	Resultado de las Encuestas.....	33
5.	ANÁLISIS OPERATIVO.....	34
5.1.	Localización del negocio.....	34
5.2.	Tamaño del negocio.....	34
5.3.	Capacidad instalada.....	35
5.4.	Descripción del producto.....	35
5.5.	Diagrama de procesos.....	36
5.6.	Ciclo del negocio.....	37
5.7.	Inversión en Insumos y tecnologías.....	38
5.8.	Abastecimiento de materias primas.....	38
5.9.	Recursos humanos.....	39
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	40
6.1	Plan de Inversión.....	40
6.1.1	Activos Fijos.....	40
6.1.2	Otros Activos.....	41
6.1.3	Capital de Trabajo.....	41
6.2	Calendario de inversiones. (Estructura del Financiamiento).....	42
6.3	Ingresos Proyectados.....	43
6.3.1	Proyección de Ingresos.....	44
6.3.2	Costos y Gastos.....	45
6.3.3	Gastos de Publicidad.....	45
6.3.4	Gastos de Intereses.....	46

6.3.4	Costos de Producción. ....	47
6.3.5	Costos de Ventas .....	48
6.3.6	Depreciación de los Activos. ....	48
6.4	Flujos de caja proyectados. ....	49
6.5	Proyecciones de Estado de Resultados .....	49
6.6	Punto de Equilibrio. ....	50
6.7	Índices financieros.....	51
6.7.1	Cálculo del VAN. ....	51
6.7.2	Cálculo de laTIR .....	51
6.7.3	Rentabilidad. ....	52
6.7.4	Apalancamiento .....	52
6.8	Análisis de Sensibilidad.....	53
6.9	Periodo de Recuperación.....	53
7.	Conclusiones.....	54
	BIBLIOGRAFÍA.....	60

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Presentaciones del producto .....	8
Cuadro N° 2 Matriz Pest.....	12
Cuadro N° 3 Producción de la industria SALINERA en TN métricas Año 2013.....	14
Cuadro N° 4 Distribución del tamaño muestral en las ciudades por tipo de negocio visitado .....	18
Cuadro N° 5 Decisión de Compra de los Consumidores.....	19
Cuadro N° 6 Fijación de Precio producto Sal de Ajo.....	21
Cuadro N° 7 Costos de producción Sal de Ajo.....	22
Cuadro N° 8 Proyección de Ventas por cajas Mensuales .....	22
Cuadro N° 9 Ventas Directas y por Distribuidores.....	23
Cuadro No 10 Variación porcentual de las Ventas .....	24
Cuadro N° 11 Matriz FODA .....	27
Cuadro N° 12 Las 5 fuerzas de Porter.....	28
Cuadro N° 13 Matriz de porter calificación de riesgo. ....	29
Cuadro N° 14 Encuestas realizadas a las amas de casa .....	33
Cuadro No 15 Encuestas realizadas a las amas de casa .....	33
Cuadro N° 16 Detalles de activos .....	38
Cuadro N° 17 Insumos de producción .....	38
Cuadro N° 18 Organigrama funcional de Ecuasal .....	39
Cuadro N° 19 Inversión Inicial .....	40
Cuadro N° 20 ACTIVOS FIJOS.....	41
Cuadro N° 21 Capital de Trabajo.....	42
Cuadro N° 22 Estructura de Financiamiento.....	42
Cuadro N° 23 Amortización Préstamo Bancario .....	42
Cuadro N° 24 Proyección de Ingresos.....	44
Cuadro N° 25 Estimación de Ventas Anuales en unidades .....	44
Cuadro N° 26 Estimación de los Ingresos Anuales .....	45
Cuadro N° 27 Gastos de Publicidad.....	46
Cuadro N° 28 Gastos de Intereses.....	46
Cuadro N° 29 Costos de Producción .....	47
Cuadro N° 30 Depreciación de los Activos .....	48
Cuadro N° 31 Rentabilidad .....	52
Cuadro N° 32 Apalancamiento .....	52
Cuadro N° 33 Periodo de Recuperación .....	53

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Participación de Mercado según producción por Empresas	15
Gráfico N° 2 Preferencia de Marca en ventas a nivel nacional.....	16
Gráfico N° 3 Preferencia de Marca medido en Dólares .....	16
Gráfico N° 4 Diagrama de Proceso de Producción.....	37

## **1. RESUMEN EJECUTIVO.**

### **1.1. Propósito del Proyecto.**

Durante el año 2010 las ventas de Cris-saleros de 700 gramos se realizaban a los distribuidores y las cadenas de Supermercados Corporación La Favorita y Distribuidora Dipor.

A finales del año 2010 Supermercados La favorita anunció a la Empresa ECUASAL que no realizarían más pedidos de los productos de poco nivel de rotación que habían tenido en sus cadenas de supermercados durante ese año, indicando que el producto Cris-salero de 700 gramos sería sacado de las perchas, lo que significó para ECUASAL una disminución en las ventas en los siguientes años 2011 y 2012 y la salida del mercado del Cris-Salero de 700 gramos para el año 2013, ya que sus costos de producción no se justifican por la poca demanda del producto.

Se plantea la inclusión de un nuevo producto a la empresa Ecuasal, el cual beneficiaría en sus ventas, diversificación de productos y renovación de imagen, este nuevo producto sería “Sal de Ajo”, el cual serviría a todas las amas de casa en la preparación de sus comidas de una manera más práctica y fácil, estaría dirigido el nuevo producto a las amas de casa modernas, que buscan en los productos nuevos las facilidades que estos brindan por lo práctico de no tener que estar moliendo ajo y colocando las cantidades adecuadas de sal para no pasarse en el condimento de las carnes.

Actualmente en los supermercados del país se pueden encontrar ciertos productos similares de condimentos, por lo tanto se plantea ingresar al mercado el nuevo producto de Ecuasal con una campaña de difusión tanto en revistas como en televisión, específicamente en programas de cocina los cuales requieran condimentar las carnes con el

nuevo producto “Sal de Ajo”, enseñando a las amas de casa lo práctico y fácil que es usar este nuevo producto, asegurando el buen sabor en sus comidas.

El ajo se importará de la India, para lo cual ya se ha contactado al proveedor y realizado pruebas de laboratorio al producto, considerando la granulometría, concentración y porciones de mezclas tanto del ajo como de sal, para llegar al equilibrio adecuado.

Se espera con esto poder alcanzar estos aspectos:

- Mejor servicio al consumidor.
- Aumento de las ventas del producto generando fuentes de trabajo.
- Aportar con productos innovadores en el mercado nacional
- Posicionamiento de marca nacional frente a extranjeras
- Desarrollo del producto “Sal de Ajo”
- Presencia de marca en los principales Supermercados del país

Esta investigación aportará en las Ciencias Económicas ya que se desarrollará un estudio para impulsar el producto “Sal de Ajo” y con esto aumentaría la producción generando más fuentes de empleo.

### **1.1.2 Objetivos Específicos.**

- Establecer las preferencias de los consumidores.
- Realizar un nuevo diseño del producto que satisfaga las necesidades actuales del consumidor.
- Proponer una campaña de publicidad en los centros de distribución y medios masivos de comunicación para incrementar el consumo del producto.

## **1.2 Información Básica.**

Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos C.A. (ECUASAL) fue fundada en 1961. En 1968 se inauguraron las instalaciones de refinación y yodización de sal situada en el Km. 12½ de la vía Guayaquil-Daule. Cuenta con dos plantas para las cosechas de sal ubicadas en el sector de Salinas y Pacoa, pertenecientes a la Península de Santa Elena.

ECUASAL está conformada por empresarios ecuatorianos y extranjeros siendo este último el que tiene el mayor capital accionario.

ECUASAL utiliza el 100% de materia prima nacional y es la pionera y líder en la producción de sal yodada y fluorurada en el país, contribuyendo a la erradicación del bocio endémico, enfermedad que presentaba gran número de habitantes en las poblaciones indígenas de la serranía ecuatoriana, enfermedad que se debía a la falta de Yodo en la alimentación de las poblaciones de la sierra, por lo que esta carencia de yodo provocaba el cretinismo o bocio endémico desde el nacimiento de los bebés y no tenía cura.

Con la inauguración de la Refinería a finales de la década de los 60, ECUASAL emprendió una campaña para concientizar a la población ecuatoriana de que consuma sal yodada, ya que esta contenía los niveles de Yodo necesarios para mantener el equilibrio que el cuerpo humano necesita para su óptima salud, además de garantizar un producto que cumple con las normas de higiene necesarias para el uso en la alimentación.

A partir del año 80 se empezaron a tener los resultados del uso de la sal yodada en el ECUADOR, siendo reconocida la Empresa ECUASAL por organizaciones mundiales como UNICEF y la Organización Panamericana de Salud (OPS), por su valiosa contribución como empresa privada en la lucha contra el bocio endémico, declarando a ECUADOR como país libre de bocio.

ECUASAL cuenta con 235 empleados que trabajan en los 4 centros denominados como Planta de Salinas (ver imagen N° 1 y N° 2), Planta de Pocoa, (ver imagen N° 3) Refinería y Oficina Central.

### Imagen N° 1

#### Planta Salinas, Carretera Salinas-Mar Bravo, Península de Santa Elena.



Fuente: Revista Fotográfica de Ecuasal C.A.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

La vista panorámica de la planta de sal ubicada en la vía punta carnero, mar bravo mide aproximadamente 599 hectáreas y laboran aproximadamente 42 personas entre obreros y personal administrativo.

### Imagen N° 2 Planta Salinas



Fuente: Revista Fotográfica de Ecuasal C.A.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### Imagen N° 3

**Planta Pacoa Km. 20 vía Sta. Elena-Manglar alto, Península de Santa Elena.**



Fuente: Revista Ecuasal C.A.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

La Plantas Pacoa cuenta con 900 hectáreas dedicadas a la extracción de agua de mar mediante bombeo hacia las piscinas para su posterior evaporación y cosecha de sal y laboran 12 empleados.

#### **1.2.1 Los productos que se fabrican son los siguientes:**

##### **Sal de consumo humano**

La sal refinada para consumo humano está compuesta por cloruro de sodio, yodato de potasio y Fluoruro de potasio.



La sal refinada para consumo humano producida por ECUASAL es un condimento indispensable para la dieta alimenticia.

Su contenido de yodato de potasio proporciona las cantidades de yodo necesarias para el organismo humano, y su consumo regular evita la aparición del bocio endémico (coto) y todos los problemas que esta grave enfermedad ocasiona.

El fluoruro de potasio es un compuesto que ayuda a fortalecer el esmalte de la dentadura, disminuyendo la formación de las caries dentales.

El potasio, presente en los dos aditivos arriba indicados, es un elemento fundamental requerido por el cuerpo humano para la cicatrización de las heridas.



### Sal Industrial

Toda la sal para uso Industrial producida por ECUASAL tiene exactamente las mismas especificaciones químicas arriba indicadas, sin los aditivos de Yodo y Flúor; sin embargo, se producen tres tipos o grados de Sal Industrial, diferenciadas entre sí solo por su granulometría y que son:

1. Sal Industrial # 1 con granulometría comprendida entre las mallas US 3/8" y US 16.
2. Sal Industrial # 3 con granulometría comprendida entre las mallas US 30 y US 80.
3. Sal Industrial # 5 ("Finos") con granulometría toda pasante por la malla US 100.

El cloruro de sodio o sal, por tratarse de un elemento inorgánico, tiene un período de vida útil prolongado.

Las presentaciones que se ofrecen al mercado son las siguientes:

#### Cuadro Nº 1

##### Presentaciones del producto.

Presentación individual	Envase global
Fundas de 1/2 Kg x 100 fundas	Saco de 50Kgs
Fundas de 1 Kg x 50 fundas	Saco de 50Kgs
Fundas de 2 Kgs x 25 fundas	Saco de 50Kgs
Al granel	Saco de 50Kgs
Tarros de 700 gramos	Cartones de 20 unidades
Tarros de 150 gramos	Cartones de 24 unidades

Fuente: Información de Marketing de Ecuasal C.A.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

#### Imagen N° 4 Productos en fundas



Fuente: Información de Marketing de Ecuasal C.A.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

#### Imagen N° 5 Productos en Envases



Fuente: Información de Marketing de Ecuasal C.A.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

La producción promedio mensual de estas sales es:  
 $250.000 \text{ sacos} \times 50 \text{ kg c/u.} =$  equivalentes a 12.500 toneladas métricas mensuales de sales de diferentes características.

### 1.3 Requerimientos Financieros.

Para el análisis de factibilidad del desarrollo de un nuevo producto, como lo es la “sal de ajo”, Ecuasal requiere los análisis financieros, tales como: TIR, VAN y Flujo de Efectivo, esto con la finalidad de determinar la rentabilidad del proyecto y el período de recuperación.

## **2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.**

### **2.1 Misión.**

Nuestra misión nos lleva a ser líderes en la producción de sal; ofreciendo un producto de alta calidad, preservando la salud de nuestros consumidores”.

