

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR UN CHICLE ORAL CARE EN EL MERCADO ECUATORIANO**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER DE TITULO DE MASTER IN BUSINESS  
ADMINISTRATION**

Profesor Guía: Dr. Juan Montero

JAVIER VIVAR NARVAEZ ✓

MARCELO CARRASCO HOTT ✓

**2010**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

Yo, Juan Montero, declaro que el presente trabajo de titulación "Plan de Negocios para introducir un chicle oral care en el mercado Ecuatoriano" fue desarrollado por los alumnos Javier Vivar Narváez y Marcelo Carrasco Hott, y fue realizado bajo mi orientación y guía.

Saludos

Dr. Juan Montero

Director de Tesis

## AGRADECIMIENTOS

Nuestros sinceros agradecimientos a los ejecutivos de la empresa Confiteca C.A., y en especial a su Gerente General Econ. Sr. Ricardo Lara, ya que su apoyo en muchas materias ha convertido en realidad nuestro sueño.

A nuestros compañeros de curso de la Maestría y a nuestros Profesores, por los excelentes momentos compartidos y por la dedicación para impartir los conocimientos.

## DEDICATORIA

A mi esposa Marcia por su amor, por su apoyo incondicional en todo momento y por alentarme a conseguir mis metas; a mis hijos Dominique, Amelia e Ignacio; a mis padres Leonardo y Teresa, gracias por sus sabias enseñanzas.

Javier Vivar Narváez

Por el tiempo que mi familia me prestó para que pudiera terminar con éxito esta tarea, gracias a Bettina, Andrés, Esteban, Diego y Gabriel.

A mis padres, Hernán y Elly, por enseñarme que siempre se puede llegar muy lejos.

Marcelo Carrasco Hott

## **RESUMEN EJECUTIVO**

De acuerdo a antecedentes de la Organización Panamericana de la salud, cerca del 90% de los estudiantes Ecuatorianos tienen caries; además el 61% de los niños tienen caries en los dientes de leche, debido a la falta de higiene bucal, y a los malos hábitos alimenticios.

### **PRODUCTO**

El modelo de negocio que se presentará, se basa en la capacidad de desarrollar un chicle pastilla sin azúcar, cuyo compuesto principal es el Xilitol, cuyas bondades como anticaries y complemento de la higiene bucal, están ampliamente estudiadas en los países desarrollados.

El nombre elegido para la marca es Kiru-X y será el único chicle anticaries con Xilitol hecho en Ecuador.

### **ESTIMACION DEL MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo está definido para hombres y mujeres, entre 18 y 34 años, de los niveles socio económicos medio, medio alto y alto, generalmente profesionales, dependientes de cargos públicos altos y privados, o independientes; son personas con una vida social activa, modernos, que se desenvuelven en un ambiente cosmopolita y viven presionados por mantener y/o aparentar su estilo de vida y cuyos ingresos económicos les permite acceder a productos con precios diferenciados, posiblemente superior al común de los productos del segmento.

El mercado objetivo alcanzará (de acuerdo a estadísticas del INEN) a 836.266 habitantes, que corresponden al total de la población económicamente activa "urbana" del Ecuador, en el mercado objetivo detallado.

### **ANALISIS DE MERCADO**

El total del mercado de productos de confitería en el año 2009, se estima en aproximadamente 100 millones de dólares. El nicho al cual nos enfocaremos participa aproximadamente con el 3% de dicho mercado, el mismo que valorado representa aproximadamente 3 millones de dólares.

## **COMPETENCIA**

Los participantes en este segmento de mercado son: Trident (de la empresa Cadbury Adams con el 58.05% de participación de mercado en dólares), Orbit (de la empresa Wrigleys con 41.56% de participación de mercado en dólares), y Xylima-X (de la empresa Fennobon Oy con 0.39% de participación de mercado en dólares).