### **2.2. Objetivos del negocio.**

Ser líderes a nivel nacional e internacional en la producción e innovación de productos y venta de sal, satisfaciendo a nuestros clientes con productos competitivos y de calidad, contribuyendo con la salud de los consumidores, asegurando el desarrollo de nuestra organización y el bienestar de nuestros colaboradores.

### **2.3 Metas del primer año.**

Posicionamiento de nuevo producto “Sal de Ajo” en el mercado ecuatoriano, con el respaldo de la marca CRIS-SAL muy reconocida en el mercado nacional desde hace más de 40 años, a través de los principales canales de ventas a nivel nacional como lo son los Corporación Favorita, y Distribuidoras Dipor, dando a conocer el producto a través de una Campaña masiva en medios de comunicación como revistas y programas de televisión de cocina.

## **3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.**

### **3.1 Marco Societario y laboral.**

La empresa Ecuasal tiene alrededor de 220 empleados, los cuales laboran en los 3 centros de producción Guayaquil, Salinas y Pacoa, de manera permanente, organizada y dentro de lo que establece la ley laboral.

Para este nuevo proyecto, se requerirá contratar 4 nuevos empleados, los cuales trabajarán en la producción y empaque.

### **3.2 Incentivos Tributarios.**

Se podrá hacer uso de la recuperación del 5% de la salida de divisas por los pagos que se realicen en las compras al exterior de una de las materias primas que es el Ajo, ya que la subpartida arancelaria que se usa para la importación es la N° 1209.91.10.00 la cual registra un 0% advalorem, 0,5% Fodin y con 12% del IVA además que no necesita permiso INEN, según las condiciones y requisitos que exige el COMEXI

(Consejo de Comercio Exterior e Inversiones) en la Resolución 465, y Suplemento Registro Oficial del 14/04/2.009 y Suplemento Registro Oficial 515 del 27/04/2.009 se debe guiar por el listado de productos y semillas para las importaciones de las mismas. Además se indica que se podrá solicitar al SRI (Servicio Nacional de Rentas Internas) el retorno de este pago al final del periodo fiscal por todas las importaciones realizadas y pagadas a proveedores extranjeros y cuyas subpartidas arancelarias consten en dicho listado.

### **3.3 Normas Sanitarias.**

Por ser un producto de consumo humano, se debe garantizar la salud ante todo, es así que para que el producto salga a la venta “Sal de Ajo” se deberá de presentar la ficha técnica, Análisis Químico, y demás productos legales de la empresa, el tiempo aproximado que se tomará en INEN en otorgar el permiso es de 6 a 12 meses una vez que exista el producto.

## **4. ESTUDIO DE MERCADO.**

### **4.1. Mercado Objetivo.**

El mercado Objetivo es específicamente para la clase media y alta, amas de casas jóvenes en edades entre los 20 a 40 años, que trabajan y a la vez son amas de casa porque tienen que preparar los alimentos cuando llegan a casa y no disponen de mayor tiempo por lo que necesitan productos prácticos que les den las facilidades a la hora de la preparación de las comidas.

### **4.2. Análisis PEST. (Político, Económico, Social, y Tecnológico).**

La Matriz PEST es una herramienta que nos permite analizar el mercado donde se desenvuelve nuestra Industria, analizando 4 factores principales que se muestran en la siguiente tabla:

## Cuadro N° 2

### Matriz Pest

<b>POLÍTICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de las importaciones de sal</li><li>• Obtención del permiso INEN en las importaciones de la materia prima Ajo</li><li>• Recuperación de la Salida de Divisas del 5% de acuerdo al Registro Oficial N° 515 Del 27/04/2.009.</li></ul>	<b>ECONÓMICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de los sueldos de los ecuatorianos a principios de cada año.</li><li>• Bono solidario para los más pobres y discapacitados se mantiene.</li><li>• Estabilidad del poder adquisitivo por la dolarización.</li></ul>
<b>SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se mantienen las preferencias de los ecuatorianos por el consumo de sal de marca reconocida.</li><li>• Falta de interés por los consumidores de adquirir la sal en presentaciones de tarros.</li><li>• Alto nivel de desempleo</li></ul>	<b>TECNOLÓGICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología de punta para la Industria salinera, vuelve más competitiva la Industria.</li><li>• Envasadoras semi automáticas y automáticas a precios accesibles para el llenado de los saleros vuelve más ágil el proceso en línea.</li></ul>

Fuente: Desarrollo Económico del Buen Vivir. Ecuador Año 2012.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

#### 4.2.1 Político.

No existe al momento impedimentos para la importación de sal, sin embargo no se ha visto en los mercados locales presencia de sales extranjeras.

Hace muchos años atrás, la empresa Ecuasal tuvo un grave problema de falsificación de marca, esta sal falsificada ingresaba de Perú con la marca CRIS-SAL y se vendía en las ciudades cercanas a la

frontera, sin que esta tuviera los controles sanitarios requeridos, no contenía Yodo y Flúor y era de muy mala calidad, la cual se vendía por debajo del PVP de la marca original, ocasionando la baja en ventas para ECUASAL, con la prohibición de las importaciones de sal durante el período de 1.999 al 2.001 esto frenó la competencia desleal y se garantizó la salud de los ecuatorianos al consumir Cris-sal con Yodo y Flúor, sin embargo al momento la libertad de importar sal se mantiene y podría darse el caso de volver a la competencia desleal.

Recuperación del ISD 5% en los pagos al exterior por importación de materia prima Ajo, en concordancia con el Registro Oficial No.152 publicado el 27 de Diciembre del 2013, la partida arancelaria N° 1209.91.10 consta en este listado que permite recuperar al final del ejercicio fiscal del año 2014, todas las salidas de divisas por concepto de importaciones que consten en dicho listado mediante crédito fiscal.

#### **4.2.2 Económico.**

---

Este año el sueldo básico fue incrementado en un 7% en relación al sueldo básico del año pasado, es decir que de \$318 subió a \$340, esto ayuda a equilibrar un poco el poder adquisitivo del consumidor, considerando dos ingresos por grupo familiar.

Se ha mantenido el bono de desarrollo humano para los más pobres, esto ayuda en algo a suplir las necesidades más básicas que pueda tener un hogar humilde, aunque los \$50 del bono se ha mantenido para este sector vulnerable de la sociedad, no se ha ampliado ni aumentado el valor para los que lo reciben.

El dólar se mantiene como moneda local, lo cual ha permitido a lo largo de estos 14 años, que se mantenga el poder adquisitivo, y los ecuatorianos tengan una cierta estabilidad en los productos y servicios de primera necesidad.

#### **4.2.3 Social.**

---

Las preferencias de marcas conocidas en los productos de primera necesidad en los consumidores ecuatorianos lo demuestran según las encuestas realizadas a los consumidores.

La falta de interés por adquirir los productos en presentaciones de tarros, se debe a que cuestan más, y considerando que la mayor cantidad de la población está desempleada, hace que los consumidores opten por presentaciones más baratas ya sea en fundas, sachets etc. para conseguir los mismos productos.

El alto nivel de desempleo hace que la población opte por consumir los productos más baratos, en presentaciones económicas, e inclusive por sustitutos que sean más económicos.

#### 4.2.4 Tecnológico.

La inversión en la industria salinera es alta, ya que requiere de grandes cantidades de tierras para el proceso de cosecha de sal para posterior refinación. Este proceso además implica años de preparación de la cosecha para poderla refinar y vender como apta para el consumo humano. La tecnología ha permitido que la industria salinera mejore su producción, optimizando el tiempo y mejorando la calidad del producto.

Las múltiples ofertas de envasadoras automáticas en el mercado local, hace que sea accesible adquirir máquinas a bajo costo, cuyos precios oscilan entre los \$7.000 a \$15.000 para una línea completa de producción, que incluye el llenado, sellado y etiquetado.

#### 4.3 Evaluación mercados potenciales.

El mercado salinero cuenta con pocas empresas ecuatorianas constituidas formalmente entre las cuales se reparten el mercado local para el abastecimiento de todas las sales industriales y de consumo humano que se requiere a nivel nacional, como podemos observar a continuación:

**Cuadro N° 3**

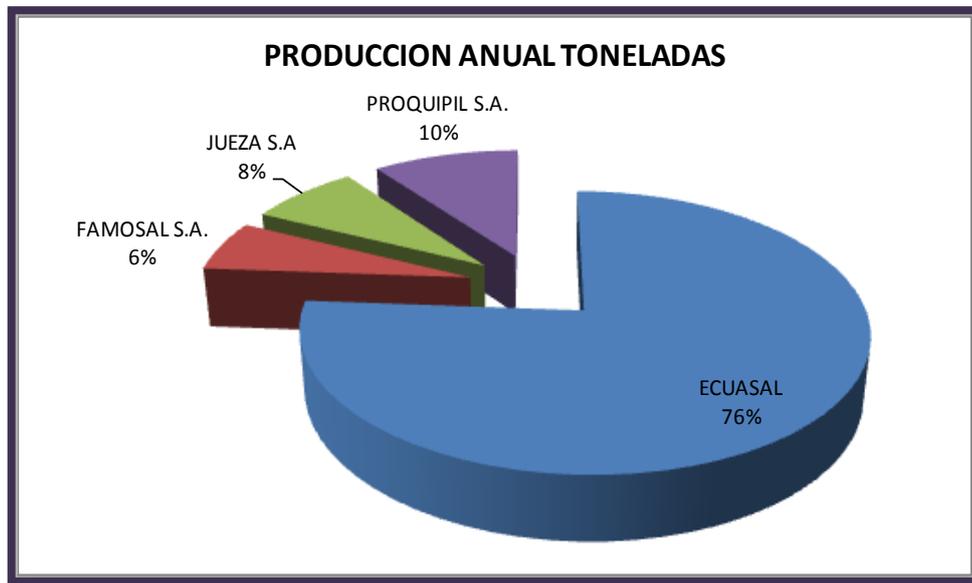
**Producción de la industria SALINERA en TN métricas Año 2013.**

EMPRESAS	PRODUCTOS	PRODUCCIÓN ANUAL TONELADAS	PARTICIPACIÓN %	PRECIO PROMEDIO EN DOLARES
ECUASAL C.A.	CRIS - SAL	150.000	76%	\$ 18.000.000,00
FAMOSAL S.A.	MAR Y SAL	12.000	6%	\$ 1.440.000,00
JUEZA S.A.	SAL PACIFICO	15.000	8%	\$ 1.800.000,00
PROQUIPIL S.A.	DELISAL	20.000	10%	\$ 2.400.000,00
TOTAL DE VENTAS Y PRODUCCIÓN EN EL ECUADOR		197.000	100%	\$ 23.640.000,00

Fuente: Superintendencias De Compañías. Año 2013  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

## Gráfico N° 1

### Participación de Mercado según producción por Empresas.



Fuente: Superintendencia De Compañía. Año 2.013  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**Nota:** Ecuasal tiene una participación de mercado del 76%, en producción a nivel nacional lo que la hace líder en la Industria salinera.

#### 4.4. Análisis de Oferta y demanda.

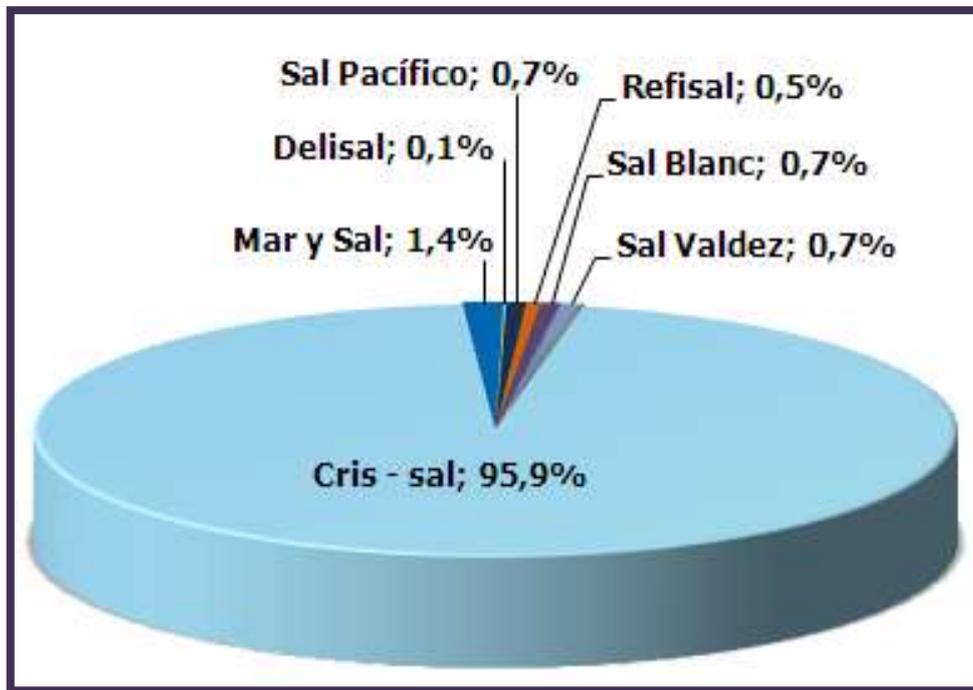
La preferencia de marca según encuestas<sup>1</sup> realizadas en 16 principales ciudades del país da como resultado el liderazgo de Ecuasal en ventas con su marca CRIS-SAL, es así que la innovación del producto “Sal de Ajo” obtendrá un beneficio muy significativo para la empresa, en cuanto a esta apuesta y se garantiza su comercialización y rentabilidad para la misma.