## **OBJETIVOS GENERALES**

1. Capitalizar el crecimiento de la categoría chicles sin azúcar con Xilitol, lanzando al mercado una nueva marca, captando aproximadamente el 19.4% de participación de mercado, equivalente a USD 581.414 del mercado chicles sin azúcar, en la subcategoría pastilla, en el primer año.
2. Apropiamos del concepto Xilitol = Anticaries, dentro del mercado del cuidado dental, en un plazo de tres años.
3. Potencializar la penetración de nuestra marca en: clínicas y consultorios dentales, logrando un 7% de presencia a nivel nacional, y cadenas de farmacias logrando el 90% de presencia a nivel nacional, en el primer año.

## **DISTRIBUCION Y VENTAS**

Kiru-X se fabricará bajo el sistema de producción tercerizada, y será ofrecido para su distribución y venta, a empresas relacionadas con el mercado médico y dental, como es el caso de distribuidoras farmacéuticas, clínicas y consultorios dentales, y grandes cadenas de farmacias del país.

De acuerdo a información otorgada por laboratorios dedicados a la comercialización de productos e insumos médicos dentales, el universo de puntos de venta al cual llegan son aproximadamente 7.200 en promedio.

En este mercado se manejan las siguientes efectividades de venta: para productos nuevos aproximadamente el 20% (20 de cada 100 puntos de venta compran el producto), y para productos de portafolio y consolidados, aproximadamente 50%.

Considerando que Kiru-X es un producto nuevo, existe la posibilidad de venta de 19.200 displays/año, generando facturaciones en el primer año de USD 593.280, con una inversión inicial de USD 66.000 aproximadamente.

## **ANALISIS FINANCIERO**

Al realizar un análisis financiero, la operación proyectada a cinco años, arroja resultados alentadores, ya que el valor actual neto (VAN) será de USD 859.946 y la tasa interna de retorno (TIR), es de 189%.

## Contenido

A.	INFORMACION DE LA COMPAÑÍA:	8
I.	DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA	8
ii.	Naturaleza y filosofía del negocio	8
iii.	Estilo corporativo, imagen	8
iv.	Enfoque social, impacto en la comunidad	9
v.	Misión y visión	10
vi.	Objetivos de crecimiento y financieros	10
II.	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	11
i.	Nombre de la Compañía	11
ii.	Marcas asociadas	11
III.	INFORMACION LEGAL	11
i.	Detalle de la constitución de la compañía	11
ii.	Registro Sanitario	12
iii.	Registro de Marca	13
IV.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
V.	UBICACIÓN	15
B.	ANALISIS DE LA INDUSTRIA	15
I.	ENTORNO MACROECONOMICO Y POLÍTICO	15
i.	PRODUCTO INTERNO BRUTO	15
ii.	EXPORTACIONES	17
iii.	INFLACION ACUMULADA	18
iv.	EMPLEO Y DESEMPLEO	18
v.	TASAS DE INTERÉS:	19
vi.	RIESGO PAÍS (EMBI)	20
vii.	SENTIDO NACIONALISTA	21

viii.	ENTORNO POLITICO .....	22
ii.	ANALISIS DEL SECTOR: .....	23
iii.	ANALISIS DEL MERCADO:.....	26
iv.	ANALISIS DE LA COMPETENCIA:.....	29
v.	ANALISIS FODA C&V Health Partners .....	37
C.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO:.....	39
i.	CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	39
ii.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN:.....	43
iii.	ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	46
iv.	ESTRATEGIAS DE PROMOCION:.....	47
v.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:.....	48
vi.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO: .....	49
vii.	PRESUPUESTO:.....	49
viii.	PROYECCIONES DE VENTAS:.....	50
D.	OPERACIÓN.....	51
i.	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO:.....	51
ii.	ESTADO DE DESARROLLO: .....	54
iii.	DESCRIPCION DEL PROCESO:.....	55
iv.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS:.....	56
E.	PLAN FINANCIERO: .....	57
i.	GASTOS DE PERSONAL:.....	59
ii.	BALANCE, P&G Y FLUJO DE CAJA .....	60
F.	IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL: .....	64
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
H.	BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS .....	67