A continuación veremos reflejado en el gráfico N° 2 las preferencias según la marca de productos de sal.

<sup>1</sup> Esta encuesta fue realizada para conocer el nivel de aceptación de las marcas de sal a nivel nacional y quién es el líder del mercado, fecha de realización encuestas Junio/2013

**Gráfico N° 2**

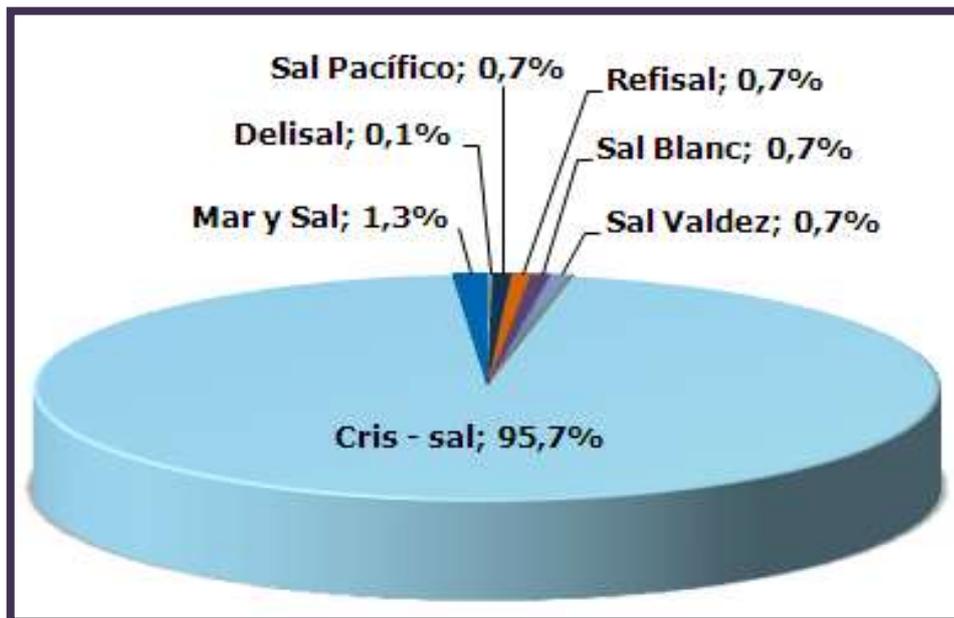
**Preferencia de Marca en ventas a nivel nacional.**



Fuente: Estudio de Mercado Julio/2013, Tendencia Investigación de Mercados.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**Gráfico N° 3**

**Preferencia de Marca medido en Dólares.**



Fuente: Estudio de Mercado Julio/2013, Tendencia Investigación de Mercados.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**Nota:** Cris-sal se mantiene como líder del mercado nacional con un 95,7% en ventas según últimas encuestas en Junio/2013, el restante 4,3% se reparte entre las demás marcas de sales del país.

Teniendo a favor el reconocimiento de marca por el buen posicionamiento de CRIS-SAL en la mente del consumidor, se facilitará el comercializar en las principales cadenas de supermercado a nivel nacional el nuevo producto Sal con Ajo Cris-sal, por lo que se hará una campaña de medios durante el primer año de vida del producto.

#### **4.4.1. Análisis de la demanda.**

La demanda es la adquisición de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar y pagar de acuerdo a sus diferentes gustos y necesidades.

Para analizar la demanda de sales en el país, se debe de conocer el comportamiento del consumidor frente a las diferentes marcas existentes en el mercado, por lo que debemos segmentar el mercado e identificar las oportunidades de crecimiento a través de ellos.

#### **4.4.2. Segmentación de la demanda.**

La sal por ser un producto de primera necesidad se encuentra fácilmente en diferentes puntos de ventas a nivel nacional, ya sea en tiendas de barrios y/o supermercados que es cuando una familia vende desde la ventana de su casa diferentes productos que tengan fácil salida, Micromercados, Supermercados, Gasolineras y Mercados Municipales.

**Cuadro N° 4**

**Distribución del tamaño muestral en las ciudades por tipo de negocio visitado.**

Ciudad	Tienda	Hogar Vende	Micromercado	Supermercado	Gasolinera	Mercado Municipal	Total
Ambato	61	22	8	6	3	4	104
Cuenca	83	31	12	5	4	4	139
Durán	36	15	4	1	0	1	57
Esmeraldas	47	20	4	4	2	2	79
Guayaquil	252	43	22	14	10	5	346
Ibarra	34	10	5	4	2	2	57
Lago Agrio	30	12	4	2	2	2	52
Libertad	45	5	3	3	2	2	60
Loja	48	16	8	4	0	3	79
Machala	47	22	4	5	1	0	79
Manta	59	24	7	4	3	3	100
Milagro	31	13	3	1	0	1	49
Portoviejo	73	43	7	2	2	4	131
Quevedo	44	11	3	3	2	2	65
Quito	203	47	26	11	8	4	299
Riobamba	55	15	2	4	3	2	81
Santo Domingo	56	10	5	4	2	3	80
Tulcán	38	11	6	2	2	2	61
<b>Total</b>	<b>1242</b>	<b>370</b>	<b>133</b>	<b>79</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>1918</b>

Fuente: Estudio de Mercado Junio/2013, Tendencia Investigación de Mercados.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**Nota:** De acuerdo a este cuadro la mayor cantidad de consumidores está en las tiendas y hogar vende, ya que están más cerca de los consumidores, en segundo lugar están los micromercados y en tercer lugar los Supermercados.

#### **4.4.2.1 Decisión de Compra de los Consumidores**

Encuesta realizada a consumidores en diferentes puntos de ventas en Guayaquil y Quito, en base a la pregunta “Qué factores son más importantes para comprar un producto alimenticio” calificando cada factor del 1 al 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

**Cuadro N° 5**  
**Decisión de Compra de los Consumidores**

Factores Importantes Para La Toma De Decisión De Compra De Sal	Importancia
Es de buena calidad	62%
La marca le da confianza	23%
El precio es aceptable	10%
La presentación del envase y cantidad le agrada	5%
TOTAL	100%

Fuente: Estudio de Mercado Junio/2013, Tendencia Investigación de Mercados.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

Total de personas encuestadas: 100 consumidores en Supermercados y Tiendas de Quito y Guayaquil.

#### **4.5. Análisis de las 4P'S (MARKETING MIX: 4 P's del Marketing).**

##### **4.5.1. Producto.**

El lanzamiento del nuevo producto de Ecuasal es innovador e interesante, ya que proporciona a los consumidores en especial a las amas de casa, ahorro al tiempo de preparar sus alimentos ya que obtiene el benéfico de la sal y el ajo, una combinación perfecta al momento de condimentar sus comidas.

### Imagen N° 6 Logotipo de nuevo producto Sal de Ajo.



Fuente: Propuesta nuevo producto Sal de Ajo (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

El envase es de 150 gramos, se lo comercializara en cajas de 20 unidades modelo de envase ergonómico, fácil de agarrar al momento de preparar sus alimentos.

Se establece que el logotipo y etiqueta es como se lo demuestra en la imagen N° 6, la presentación del envase aún no está fabricado pero se tiene presente que cambiaria.

#### 4.5.2. Precio

El precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos.

- ❖ Para **Laura Fisher** y **Jorge Espejo**, autores del libro "Mercadotecnia" publicado en el Año 2.009 en México D.F. Donde explican que el precio de un producto es "solo una oferta para probar el

pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán”

#### **4.5.2.1 Método de fijación de precio**

Según los directivos de Ecuasal, el precio en general de la sal se fija de acuerdo a los costos de producción más el margen de ganancia, por ser un producto de la canasta básica, no se puede aumentar el precio sin que se tome en consideración el impacto que este generaría a nivel general de la economía nacional, ya que la sal se utiliza de manera directa en los hogares y de manera indirecta en la producción de diferentes Industrias a nivel nacional.

Sin embargo por ser Sal de Ajo un producto diferente al tradicional, el precio se fijará de acuerdo al costo más un margen del 83% para llegar al Precio de Venta al Público PVP.

#### **Cuadro N° 6**

##### **Fijación de Precio producto Sal de Ajo.**

<b>Costo de producción:</b>	<b>U.S.\$ 0,74</b>
PVP cada unidad	<b>U.S.\$1,50</b>
Precio por caja de 20 unidades	U.S.\$30,00
Descuento a Distribuidores 18% (-)	<b>U.S.\$ 5,41</b>
<b>PRECIO DE VENTA A DISTRIBUIDORES POR CAJAS</b>	<b>U.S.\$24,60</b>

Fuente: Departamento Financiero Estudio de Mercado (ECUASAL)  
Elaborado por. Tammy Rodríguez Balseca.

El Precio de venta al público (PVP) sería por unidad de \$1,50, el cual sirve como referencia de precio a los distribuidores para negociar el descuento con el productor y obtener su margen de ganancia, en este caso el descuento que la empresa Ecuasal otorga a sus distribuidores es del 18% sobre el PVP, por lo tanto el precio de venta a los distribuidores por caja sería de \$24,65.

Es decir que la utilidad real de este producto será del 66% del costo de producción, siendo la unidad de venta a distribuidores cajas de contienen 20 unidades de 150 gramos, obteniendo una ganancia neta de U.S. \$9.82, como se explica en el cuadro a continuación:

**Cuadro N° 7**  
**Costos de producción Sal de Ajo.**

PVP POR ENVASE	CAJA POR 20 UNIDADES	DESCUENTO A DISTRIBUIDO RES 18%	PRECIO DE VENTA A LOS DISTRIBUIDO RES	COSTO DE PRODUCCION POR CAJA DE 20 U.	UTILIDAD NETA 58% POR CAJA DE 20 U.
\$ 1,50	\$ 30	\$ 5,41	\$ 24,65	\$ 14,83	\$ 9,82

Fuente: Análisis Demostrativo Financiero (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

Si se proyecta vender 600 cajas mensuales a nivel nacional, la utilidad neta que se recibiría por este producto sería de U.S. \$5.890 mensuales y al año de \$ 70.691.91.

**Cuadro N° 8**  
**Proyección de Ventas por cajas Mensuales.**

UTILIDAD NETA 66% POR CAJA DE 20 U.	VENTAS MENSUALES EN CAJAS	TOTAL UTILIDAD NETA VENTAS MENSUALE	TOTAL ANUAL
\$ 9,82	600	\$ 5.892,00	\$ 70.704,00

Fuente: Análisis Demostrativo Financiero (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 4.5.3 Plaza Canales de Distribución.

El mayor porcentaje de ventas para Ecuasal se realiza a través del Grupo Toni-Dipor, quien agrupa a diferentes empresas distribuidoras de productos de consumo humano y masivo a nivel nacional. Este grupo tiene la distribución exclusiva de las sales de consumo humano.

Ecuasal solo vende las sales Industriales de manera directa a los clientes de consumo directo quienes las utilizan en los diferentes procesos de acuerdo a su industria. Estas ventas son realizadas desde su departamento de ventas situado en la Refinería de Guayaquil.

Sal de Ajo se vendería de manera directa a Corporación La Favorita y Grupo Toni-Dipor S.A. quienes se encargarán de promocionar el producto a nivel de micromercados del país.

**Cuadro Nº 9**  
**VENTAS DIRECTAS Y POR DISTRIBUIDORES**  
(Expresadas en unidades – sacos de 50 kg.)

DISTRIBUIDOR	PRODUCTO	AÑO 2013	%
DISTRIBUIDOR TONI	SAL DE MESA	1.380.161	51%
CORPORACION LA FAVORITA	SAL DE MESA	97.714	4%
VENTAS DIRECTAS A CLIENTES VARIOS	INDUSTRIALES	1.239.751	46%
TOTAL VENTAS POR DISTRIBUIDOR		2.717.626	100%
DISTRIBUIDOR	PRODUCTO	AÑO 2012	%
DISTRIBUIDOR TONI	SAL DE MESA	1.312.382	52%
CORPORACION LA FAVORITA	SAL DE MESA	110.949	4%
VENTAS DIRECTAS A CLIENTES VARIOS	INDUSTRIALES	1.077.603	43%
TOTAL VENTAS POR DISTRIBUIDOR		2.500.943	100%
DISTRIBUIDOR	PRODUCTO	AÑO 2011	%
DISTRIBUIDOR TONI	SAL DE MESA	1.223.110	57%
CORPORACION LA FAVORITA	SAL DE MESA	101.410	5%
VENTAS DIRECTAS A CLIENTES VARIOS	INDUSTRIALES	832.078	38%
TOTAL VENTAS POR DISTRIBUIDOR		2.166.598	100%

Fuente: Departamento de Ventas de ECUASAL.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**Interpretación:** Como podemos apreciar, los principales ingresos para Ecuasal, provienen de la Sal de consumo humano, la cual es vendida y distribuida a través de terceros y no de manera directa, es así que se toma en consideración los 3 últimos años, para poder tener presente como sería la distribución del nuevo producto Sal de Ajo, con lo cual la compañía ha evitado montar una cadena de distribución propia a nivel nacional y el riesgo de la cartera por ventas a detallistas.