## INTRODUCCION

El problema de salud dental tiene muy larga data, y es nuestro deseo, aprovechar los conocimientos adquiridos a través de los años de trabajo en la industria de Confites, complementados con los adquiridos en esta Maestría, para proporcionar a la sociedad, un producto que venga a solucionar en parte, un grave problema que se presenta en toda la población, y en especial en los niños. Por lo tanto nuestro producto va a satisfacer la necesidad de salud bucal, siendo nuestro producto una goma de mascar anti-caries, que limpia los dientes y disminuye la carga bacteriana, protegiéndolos y fortaleciéndolos.

De acuerdo a las estadísticas de la Organización Panamericana de la Salud, cerca del 90% de los estudiantes Ecuatorianos tienen caries, que es el desorden más recurrente en la salud dental del país; también se indica que el 61% de los niños tienen caries, en los dientes de leche (erosión de la capa externa del diente y el esmalte, producida tras la formación de una placa dentaria) y el 38% en los dientes permanentes, todo esto debido principalmente a la falta de higiene bucal y a malos hábitos alimenticios.

Por lo tanto, ante el problema que se evidencia, se ha desarrollado un plan de negocios para introducir un chicle "oral care" (cuidado oral) en el mercado Ecuatoriano, que tiene como principal componente el Xilitol, un edulcorante natural que se encuentra en muchas frutas y vegetales, cuyas bondades en la prevención de las caries son enormes, según consta en la investigaciones bibliográficas realizadas, lo cual nos ha llevado a elaborar este trabajo, que se

plantea como una alternativa viable para contribuir a la salud bucal de los habitantes del Ecuador y como una fuente rentable para instalar un negocio de este producto en el país.

# **DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS: PLAN DE NEGOCIOS**

## **A. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA:**

### **I. DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA**

#### **ii. Naturaleza y filosofía del negocio**

La naturaleza y la filosofía del negocio, están orientadas a satisfacer una necesidad real de la población, la salud, y específicamente el cuidado oral. Los objetivos de crecimiento están dados por la incorporación de nuevos sabores y extensiones de línea de productos, conducentes a satisfacer las necesidades en el campo de la salud, para personas que busquen nuevas alternativas de productos para una vida sana.

Este modelo de negocio se basa en la capacidad de desarrollar un producto Ecuatoriano, que sea fabricado bajo el sistema de producción tercerizada, y ofrecido para su distribución y venta, a empresas relacionadas con el mercado médico y dental, como es el caso de distribuidoras farmacéuticas y grandes cadenas de farmacias del país.

#### **iii. Estilo corporativo, imagen.**

Nuestro logo y colores representarán a una marca seria, que busca ser percibida por sus consumidores como una alternativa enfocada hacia la salud.

Nuestra empresa C&V Health Partners, tiene el siguiente logotipo



C&V Health Partners, será percibida como una empresa orientada al cuidado de la salud, debido a que futuros desarrollos estarán orientados a satisfacer dicha necesidad.

**iv. Enfoque social, impacto en la comunidad.**

Nuestro proyecto tiene un alto impacto social, ya que, de acuerdo a estadísticas de la Organización Panamericana de la Salud<sup>1</sup>, en el Ecuador el 90% de los niños en edad escolar tiene problemas de caries dentales, y además, dentro de Sudamérica, el Ecuador es el país con mayor cantidad de Odontólogos por cada 10.000 habitantes<sup>2</sup> ( 10,3).

---

<sup>1</sup> [www.paho.org/spanish/GOV/CD/doc\\_259.pdf](http://www.paho.org/spanish/GOV/CD/doc_259.pdf)

<sup>2</sup> INEC, Anuario de Recursos y Actividades de Salud, 2007

**v. Misión y visión.**

**MISION**

Satisfacer las necesidades del cuidado oral de los Ecuatorianos, mediante productos de confitería, apoyados por un sistema comercial, administrativo y financiero; que haga que nuestra marca se convierta en un socio rentable para nuestros clientes, y la mejor alternativa de complemento a la salud dental de nuestros consumidores.

**VISION**

Seremos una empresa moderna, orientada a desarrollar productos de Confitería, para jóvenes y adultos, que necesiten cuidar y mantener su salud.

**vi. Objetivos de crecimiento y financieros.**

- Capitalizar el crecimiento de la categoría Chicles sin azúcar con Xilitol, lanzando al mercado una nueva marca, captando aproximadamente el 19,4% de participación de mercado, equivalente a USD 581.414 del mercado chicles sin azúcar, en la subcategoría pastilla, en el primer año.
- Apropiarnos del concepto Xilitol = Anti-caries, dentro del mercado del cuidado dental, en un plazo de tres años.
- Potencializar la penetración de nuestra marca en: clínicas y consultorios dentales, logrando un 7% de presencia a nivel nacional, y cadenas de farmacias logrando el 100% de presencia a nivel nacional; en el primer año.
- **Desarrollo de productos:**  
1º año: Kiru-X Menta

2º año: Kiru-X Menta – Frutal

3º año: Kiru-X Menta - Manzanilla

## **II. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA**

### **i. Nombre de la Compañía.**

Se realizará una sociedad anónima, integrada por Marcelo Carrasco Hott y Javier Vivar Narváez.

La empresa tendrá como nombre “C&V Health Partners”.

### **ii. Marcas asociadas.**

La marca del producto que se ha elegido, corresponde al nombre de fantasía Kiru-X. Kiru significa diente en lenguaje Quechua, junto a la letra X, que asocia al producto su componente principal que es el Xilitol.

## **III. INFORMACION LEGAL**

Dentro del marco legal que debe existir para la constitución de una empresa, está lo siguiente:

1. Constitución de una empresa.
2. Registro Sanitario del producto.
3. Registro de Marca.

### **i. Detalle de la constitución de la compañía**

Dentro del marco legal que regula los actos de comercio o mercantiles, hemos considerado que la mejor alternativa es constituir una compañía. Como una forma de iniciar las operaciones, es necesario constituir una sociedad entre los

integrantes del equipo que da forma a este trabajo. Para ello, después de analizar las alternativas dentro del marco legal, hemos decidido la creación de una compañía de Sociedad Anónima, cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por una aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.<sup>3</sup>

Se constituirá la Sociedad Anónima, con un capital total de USD 800, de acuerdo a lo siguiente:

“Nota: Según el artículo 2 de la resolución de la Superintendencia de Compañías 00.Q.IJ.016 (RO 734: 30-dic-2002), el monto mínimo de capital suscrito, para esta clase de compañía, es de 800 dólares.”<sup>4</sup> repartido en partes iguales.

## **ii. Registro Sanitario**

Una vez desarrollada la fórmula del chicle, va a ser necesario de acuerdo a nuestra experiencia, un mínimo de 30 pruebas de laboratorio para llegar a lograr el balance perfecto entre las materias primas, necesario para la obtención de un Registro Sanitario del producto Kiru-x. Es necesario presentar una carta al departamento de salud Izquieta Pérez, entregando en ventanilla una solicitud de ingreso, para el registro sanitario de un producto de confitería con: fines medicinales, el cuidado de los dientes y control de caries.

El ingreso de la solicitud, deberá ir acompañado de un informe de estabilidad acelerada, avalado por un laboratorio certificado, que indique que el producto

---

<sup>3</sup> Ley de Compañías, legislación conexas concordancias, Ed. 14va, 1999

<sup>4</sup> Ley de Compañías, Legislación Conexas, Concordancias, Ed. 14va, 1999

está fabricado con materias primas y materiales autorizados, y que ha sorteado con éxito, las pruebas de estabilidad, lo que indicará en definitiva, el tiempo de vida útil de nuestro producto.