**Cuadro No. 10**  
**Variación porcentual de las Ventas**

AÑOS	VARIACIÓN
2013	9%
2012	10%
2011	15%

Fuente: Departamento de Ventas de ECUASAL.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

VARIACION PORCENTUAL	$\frac{VF - VI}{VI}$
-------------------------	----------------------

Simbología: VF: Valor Final  
VI: Valor Inicial

**Interpretación:** Esta variación nos permite determinar, cuál ha sido el porcentaje de variación de las ventas totales desde el año base (2011) hasta el año 2013, siendo el mejor año el 2011 con un crecimiento del 15%.

#### **4.5.4. Promoción.**

Para promocionar este producto, se ha pensado en realizar una campaña de publicidad durante 1 año corrido en revistas dirigidas a mujeres principalmente y televisión en programas de cocina, en el que se prepararán recetas con la Sal con Ajo.

Además el envase de Sal de Ajo llevará un recetario de cocina pequeño amarrado al envase, para que las amas de casa aprendan a usarlo de manera confiable y segura, en el recetario se indicará las bondades del producto y cuánto se deberá usar para la preparación.

#### **4.6. Análisis FODA: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.**

Es necesario realizar el análisis FODA para identificar la situación actual de la Empresa Ecuasal.

##### **4.6.1. Fortalezas.**

La Empresa Ecuasal es líder en ventas en el mercado a nivel nacional por lo que su marca Cris-Sal se encuentra muy bien posicionada entre las marcas de sales del país, siendo reconocida como la mejor del mercado.

La empresa cuenta con una infraestructura adecuada y moderna lo cual hace que la producción sea eficiente y se eviten pérdidas económicas por paralización de las plantas de refinación.

La Empresa cuenta con un adecuado canal de distribución a nivel nacional, lo cual ha mejorado las ventas en los últimos años y se ve reflejado en los estados de resultado.

En cuanto a la liquidez goza de un buen nivel de liquidez ya que su promedio de cuentas por cobrar es de 31 días y su promedio de cuentas por pagar es de 45 días.

#### **4.6.2. Oportunidades.**

Incursionar en mercados extranjeros es una oportunidad que Ecuasal tiene para aumentar sus ventas, ya que cuenta con la suficiente capacidad instalada para producir más de lo que actualmente produce, se estima que al menos un 50% más, por lo que vender al exterior sería beneficioso ya sea por imagen a nivel internacional y por ingresos en sus ventas, puesto que en el mercado local ya no puede crecer más.

Campaña para sus productos en especial para los de menor comercialización, con esto podría impulsar algunos de sus productos como lo son los Cris-saleros y la Sal Parrillera.

Se puede ofrecer nuevos productos al consumidor moderno, mediante una encuesta de qué es lo que espera el consumidor de un producto que sirva para la cocina y que le ahorre tiempo en el momento de la preparación de las comidas. Se pueden tomar referencias en otros mercados a nivel internacional sobre la diversificación de productos de esta línea de sales con especias.

#### **4.6.3. Debilidades**

Se conoce que no se han lanzado al mercado nuevos productos, lo cual no permite tener alternativas en este segmento.

Los Cris-Saleros de 700 grs salieron del mercado por bajo nivel de ventas.

Falta afianzar la marca Cris-Sal en la mente del nuevo consumidor, ya que las generaciones cambian y se debe seguir dando presencia de marca en las nuevas amas de casa.

#### 4.6.4. Amenazas.

Ingreso de nuevos competidores al mercado ecuatoriano con la apertura de las importaciones en el Ecuador.

**Cuadro N° 11**  
**Matriz FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lider en ventas en el mercado</li> <li>-Marca reconocida a nivel nacional</li> <li>-Infraestructura moderna.</li> <li>-Alta inversión en tecnología de punta.</li> <li>-Canales de distribución adecuados a nivel nacional.</li> <li>-Alto nivel de liquidez, debido al rápido nivel de cobro de cuentas x cobrar (promedio 35 días).</li> <li>-Reconocimientos públicos por su contribución en la salud del pueblo ecuatoriano, tales como la Organización Panamericana de la Salud "OPS" y la UNICEF.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca innovación en sus presentaciones de los productos</li> <li>-No se han diversificado.</li> <li>-Bajo nivel de ventas en uno de sus productos como lo es el CRIS-SALERO de 700 grs., producto que fue puesto en el mercado para ofrecer una alternativa a la tradicional presentación en funda.</li> <li>-Falta afianzar la marca en la mente del nuevo consumidor, ya que las generaciones cambian y se debe seguir dando una presencia de marca en las nuevas amas de casa, generando lealtad hacia la marca CRIS-SAL tanto por calidad y salud.</li> <li>No se está aprovechando la infraestructura al 100% ya que su capacidad instalada es mayor a la utilizada</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aperturas a nuevos mercados</li> <li>-Mediante una campaña publicitaria, afianzar en la mente del consumidor que prefiera la marca CRIS-SAL, que le ha garantizado salud desde hace más de 40 años.</li> <li>Impulsar la presentación de la sal en envases de plástico como el Cris-salero de 700 grs y la Parrillera mediante alguna campaña publicitaria y rediseñando el producto.</li> <li>-Lanzar nuevos productos al mercado que llenen las necesidades del consumidor moderno.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingreso de nuevos competidores al mercado ecuatoriano, debido a la apertura de las importaciones.</li> <li>-Ley de Aguas, que aunque está paralizada de momento, es una gran amenaza al sector ya que representa un nuevo impuesto a la Industria salinera.</li> </ul>

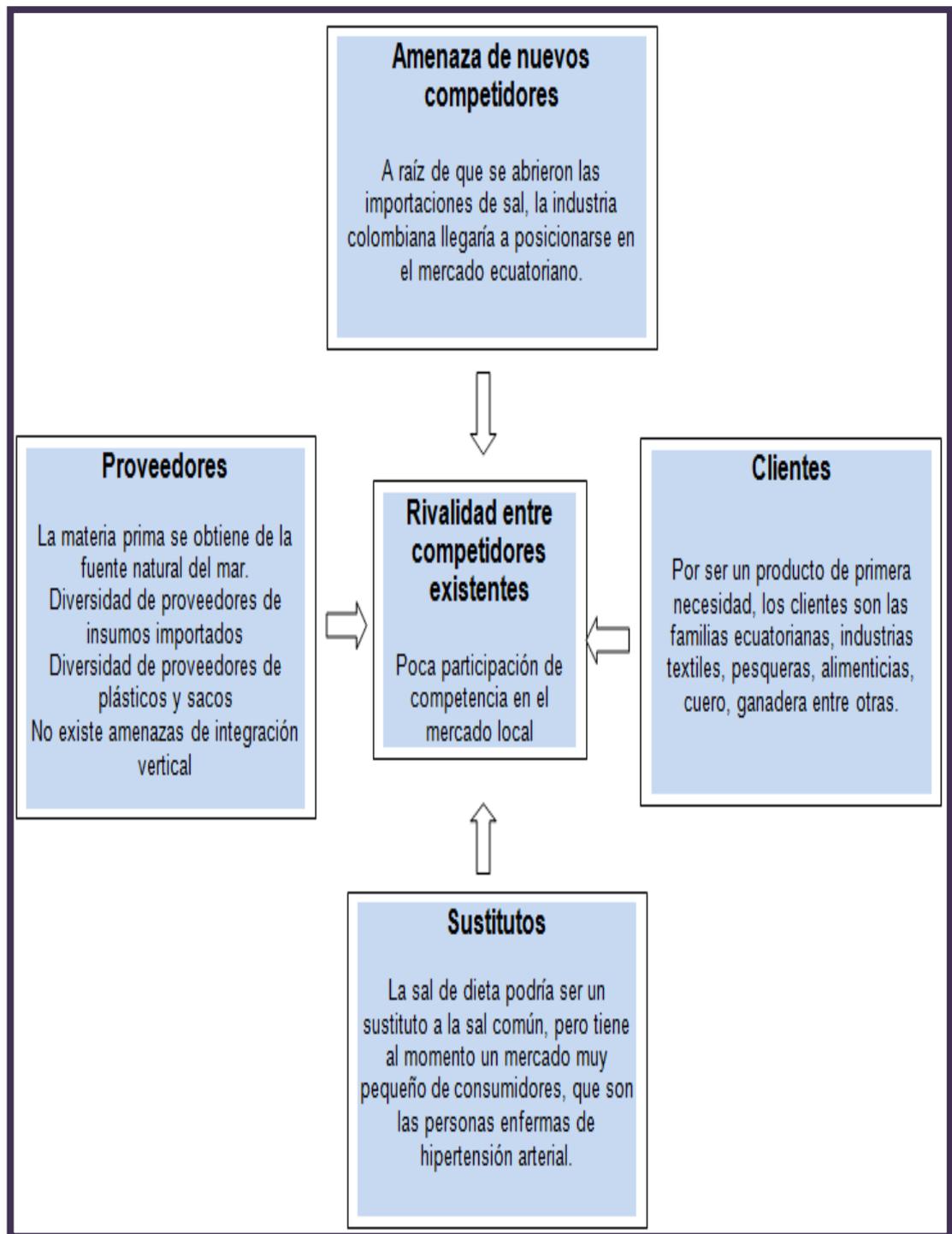
Fuente: Departamento de logística (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

#### 4.6.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar la industria en términos de rentabilidad, por lo que es necesario para tener una visión más clara de cómo es la Industria salinera, se ha realizado el siguiente análisis bajo este modelo:

## Cuadro N° 12

### Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Profesor Michael Porter de Harvard Business School en 1979.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

Cuadro N° 13

Matriz de porter calificación de riesgo.

<b>MATRIZ DE PORTER</b>	
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	
Con la apertura de las importaciones podrían ingresar nuevos competidores al mercado ecuatoriano	
Calificación:	7
<b>PROVEEDORES</b>	
Materia priama fuente natural del mar:	1
Diversidad de productos importados	5
Diversidad de proveedores de plásticos/sacos	4
No existe amenaza de integración vertical	1
Calificación	2.75
<b>CLIENTES</b>	
Producto de primera necesidad, consumidores directos	3
Consumidores diferentes segmentos de industrias	2
Calificación:	2.5
<b>SUSTITUTOS</b>	
La sal de dieta podría ser un sustituto, pero igualmente necesitarían del cloruro de sodio como base para la elaboración de la sal de dieta	3
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	
Son pocos los competidores en el mercado	5
<b>TOTAL EVALUACION RIESGO DE LA INDUSTRIA SALINERA</b>	<b>4.05</b>
<b>BAJA: 1 AL 3 MEDIA: 4 AL 6 ALTA: 7 AL 10</b>	

Fuente: profesor Michael Porter de Harvard Business School en 1979.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

De acuerdo a la calificación de riesgo obtenida en esta matriz, se puede decir que el riesgo de la industria salinera es medio.

## **4.6.6 Investigación de mercado.**

### ***4.6.6.1 Planeación de la Investigación.***

Se ha organizado un Estudio de Mercado en las 2 principales ciudades del País, Guayaquil y Quito, con diferentes preguntas que aborden de manera directa al consumidor final, si les gustaría comprar un nuevo producto Sal con especias y bajo qué condiciones lo comprarían a fin de satisfacer sus necesidades.

Se prevé también visitar los Supermercados de las 2 principales ciudades del País, Guayaquil y Quito, para identificar los productos similares de la competencia, precios y presentaciones.

### ***4.6.6.2 Objetivo de la Investigación de Mercado.***

El fin es el de obtener resultados en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores, saber qué esperan de un producto como la sal en cuanto a presentaciones en envases se refiere, además de conocer si desean que el producto tenga nuevas alternativas en condimentos para la cocina.

Con esto se tendrá una idea más clara de lo que el consumidor desea obtener y poderle ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades, ya que los gustos y preferencias van cambiando con el paso del tiempo y se debe innovar para no quedarse en el tiempo.

### ***4.6.6.3 Tipo de Investigación.***

Se usará la Investigación Descriptiva como herramienta para saber las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos.

También se usará la Investigación Exploratoria ya que se recolectará información de la competencia de manera directa en los diferentes centros de abastecimientos del país.