De acuerdo a la experiencia, un chicle como el propuesto, debe tener una vida útil de 24 meses aproximadamente.

### **iii. Registro de Marca.**

Para proteger la propiedad intelectual del proyecto, se deberá ingresar para registro de marca al IEPI, ( Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), el nombre de nuestro producto, incluyendo logotipos e isotipos de la marca y nombre de la empresa.

Este proceso comienza con una solicitud de revisión de nombres ( búsqueda), para verificar que no exista un nombre parecido con un 50% o más de similitud con otras marcas, y esperar que alguna empresa se pueda oponer al registro.

Actualmente el tiempo de espera para la obtención de un registro de marca es de 6 meses.

## **IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa estará integrada por :

**Gerente General:** Sr. Marcelo Carrasco (Representante Legal), su responsabilidad será la de crear las fórmulas y desarrollos de nuevos productos, gestionar con la empresa tercerizadora los contratos de producción, controles de calidad, transportes y almacenajes de producto terminado, y gestionar las compras.

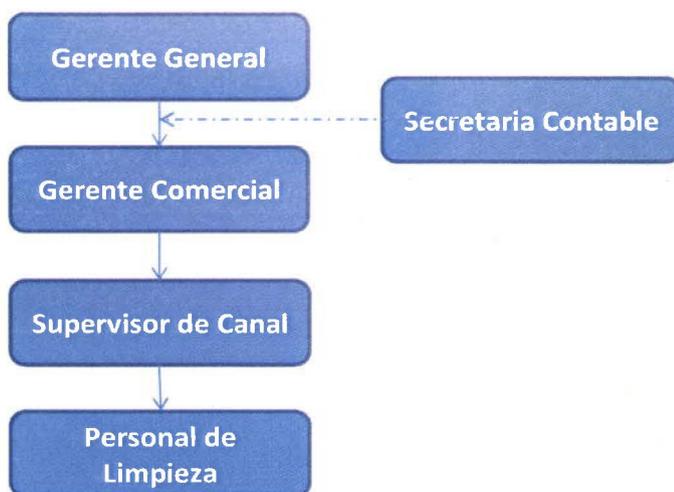
**Gerente Comercial** : Sr. Javier Vivar, su responsabilidad será la de proponer un plan Comercial (ventas y distribución), cadena comercial de los productos y negociar con las cadenas de farmacias y distribuidores de clínicas dentales, así como establecer políticas de: precios, publicidad y promoción.

**Supervisor de Canal (Distribuidores y Autoservicios)**: su responsabilidad será realizar control y seguimiento a nuestros distribuidores, controlar los estándares de merchandising requeridos en los puntos de venta (dependiendo del canal y de las negociaciones), registrar inventarios por canal, realizarestudios de la competencia, brindar apoyo a la fuerza de ventas del canal distribuidores, controlar las inversiones en publicidad, revisar los pedidos por canal, controlar el cumplimiento de presupuestos mensual y coordinar laimplementación de actividades promocionales.

**Secretaria Contable**: su responsabilidad será llevar la administración de la oficina, responder llamadas, y correos por medio de la página web, registrar compras y ventas, supervisar los servicios generales como es el caso de: arriendo, luz, agua, telefonos, etc.; con lo anterior deberá llevar la contabilidad de la empresa.

**Personal de limpieza**: encargado de realizar el aseo, orden y limpieza de las oficinas de la empresa, trámites bancarios y correspondencia.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL C&V HEALTH PARTNERS



### **V. UBICACIÓN**

La empresa estará ubicada en el sector Norte de ciudad de Quito, con servicios de estacionamiento y facilidades para propietarios del negocio y clientes, debido a que los posibles laboratorios que distribuirán nuestros productos, se encuentran ubicados en el norte de la ciudad.