#### 4.6.6.4 Tamaño de la Muestra.

Imagen N° 7

#### Fórmulas para determinar el Tamaño de la Muestra de una Población

	Dos opciones de respuestas(Ejem: si o no)	Varias opciones de respuestas (ejem: valora entre x e y)
Población finita	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{NS^2}{i^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot S^2}$
Población infinita	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{p \cdot q}{i^2}$	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{S^2}{i^2}$

Fuente: Formulas de libros Estadísticos.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

Para este estudio se ha considerado la fórmula correspondiente a una población finita, siendo nuestra población 3 millones de habitantes en Guayaquil, que determina el tamaño de la muestra mediante procedimientos estadísticos dependiendo de las siguientes variables:

- n: muestra
- P: Probabilidad de que el producto tenga aceptación por parte del consumidor
- Q: Probabilidad de que el producto tenga aceptación por parte del comprador ( en este caso los Supermercados)
- i (e): Margen de error
- Z: Nivel de confianza

➤ N: Tamaño de la población

Dónde:

- $n$  = muestra.
- $P$  = 50% de probabilidad de acierto poblacional = 0.5
- $Q$  = 50% de probabilidad de desacierto poblacional = 0.5
- $e$  = Margen de error 6 % = 0.06
- $Z$  = número de errores asociado con el nivel de confianza cuyo valor se obtiene mediante el uso de la tabla de probabilidad de una distribución normal para un nivel de confianza del 95 % = 1.96
- $N$  = tamaño de la población.

$$\text{Fórmula para determinar el tamaño} \quad = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

*Óptimo de la muestra n (población finita)*

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 3'000.000}{0.06^2 * (3'000.000-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 750.000}{10.799,9964 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2'881.200}{10.799,96}$$

$$n = 266,778 = 267$$

Realizando los cálculos correspondientes se llega a la conclusión que necesitamos realizar 267 encuestas para obtener una muestra representativa de la población con el 95% de confianza.

#### 4.6.6.5 Resultado de las Encuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos a 267 encuestados, se ha obtenido el siguiente cuadro de información:

**Cuadro N° 14**  
**Encuestas realizadas a las amas de casa**

<b>PREGUNTAS REALIZADAS EN LAS ENCUESTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>	<b>\$1,00 A \$2,00</b>	<b>\$2,00 A \$3,00</b>	<b>\$3 EN ADEL ANTE</b>
1) Compra usted algún producto que contenga sal con ajo?	4%	96%				
2) Si respondió que NO, le gustaría comprar un producto que contenga Sal con Ajo para condimentar con facilidad sus carnes?	36%	12%	52%			
3) Si su respuesta es afirmativa, cuanto estaría dispuesta a pagar por este productos?				82%	13%	12%

Las encuestas dan como resultado que la mayoría de los encuestados no están acostumbrados a usar sal con algún tipo de especies, y que tal vez estarían dispuestos a comprarlo a un precio no mayor de \$2,00.

**Cuadro No. 15**  
**Encuestas realizadas a las amas de casa**

<b>PREGUNTAS REALIZADAS EN LAS ENCUESTAS</b>	<b>AJO</b>	<b>COMINO</b>	<b>PIMIENTA</b>	<b>OTROS</b>	<b>TARROS</b>	<b>FUNDAS</b>
4) Qué condimento le gustaría que lleve la Sal para facilitar la preparación de sus comidas?	78%	19%	1%	1%		
5) Le gustaría que la presentación del envase sea en tarros o en fundas?					60%	40%

En este cuadro podemos observar que del total de los encuestados que fueron 267, el 78% preferiría el ajo sobre los demás condimentos para la combinación con la Sal, y prefiere la presentación en tarros más que en fundas.

## 5. ANÁLISIS OPERATIVO.

### 5.1. Localización del negocio.

La producción de Sal de Ajo se realizará en el área de producción de envases o tarros plásticos dentro de la Refinería de Ecuasal, ubicada en el Km 12,5 vía a Daule, donde cuenta con aproximadamente con 600 metros cuadrados destinados a la producción de sus productos en presentaciones de tarros y un espacio para almacenamiento de 800 metros cuadrados para estas presentaciones.



Fuente: Mapa Geográfico de Guayaquil.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 5.2. Tamaño del negocio.

La refinería de Ecuasal está instalada sobre 60.000 metros cuadrados de terreno propio de la empresa, de los cuales 10.000 son utilizados en la actualidad por los 4 edificios que existen destinados para

diferentes áreas administrativas y de producción, además de la Planta Refinadora de Sal que es el edificio central donde se refina la sal que viene de la Península de Santa Elena.

Entre los edificios que existen en la Refinería están:

- Planta Refinadora de Sal
- Bodega de Producto Terminado
- Bodega de Insumos
- Bodega de Repuestos
- Talleres Eléctrico, Civil y Mecánico
- Producción
- Administrativo
- Recursos Humanos, Capacitación, Departamento Médico
- Comedor

### **5.3. Capacidad instalada.**

La capacidad instalada es de 600 metros cuadrados destinados para la producción de tarros, dentro de los cuales se instalarán las máquinas que se van adquirir para la producción del nuevo producto Sal de Ajo, las máquinas ocuparán un espacio aproximado de 225 metros cuadrados (15 x 15 metros cuadrados), ya que una vez que se producen las cajas son inmediatamente llevadas al área de Bodega de tarros que cuenta con 800 metros cuadrados en total, de los cuales se usarán 200 metros para las cajas de Sal de Ajo.

### **5.4. Descripción del producto.**

Sal de Ajo es el nuevo producto de la familia Cris-Sal, el cual tiene como componentes principales lo siguiente:

- Ajo en polvo 30%
- Sal Súper-Refinada Cris-sal 70%
- Envase plástico ergonómico de 150 gramos
- Etiqueta plástica termoencogible
- Tapa plástica con 2 salidas del producto, una con huecos pequeños y la otra con hueco grande para un flujo abundante
- Cajas por 20 unidades

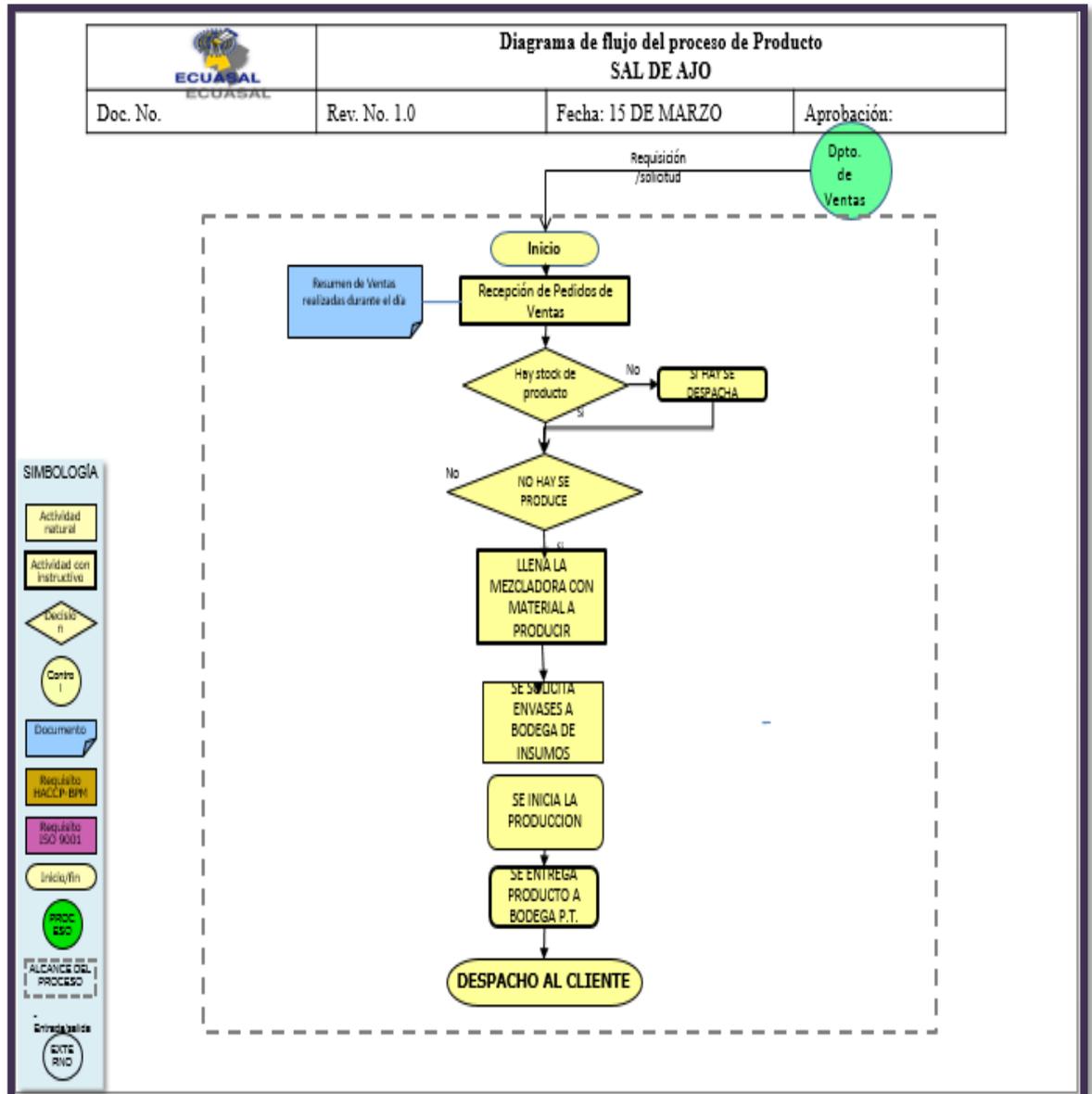
### **5.5. Diagrama de procesos.**

Para iniciar la producción de Sal de Ajo se producirá un stock mínimo de 400 cajas, y se producirá de acuerdo a la demanda de ventas, de acuerdo al siguiente proceso y diagrama:

- Recepción de parte de Producción del Reporte de Ventas diario.
- Producción revisa si hay suficiente stock para atender la demanda de Ventas
- Si hay stock, se procede a despachar de la Bodega de Producto Terminado
- En el caso de que no haya stock suficiente, el Jefe de Producción procederá a poner una Orden de Producción
- Se procede con la producción de Sal de Ajo en las cantidades solicitadas
- Se entrega a Bodega de Producto Terminado
- Producto Terminado procede a despachar al cliente

## Gráfico N° 4

### Diagrama de Proceso de Producción.



Fuente: Ecuasal  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 5.6. Ciclo del negocio

El ciclo del negocio está basado en el tiempo de vida útil de la maquinaria que incide directamente en la producción del producto Sal de Ajo, en este caso la depreciación de las maquinarias en Ecuasal tienen un plazo de 10 años.

### 5.7. Inversión en Insumos y tecnologías

Para el inicio de operaciones se necesita la inversión de los siguientes activos para la producción:

**Cuadro N° 16**

#### **Detalles de activos.**

DETALLES DE ACTIVOS	COSTOS
MAQUINA MEZCLADORA	\$ 20.000,00
MOLDE PARA ENVASES PLASTICOS	\$ 4.000,00
MOLDE PARA TAPAS PLASTICAS	\$ 4.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 28.000,00</b>

Fuente: Departamento de logística de ECUASAL.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca

### 5.8. Abastecimiento de materias primas.

**Cuadro N° 17**

#### **Insumos de producción**

INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN	PRIMER AÑO \$
AJO	\$ 31.680,00
SAL	\$ 7.200,00
TAPA	\$ 14.400,00
TARRO	\$ 28.800,00
PLASTICO TERMOENCOGOBLE	\$ 8.640,00
CAJA	\$ 5.040,00
CINTA ADHESIVA	\$ 610,16
<b>TOTAL INSUMOS</b>	<b>\$ 96.370,16</b>

Fuente: Departamento de logística de ECUASAL.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca

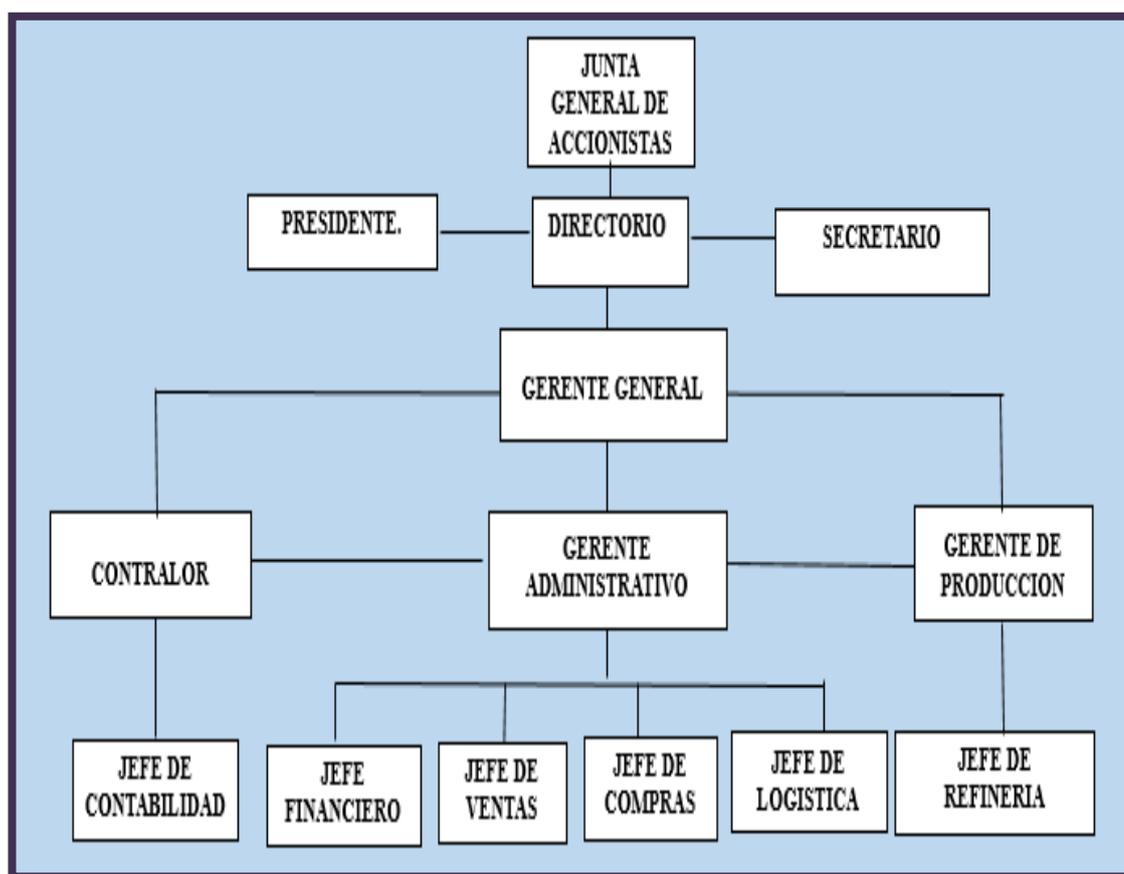
## 5.9. Recursos humanos

Para la producción de Sal de Ajo sólo se necesitará de 2 obreros en la línea de producción, quienes trabajarán directamente para esta área.

Ecuasal cuenta con 166 empleados en Refinería, de los cuales 110 son obreros de planta, a esta lista se sumarían los 2 obreros que se contratarían para la producción de Sal de Ajo, y se tiene además 4 obreros del área de envasado de Cris-saleros en tarros, que colaborarían de manera indirecta en esta producción.

**Cuadro N° 18**

### **Organigrama funcional de Ecuasal**



Fuente: Departamento de recursos humanos de ECUASL.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

## 6. ANALISIS FINANCIERO.

### 6.1 Plan de Inversión.

Para iniciar la producción de Sal con Ajo, se requiere de una inversión de U.S. \$40.000,00 cuyos valores se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 19**  
**Inversión Inicial**

<b>RUBRO</b>	<b>U.S.\$</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 28.000,00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 500,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 11.500,00</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$ 40.000,00</b>

Fuente: Resultados del Plan de Negocio.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

El gasto de la inversión inicial, incluye todo el flujo de recursos que se requieren para poner en marcha la producción del nuevo producto Sal de Ajo, para lo cual se deberán comprar algunos bienes los cuales se detallan a continuación:

#### 6.1.1 Activos Fijos

- **Máquina mezcladora y envasadora**

Servirá para mezclar la sal y el ajo para posterior envasado en los tarros, la compra se realizará localmente, ya que ofrecen garantía de 2 años y mantenimiento sin costo, además de instruir al personal para el uso de la maquinaria.

- **Molde para tarros de plástico**

El molde se fabricará localmente con capacidad de 4 cavidades para la producción simultánea de 4 tarros en cada puesta, lo cual hará más

rápida la producción de tarros para la fábrica que estará a cargo de la entrega de los envases.

- **Molde para tapas de plástico**

El molde se fabricará localmente con capacidad de 4 cavidades para la producción simultánea de 4 tapas en cada puesta, lo cual ahorrará tiempo en las entregas de las tapas por parte de la fábrica nacional que estará a cargo de la fabricación.

**Cuadro N° 20**

**ACTIVOS FIJOS**

<b>DETALLES DE ACTIVOS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>MAQUINA MEZCLADORA</b>	<b>\$ 20.000,00</b>
<b>MOLDE PARA ENVASES PPASTICOS</b>	<b>\$ 4.000,00</b>
<b>MOLDE PARA TAPAS PLASTICAS</b>	<b>\$ 4.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 28.000,00</b>

Fuente: Resultados del Plan de Negocio.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 6.1.2 Otros Activos

Se deberá gestionar en el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN el registro sanitario para el nuevo producto Sal de Ajo, para lo cual se está destinando un valor de \$500, que servirá para cubrir el costo de los trámites para la obtención del registro sanitario.

### 6.1.3 Capital de Trabajo

Para calcular el monto del dinero con el cual el proyecto debe de contar para confrontar costos y gastos relacionados a su operatividad, se calculó el capital de trabajo y se aplicó el método de déficit máximo acumulado, tomando en cuenta los ingresos y los egresos mensuales que se realizarán durante el año.

**Cuadro N° 21**  
**Capital de Trabajo**

<b>DETALLE</b>	<b>VALORES</b>
INGRESOS MENSUALES	\$ 14.789
EGRESOS MENSUALES	\$ 8.898
<b>SALDO MENSUAL DE CAJA</b>	<b>\$ 5.890,99</b>

Fuente: Resultados del Plan de Negocio.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca

De acuerdo a los egresos mensuales proyectados, se decidió que el Capital de Trabajo debería de ser de \$11.500,00, con lo cual cubriría la demanda inicial del proyecto.

## **6.2 Calendario de inversiones. (Estructura del Financiamiento).**

De la cantidad requerida para la inversión del proyecto, es decir \$40.000,00, el 30% será financiado con capital propio y el restante 70% será financiado por medio de un préstamo a un banco nacional a un plazo de 3 años y con una tasa del 8% anual, el cual se empezará a cancelar de manera anual a partir de la finalización del año cero.

En el siguiente cuadro se resume las características del crédito solicitado y la amortización de la deuda:

**Cuadro N° 22**  
**Estructura de Financiamiento**

<b>PRESTAMO BANCARIO</b>	
INVERSION INICIAL	\$ 40.000
PRESTAMO BANCARIO	70%
PLAZO	3 AÑOS
INTERES	8% ANUAL

Fuente: Resultados del Plan de Negocio.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca

**Cuadro N° 23**

### Amortización Préstamo Bancario

MES	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	INTERES ACUMULADO	AMORTIZACIÓN ACUMULADA
1	\$ 28.000,00	\$ 877,42	\$ 186,67	\$ 690,75	\$ 186,67	\$ 690,75
2	\$ 27.309,25	\$ 877,42	\$ 182,06	\$ 695,36	\$ 368,73	\$ 1.386,11
3	\$ 26.613,89	\$ 877,42	\$ 177,43	\$ 699,99	\$ 546,15	\$ 2.086,10
4	\$ 25.913,90	\$ 877,42	\$ 172,76	\$ 704,66	\$ 718,91	\$ 2.790,76
5	\$ 25.209,24	\$ 877,42	\$ 168,06	\$ 709,36	\$ 886,98	\$ 3.500,12
6	\$ 24.499,88	\$ 877,42	\$ 163,33	\$ 714,09	\$ 1.050,31	\$ 4.214,20
7	\$ 23.785,80	\$ 877,42	\$ 158,57	\$ 718,85	\$ 1.208,88	\$ 4.933,05
8	\$ 23.066,95	\$ 877,42	\$ 153,78	\$ 723,64	\$ 1.362,66	\$ 5.656,69
9	\$ 22.343,31	\$ 877,42	\$ 148,96	\$ 728,46	\$ 1.511,61	\$ 6.385,15
10	\$ 21.614,85	\$ 877,42	\$ 144,10	\$ 733,32	\$ 1.655,71	\$ 7.118,47
11	\$ 20.881,53	\$ 877,42	\$ 139,21	\$ 738,21	\$ 1.794,92	\$ 7.856,68
12	\$ 20.143,32	\$ 877,42	\$ 134,29	\$ 743,13	\$ 1.929,21	\$ 8.599,81
13	\$ 19.400,19	\$ 877,42	\$ 129,33	\$ 748,08	\$ 2.058,55	\$ 9.347,89
14	\$ 18.652,11	\$ 877,42	\$ 124,35	\$ 753,07	\$ 2.182,89	\$ 10.100,96
15	\$ 17.899,04	\$ 877,42	\$ 119,33	\$ 758,09	\$ 2.302,22	\$ 10.859,05
16	\$ 17.140,95	\$ 877,42	\$ 114,27	\$ 763,15	\$ 2.416,49	\$ 11.622,20
17	\$ 16.377,80	\$ 877,42	\$ 109,19	\$ 768,23	\$ 2.525,68	\$ 12.390,43
18	\$ 15.609,57	\$ 877,42	\$ 104,06	\$ 773,35	\$ 2.629,74	\$ 13.163,78
19	\$ 14.836,22	\$ 877,42	\$ 98,91	\$ 778,51	\$ 2.728,65	\$ 13.942,29
20	\$ 14.057,71	\$ 877,42	\$ 93,72	\$ 783,70	\$ 2.822,37	\$ 14.725,99
21	\$ 13.274,01	\$ 877,42	\$ 88,49	\$ 788,92	\$ 2.910,86	\$ 15.514,92
22	\$ 12.485,08	\$ 877,42	\$ 83,23	\$ 794,18	\$ 2.994,10	\$ 16.309,10
23	\$ 11.690,90	\$ 877,42	\$ 77,94	\$ 799,48	\$ 3.072,04	\$ 17.108,58
24	\$ 10.891,42	\$ 877,42	\$ 72,61	\$ 804,81	\$ 3.144,65	\$ 17.913,39
25	\$ 10.086,61	\$ 877,42	\$ 67,24	\$ 810,17	\$ 3.211,89	\$ 18.723,57
26	\$ 9.276,43	\$ 877,42	\$ 61,84	\$ 815,58	\$ 3.273,73	\$ 19.539,14
27	\$ 8.460,86	\$ 877,42	\$ 56,41	\$ 821,01	\$ 3.330,14	\$ 20.360,15
28	\$ 7.639,85	\$ 877,42	\$ 50,93	\$ 826,49	\$ 3.381,07	\$ 21.186,64
29	\$ 6.813,36	\$ 877,42	\$ 45,42	\$ 832,00	\$ 3.426,49	\$ 22.018,64
30	\$ 5.981,36	\$ 877,42	\$ 39,88	\$ 837,54	\$ 3.466,37	\$ 22.856,18
31	\$ 5.143,82	\$ 877,42	\$ 34,29	\$ 843,13	\$ 3.500,66	\$ 23.699,30
32	\$ 4.300,70	\$ 877,42	\$ 28,67	\$ 848,75	\$ 3.529,33	\$ 24.548,05
33	\$ 3.451,95	\$ 877,42	\$ 23,01	\$ 854,41	\$ 3.552,35	\$ 25.402,46
34	\$ 2.597,54	\$ 877,42	\$ 17,32	\$ 860,10	\$ 3.569,66	\$ 26.262,56
35	\$ 1.737,44	\$ 877,42	\$ 11,58	\$ 865,84	\$ 3.581,25	\$ 27.128,39
36	\$ 871,61	\$ 877,42	\$ 5,81	\$ 871,61	\$ 3.587,06	\$ 28.000,00

Fuente: Banco Bolivariano.  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 6.3 Ingresos Projectados.

### 6.3.1 Proyección de Ingresos

Para estimar los ingresos anuales, se consideró una de las principales cadenas de supermercados del país como lo es Corporación La Favorita, y Distribuidora Dipor S.A., con quienes se asegura tener presencia a nivel nacional. Se estimó ventas iniciales de 600 cajas mensuales y con un incremento para el segundo y tercer año del 20%, una vez que se haya dado a conocer el producto y posicionado en el mercado. El precio por caja se estimó en \$30,00 y se consideró mantener este precio durante los 2 años siguientes, salvo el caso de algún incremento considerable en las materias primas.

**Cuadro N° 24**

#### Proyección de Ingresos

DISTRIBUIDOR	CANTIDAD CAJAS MENSUALES	
DIPOR S.A.	300	
CORPORACION FAVORITA	300	
TOTAL UNIDADES VENTAS MENSUALES	600	
PROYECCION DE INCREMENTO ANUAL EN VENTAS		20%
PRECIO DE VENTA CAJA DE 20 U.	\$ 30,00 - Dcto. = \$24,65	

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**Cuadro N° 25**

#### Estimación de Ventas Anuales en unidades

SUPERMERCADOS	AÑOS		
	1	2	3
CORPORACIÓN FAVORITA	3.600	4.320	5184
DISTRIBUIDOR DIPOR	3.600	4.320	5184
<b>TOTAL CAJAS</b>	<b>7.200</b>	<b>8.640</b>	<b>10368</b>

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

Así que multiplicando las ventas anuales por el costo unitario de cada caja tenemos los siguientes ingresos anuales:

**Cuadro N° 26**  
**Estimación de los Ingresos Anuales**

INGRESOS ANUALES	AÑOS		
	1	2	3
VENTAS SAL DE AJO	\$ 177.480	\$ 212.976	\$ 255.571
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$ 177.480</b>	<b>\$ 212.976</b>	<b>\$ 255.571</b>

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 6.3.2 Costos y Gastos.

Dentro de este componente del flujo de caja se encuentran los Gastos de Publicidad, Gastos del Préstamo y Gastos de Producción.

### 6.3.3 Gastos de Publicidad.

Los Gastos de Publicidad serán destinados a la producción de habladores para las perchas de supermercados, publicidad en radios, revistas y libros de cocina.

**Cuadro N° 27****Gastos de Publicidad**

GASTOS DE PUBLICIDAD	AÑOS		
	1	2	3
PUBLICIDAD EN SUPERMECADOS (COLOCACIÓN DE HABLADORES EN LAS PERCHAS)	500	500	500
PUBLICIDAD EN RADIO FUEGO /CANELA (SPOTS DE 15 SEGUNDOS, 5 DIARIOS DURANTE LOS 6 PRIMEROS MESES DE CAMPAÑA Y DESPUES CON INTERVALO DE UN MES)	2.000	2500	3000
PUBLICIDAD EN REVISTA HOGAR ( 2 A 3 EDICIONES AL AÑO, 1/2 PAGINA INTERIOR)	2.000	2500	3000
PUBLICIDAD EN LIBROS DE COCINA HOGAR ( EDICIÓN ESPECIAL ANUAL, 1/4 DE PAGINA INTERIOR )	500	500	500
		o	
<b>TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD</b>	<b>5.000</b>	<b>6000</b>	<b>7000</b>

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

**6.3.4 Gastos de Intereses**

Los gastos por interés se derivan del préstamo que se va a realizar al banco:

**Cuadro N° 28****Gastos de Intereses**

GASTOS DE INTERES	AÑOS		
	1	2	3
INTERES POR PRESTAMOS	1929,21	1215,43	442,41
<b>TOTAL GASTO DE INTERES</b>	<b>1929,21</b>	<b>1215,43</b>	<b>442,41</b>

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

#### 6.3.4 Costos de Producción.

Los costos de producción se derivan del pago de 2 obreros que intervendrán en la producción de la sal con ajo, los costos de los envases, tapas, fundas termoencogible, cajas, las materias primas como lo son el ajo y la sal, como se puede observar en el cuadro N° 28.

**Cuadro N° 29**  
**Costos de Producción**

COSTO DE PRODUCCION	AÑOS		
	1	2	3
AJO	\$ 31.680,00	\$ 38.016,00	\$ 45.619,20
SAL	7.200,00	8.640,00	10.368,00
TAPA	14.400,00	17.280,00	20.736,00
TARRO	28.800,00	34.560,00	41.472,00
PLASTICO TERMOENCOGIBLE	8.640,00	10.368,00	12.441,60
CAJA	5.040,00	6.048,00	7.257,60
CINTA ADHESIVA	610,16	728,00	872,60
<b>TOTAL INSUMOS</b>	<b>\$ 96.370,16</b>	<b>115.642,00</b>	<b>138.770,00</b>
COSTOS FIJOS	10.429,84	11.159,93	11.638,66
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>\$ 106.800,00</b>	<b>\$ 126.801,93</b>	<b>\$ 150.408,66</b>

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### 6.3.5 Costos de Ventas

No existen costos de ventas puesto que los Supermercados se encargarán de retirar el producto en las bodegas de la Refinería de ECUASAL.

### 6.3.6 Depreciación de los Activos.

La depreciación de los activos fijos representa una pérdida del valor de los mismos debido a la utilización a lo largo de los años.

En Ecuador se utiliza el método de línea recta, con el cual se calcula la depreciación de los activos dividiendo el costo inicial de los mismos para el número de años de vida útil. El valor del salvamento es el 10% del valor del activo, el mismo que se puede recuperar a través de la venta de dicho activo una vez terminada su vida útil.

En el siguiente cuadro se detallan los activos fijos que se requerirán para este proyecto:

**Cuadro N° 30**  
**Depreciación de los Activos**

ACTIVOS	COSTO INICIAL	VALOR SALVAMENTO 10%	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
MAQUINA MEZCLADORA/ENVASADORA	\$ 20,000.00	\$ 2,000.00	10	\$ 1,800.00
MOLDE PARA ENVASES	\$ 4,000.00	\$ 400.00	10	\$ 360.00
MOLDE PARA TAPAS	\$ 4,000.00	\$ 400.00	10	\$ 360.00

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

#### **6.4 Flujos de caja proyectados.**

El principal objetivo del Flujo de Caja de Efectivo es identificar las causas de las disminuciones o aumentos de efectivo durante el tiempo estimado de planeación de proyecto.

En este caso, los ingresos provienen de las ventas del nuevo producto Sal de Ajo, dentro de los gastos están los de publicidad y de producción, los cuales son gastos operacionales, cuya salida se genera debido a la actividad del proyecto. También existen los egresos no operacionales que se generan por pagos de intereses y capital de la deuda contraída con el banco.

Estos ingresos y desembolsos se pueden observar con detalle en el **Anexo N° 1**.

#### **6.5 Proyecciones de Estado de Resultados**

Los cálculos fueron estimados para 3 años, aquí se muestran los ingresos por las ventas del producto Sal de Ajo, así mismo se muestran todos los egresos necesarios para el ejercicio contable. En el **Anexo 1** se pueden observar con detalle los ingresos y egresos que pueden generar esta producción.

En el estado de resultados se comprobaba por medios del Flujo de fondos que la Empresa Ecuasal es solvente al momento de iniciar el lanzamiento de un nuevo producto como lo es la “Sal de Ajo”.

Se estima que en el primer período del proyecto Ecuasal obtiene ganancias, y que para el segundo año recupera su inversión, esto quiere decir que a partir del tercer año, se podría incrementar el precio del producto, pero se debe tomar en cuenta que el proyecto o flujo de fondo se estima a tres años

## 6.6 Punto de Equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio tiene como propósito de determinar el valor de una variable o un parámetro de un proyecto o alternativa que iguala dos elementos, como por ejemplo, el volumen de ventas que igualará ingresos y costos.

Los estudios realizados para Ecuasal en la producción del nuevo producto como lo es Sal de Ajo, encontramos que su punto de equilibrio se encuentra en 76.97 cajas diarias esto quiere decir que las ventas mínimas deberán ser de 77 cajas para cubrir exactamente los costos, siendo las ventas superiores a esta cantidad una ganancia para la empresa.

A continuación explicaremos la fórmula utilizada para sacar el punto de equilibrio de ventas de Sal de Ajo.

$$P.E = \frac{CF}{(P - C.V.)}$$

P.E. = Punto de equilibrio.

C.F = Costos Fijos

P. = Precio promedio por unidad.

C.V m = Costo variable medio.

Una vez utilizado los valores respectivos comprobamos el punto de equilibrio para las ventas del producto Sal de Ajo.

$$P.E.= \frac{755,82}{(24.65 - 13.38)} = 67 \text{ cajas}$$

El punto de equilibrio da como resultado un 67, lo mínimo en cajas que tiene que vender al mes para cubrir los costos.

## **6.7 Índices financieros.**

### **6.7.1 Cálculo del VAN.**

El Valor Actual Neto (VAN), es el resultado de la suma de los ingresos y los costos que se producen en diferentes momentos; debido a que el valor del dinero cambia con el tiempo, es necesario descontar de cada periodo un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el tiempo de la inversión, una vez que se haya descontado este porcentaje se puede sumar los flujos positivos y negativos.

El Valor Actual Neto del proyecto es positivo por lo tanto el proyecto es rentable, el flujo de caja se proyectó a 3 años, con una inversión inicial de \$40.000 y el VAN dio como resultado U.S. \$, 69.686,00 por lo que el proyecto sí se aprueba.

**VAN:** U.S. \$ 69.686,00

### **6.7.2 Cálculo de laTIR**

El TIR es la Tasa Interna de Retorno, la cual muestra lo que el proyecto, en sí, genera, y cuya cifra ayuda a evaluar o seleccionar una o diferentes alternativas de inversión. Se llama tasa interna de recuperación o de retorno porque supone que el dinero que se ganara año a año se reinvertirá en su totalidad; es aquella tasa que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión, en forma tal que la vida de esa inversión el saldo no recuperado sea igual a cero.

El TIR se utiliza mediante el calculo de los flujos de caja de efectivo que ocurren dentro de un periodo de tiempo, traídos a el valor actual e igualados al valor presente neto. Se procedió a realizar el cálculo del TIR a 3 años cuyo valor dio como resultado:

**TIR: 87%**

A mayor TIR mayor rentabilidad del proyecto, y si el TIR es mayor que la tasa de coste el proyecto, este es aceptable, por lo tanto este proyecto es aceptado ya que su tasa de coste es del 8%.

### **6.7.3 Rentabilidad.**

La rentabilidad del proyecto se puede medir en base a la inversión propia y la utilidad que ha generado el proyecto. Como se puede apreciar a continuación, la rentabilidad del proyecto es del 4.39 veces lo que hace atractivo el proyecto de los saleros con ajo, como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 31**

#### **Rentabilidad**

UTILIDAD NETA	52.633
INVERSION PROPIA	12.000
RENTABILIDAD	4,39

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

### **6.7.4 Apalancamiento**

Este proyecto se ha apalancado en un 70%, por lo que se está trabajando mayoritariamente con capital ajeno,

**Cuadro N° 32**  
**Apalancamiento**

Apalancamiento:	Pasivos Totales	28,000.00	70%
	Activos Totales	40,000.00	

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

## 6.8 Análisis de Sensibilidad.

El presente plan de inversión tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad de un nuevo producto como lo es la Sal de Ajo, elaborado a través de Ecuasal C.A.

El objetivo general de realizar un análisis de sensibilidad formal sobre uno o más parámetros, y desarrollar evaluaciones de alternativas mediante un valor esperado, es así que mi rentabilidad con respecto a mi flujo de efectivo es 4.3 veces por año, esto quiere decir que es más de lo esperado.

## 6.9 Periodo de Recuperación.

El periodo de recuperación de la inversión de este proyecto es de 1 año 9 días, a continuación se muestran los valores correspondientes a la recuperación de la inversión:

**Cuadro N° 33**  
**Periodo de Recuperación**

		AÑOS		
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	0	1	2	3
	(40.000,00)	34.896,00	44.504,00	56.430,00
ACUMULADO		(5.104,00)	39.400,00	95.830,00
PERIODO DE RECUPERACION:	1,11 AÑOS			

Fuente: Plan de Negocio (ECUASAL)  
Elaborado por: Tammy Rodríguez Balseca.

## **7. Conclusiones**

Luego de realizarse los análisis para determinar si el proyecto es viable, se concluye lo siguiente:

Las encuestas dieron como resultado que las amas de casa modernas requieren de innovación en la cocina, productos que contribuyan en la preparación de los alimentos de una manera más fácil, optimizando el tiempo y dinero, y en este ámbito los condimentos cumplen una función básica en la cocina, por lo que el nuevo producto Sal de Ajo llegaría a suplir una necesidad del mercado, ya que no hay productos iguales que puedan competir.

La estrategia de mercado que se usará para el ingreso del nuevo producto, será básicamente el precio que será muy accesible al público en general, siendo muy económico y contribuirá para que las amas de casa compren el producto para probar y de esa manera se enganchen por la calidad, presentación atractiva, facilidad de uso y ahorro de tiempo.

Se hará publicidad a través de revistas especializadas, radios y supermercados, de tal manera que el mensaje llegue al mercado objetivo que son las amas de casa.

Una vez analizado el proyecto de lanzar al mercado el nuevo producto Sal de Ajo, los resultados dieron que hay una necesidad en el mercado ecuatoriano de este producto, por lo que el proyecto tendría éxito, para lo cual se requerirá una inversión inicial de U.S. \$ 40.000,00 el cual el 70% será financiado por un banco a una tasa preferencial del 12% anual a 3 años plazo. Los cálculos financieros dieron como resultado que el negocio es rentable, obteniendo un VAN de U.S. \$ 69.686 a 3 años plazo y una TIR de 87%, con una recuperación de la inversión en 1,11 años.

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Flujo de Caja para Plan de Negocios (Sal de ajo).

PERIODO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>															
Total Facturación	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 14.790	\$ 177.480	\$ 212.976	\$ 255.571
<b>Otros Ingresos</b>															
Total Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 14.790</b>	<b>\$ 177.480</b>	<b>\$ 212.976</b>	<b>\$ 255.571</b>											
<b>Costos variables</b>															
Total costos variables	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 8.031	\$ 96.368	\$ 115.642	\$ 138.770
<b>Costos fijos</b>															
Total costos fijos	\$ 756	\$ 756	\$ 1.436	\$ 756	\$ 756	\$ 756	\$ 756	\$ 756	\$ 756	\$ 756	\$ 756	\$ 1.436	\$ 10.430	\$ 11.160	\$ 11.639
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 8.787</b>	<b>\$ 8.787</b>	<b>\$ 9.467</b>	<b>\$ 8.787</b>	<b>\$ 9.467</b>	<b>\$ 106.798</b>	<b>\$ 126.802</b>	<b>\$ 150.409</b>							
<b>Otros Egresos</b>															
Depreciación	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 210	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520
Pago Prestamo	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 10.529	\$ 10.529	\$ 10.529
Gastos de publicidad	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.000
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 10.291</b>	<b>\$ 10.291</b>	<b>\$ 10.971</b>	<b>\$ 10.291</b>	<b>\$ 10.971</b>	<b>\$ 124.847</b>	<b>\$ 145.851</b>	<b>\$ 170.458</b>							
<b>Util Antes impuestos</b>	<b>\$ 4.499</b>	<b>\$ 4.499</b>	<b>\$ 3.819</b>	<b>\$ 4.499</b>	<b>\$ 3.819</b>	<b>\$ 52.633</b>	<b>\$ 67.125</b>	<b>\$ 85.113</b>							
<b>Impuestos</b>															
Part. Trabajadores 15%	\$ 675	\$ 675	\$ 573	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 573	\$ 7.895	\$ 10.069	\$ 12.767
<b>Utilidad antes IMPTO. R</b>	<b>\$ 3.824</b>	<b>\$ 3.824</b>	<b>\$ 3.246</b>	<b>\$ 3.824</b>	<b>\$ 3.246</b>	<b>\$ 44.738</b>	<b>\$ 57.056</b>	<b>\$ 72.346</b>							
Impto. A la Renta 22%	\$ 841	\$ 841	\$ 714	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 841	\$ 714	\$ 9.842	\$ 12.552	\$ 15.916
<b>Rentabilidad Final</b>	<b>\$ 3.824</b>	<b>\$ 3.824</b>	<b>\$ 3.246</b>	<b>\$ 3.824</b>	<b>\$ 3.246</b>	<b>\$ 34.896</b>	<b>\$ 44.504</b>	<b>\$ 56.430</b>							

## ANEXO Nº 2 Código arancelario a la subpartidas de Sal de ajo.

ARANCEL DE IMPORTACIONES DEL ECUADOR				
PUDELECO Editores S.A.				
				16/04/2014
REPORTE DE SUBPARTIDA				
Partida NANDINA	Unidad física	Ad valorem	Salva-guardia	<b>1209.91.10.00-4</b> Partida NANDINA con dígito verificador para llenado del DUI
<b>1209.91.10</b>	Kilogramos	<b>0.00 %</b>		
Correlación Naladisa: 1209.91.10				
<b>Descripción Arancelaria:</b>				
<b>1209</b>	Semillas, frutos y esporas, para siembra.			
	- Los demás:			
<b>1209.91</b>	-- Semillas de hortalizas:			
<b>1209.91.10</b>	--- De cebollas, puerros (porros), ajos y demás hortalizas del género Allium			
<b>Restricciones</b>		<b>Impuesto al Valor Agregado</b>		
Permiso Fitosanitario de Importación. Institución AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro).		Producto susceptible de aplicación de Tarifa Cero de IVA; consultar el art. 55 de la Ley de Régimen Tributario Interno.		
Documento de Destinación Aduanera (DDA). Sólo para importaciones originarias de países miembros de la CAN.		<b>IMPORTACIONES GRAVADAS CON TARIFA CERO</b>  El Artículo 55 de la Ley de Régimen Tributario Interno, dispone que están gravadas con TARIFA CERO únicamente las importaciones de los siguientes bienes:		
<b>Condiciones y Requisitos</b>		1.- Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir, aquellos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza. La sola refrigeración, enfriamiento o congelamiento para conservarlos, el pilado, el desmote, la trituración, la extracción por medios mecánicos, o químicos para la elaboración del aceite comestible, el faenamiento, el cortado y el empaque no se considerarán procesamiento.		
Registro de Importador, Resolución 485 COMEXI, Suplemento R.O. 506. 14/01/2009 y Suplemento R.O. 515 del 27/01/2009.		2.- Leches en estado natural, pasteurizada homogeneizada o en polvo de producción nacional. Leches maternizadas, proteicos infantiles.		
		3.- Pan, azúcar, panela, sal, manteca, margarina, avena, maicena, fideos, harinas de consumo humano, enlatados nacionales de atún, macarela, sardina y trucha, aceites comestibles, excepto el de oliva.		
		4.- Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas. Harina de pescado y los alimentos balanceados, preparados forrajeros con adición de melaza o azúcar, y otros preparados que se utilizan para la alimentación de animales. Fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, aceite agrícola utilizado contra la sigatoka negra, antiparasitarios y productos veterinarios así como la materia prima e insumos, importados o adquiridos en el mercado interno para producirlos.		
		5.- Tractores de llantas de hasta 200 hp incluyendo los tipo canguro y los que se utiliza en el cultivo del arroz, arados,		
<hr/>				
PUDELECO - INFOLEG... ; La información confiable... ! infoleg@pudeleco.com				Página 1

## Anexo N° 3 Balance (Año 2012). Empresa: Ecuasal C.A

CUASAL  
uayacuil - Ecuador Ledger 01  
ESTRUCTURA ECUASAL

ESTRUCTURA ECUASAL

Hora 11:08:19 Fecha 19.02.2014  
RPBILAGO/ECONOMISTA Página 1

L Ledger  
0 Tipo de moneda Moneda de sociedad  
SD Imptes en Dólar americano  
012.01 -2012.13 Periodos del informe  
012.01 -2012.12 Periodos de comparación

Cuenta/Posición balance/PyG	TotPerInf	TotPerComp	Depr. sbs
<input checked="" type="checkbox"/> ACTIVO	48,484,468.20	48,029,134.40	455,333.80
<input checked="" type="checkbox"/> ACTIVO CORRIENTE	9,441,932.66	9,432,808.70	9,123.96
<input checked="" type="checkbox"/> DISPONIBLE	3,228,023.26	3,228,023.26	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	691,568.06	691,568.06	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> CAJA	8,018.02	8,018.02	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> BANCOS	683,550.04	683,550.04	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> INVERSIONES	2,536,455.20	2,536,455.20	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> EXIGIBLE	2,739,729.62	2,730,605.66	9,123.96
<input checked="" type="checkbox"/> CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	2,330,190.22	2,330,190.22	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> OTRAS CUENTAS POR COBRAR	165,865.77	156,741.81	9,123.96
<input checked="" type="checkbox"/> CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	243,673.63	243,673.63	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> INVENTARIOS	3,363,348.62	3,363,348.62	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> PRODUCTOS TERMINADOS	242,717.58	242,717.58	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> PRODUCTOS EN PROCESO	1,998,829.04	1,998,829.04	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> MATERIAS PRIMAS	727,932.79	727,932.79	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> ENVASES Y EMBALAJES	94,326.03	94,326.03	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> SUMINISTROS DIVERSOS	299,543.18	299,543.18	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	110,831.16	110,831.16	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> SEGUROS	102,742.02	102,742.02	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> OTRAS CARGAS DIFERIDAS	8,089.14	8,089.14	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> ACTIVO NO CORRIENTE	39,042,535.54	38,596,325.70	446,209.84
<input checked="" type="checkbox"/> IMPUESTO DIFERIDO	446,209.84	0.00	446,209.84
<input checked="" type="checkbox"/> PROPIEDADES DE INVERSION	142,025.93	142,025.93	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO	38,399,083.76	38,399,083.76	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> COSTO MAS REVALUACIONES	46,771,373.04	46,771,373.04	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> OBRAS DE ARTE	3,360.00	3,360.00	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> TERRENOS	28,203,959.01	28,203,959.01	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	10,246,460.80	10,246,460.80	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> MAQUINARIA Y EQUIPO	6,435,264.01	6,435,264.01	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> UNIDADES DE TRANSPORTE	472,831.25	472,831.25	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> MUEBLES Y ENSERES	416,317.13	416,317.13	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> EQUIPOS DE COMPUTO	561,887.28	561,887.28	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> EQUIPOS DIVERSOS	141,652.48	141,652.48	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> TRABAJOS EN CURSO	289,641.08	289,641.08	0.00
<input checked="" type="checkbox"/> ( - ) DEPRECIACION ACUMULADA	8,372,289.28-	8,372,289.28-	

EQUATORIANA DE SAL Y PRODUCTOS QUÍMICOS  
**E C U A S A L**



#### **Anexo N° 4**

#### **Encuesta: Aceptación nuevo producto Sal de Ajo.**

Se ha desarrollado la siguiente encuesta para la recolección de información al consumidor de Sal con ajo en los Supermercados de las ciudades de Guayaquil y Quito:

#### **Pregunta N° 1**

Compra usted algún producto que contenga sal con ajo?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

#### **Pregunta N° 2**

Si respondió que NO, le gustaría comprar un producto que contenga Sal con Ajo para condimentar con facilidad sus carnes?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

Tal vez \_\_\_\_\_

#### **Pregunta N ° 3**

Si su respuesta es afirmativa, cuanto estaría dispuesta a pagar por este producto?

\$1,00 a \$2,00\_\_\_\_\_

\$2,00 a 3,00\_\_\_\_\_

\$3,00 en adelante\_\_\_\_\_

#### **Pregunta N° 4**

Qué condimento le gustaría que lleve la Sal para facilitar la preparación de sus comidas?

Ajo\_\_\_\_\_

Comino\_\_\_\_\_

Pimienta\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

#### **Pregunta N° 5**

Le gustaría que la presentación del envase sea en tarros o en fundas?

Tarros de 500 gramos\_\_\_\_\_

Fundas de 500 gramos\_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aduana del Ecuador. Subpartidas Arancelarias aplicadas a Industrias.  
Quito – Ecuador. Año (2012)
1. Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos. . Informes Estadísticos de Departamentos Ventas, Logística & Financieros.  
Períodos escogidos para análisis y Fuentes (2010 – 2012).  
Guayaquil – Ecuador.
3. Gerardo Guajardo & Phebe M. Woltz Richard T. Arlen. Contabilidad México Publicación (1988).
4. González, R., y Ramírez, J.L. (2002). La teoría de los valores. México: Prentice- Hall.
4. Leland Blank y Anthony Tarquin (2007). Ingeniería Económica. Sexta edición. México (Publicación: 2007)
5. Linda Pinsom. Anatomía de un plan de Negocio. (2003).
6. M.L.BERENSON & D.M. Levine. Estadísticas para Administración Y Economía. México Buenos Aires Publicación Septiembre (1993).
7. Revista Economundo (emprendedores) Estrategias Empresariales. Edición de colección (2012). Impresa en Quito – Ecuador.
8. Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Publicación Año (2012).  
E-mail: cefbiblioteca@sri.gob.ec  
www.sri.gob.ec.http://cef.sri.gov.ec/virtualcef/.
9. Stanley B. & Geoffrey A. Hirt. Administración de Empresas. 11a. Edición México. Publicación (1995).
1. Aduana del Ecuador. Subpartidas Arancelarias aplicadas a Industrias.  
Quito – Ecuador. Año (2012)
2. Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos. . Informes Estadísticos de Departamentos Ventas, Logística & Financieros.  
Períodos escogidos para análisis y Fuentes (2010 – 2012).  
Guayaquil – Ecuador.
3. Gerardo Guajardo & Phebe M. Woltz Richard T. Arlen. Contabilidad México Publicación (1988).

4. González, R., y Ramírez, J.L. (2002). La teoría de los valores. México: Prentice- Hall.
5. Leland Blank y Anthony Tarquin (2007). Ingeniería Económica. Sexta edición. México (Publicación: 2007)
6. Linda Pinsom. Anatomía de un plan de Negocio. (2003).
7. M.L.BERENSON & D.M. Levine. Estadísticas para Administración Y Economía. México Buenos Aires Publicación Septiembre (1993).
8. Revista Economundo (emprendedores) Estrategias Empresariales. Edición de colección (2012). Impresa en Quito – Ecuador.
9. Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Publicación Año (2012).  
E-mail: [cefbiblioteca@sri.gob.ec](mailto:cefbiblioteca@sri.gob.ec)  
[www.sri.gob.ec.http://cef.sri.gov.ec/virtualcef/](http://www.sri.gob.ec/http://cef.sri.gov.ec/virtualcef/).
10. Stanley B. & Geoffrey A. Hirt. Administración de Empresas. 11a. Edición México. Publicación (1995).