## **B. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **I. ENTORNO MACROECONOMICO Y POLÍTICO**

#### **i. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

En los últimos 8 años, el PIB real de Ecuador ha promediado una tasa de crecimiento del 5.01%<sup>5</sup>. El PIB nominal ha tenido un incremento de alrededor

---

<sup>5</sup> Banco Central del Ecuador, boletín Noviembre 2009

de USD 30.000 millones, crecimiento de aproximadamente 150% desde el año 2001, con una cifra que alcanzó los USD 16.784 millones, versus el año 2008 con USD 54.685 millones.

Este crecimiento se ha dado principalmente por las siguientes causas:

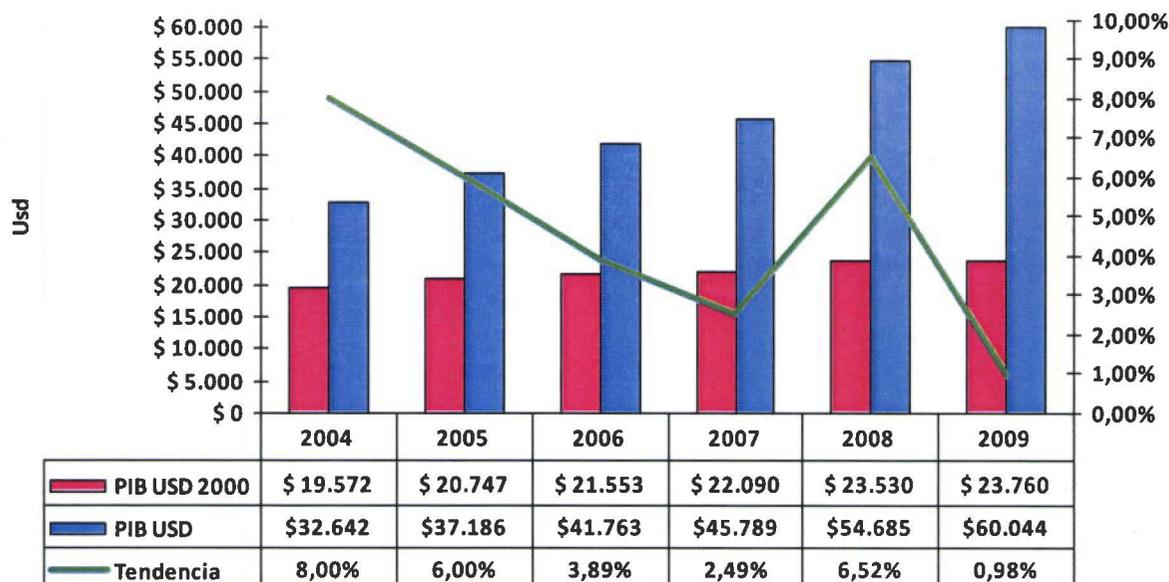
- Altos precios del petróleo.
- Incremento de las remesas de los migrantes.
- Un sistema financiero estable.
- Una expansión de la economía mundial que ha incentivado el consumo, ayudando a las exportaciones de productos ecuatorianos, en especial del petróleo y sus derivados (63% del total de exportaciones FOB).

En general la coyuntura internacional ha sido favorable para el desarrollo de la economía ecuatoriana en los últimos años, sin tomar en cuenta el año 2009.

Refiriéndonos al año 2009, estuvo marcado por profundas expectativas políticas y económicas del país, y como dato muy importante la crisis económica mundial.

Debido a dicha crisis, y por el recorte de la producción de barriles diarios implementado por la OPEP, el precio WTI (crudo marcador de los petróleos ecuatorianos) del petróleo presentó niveles bajos en los primeros meses del año debido a la baja demanda existente; razón por la cual para el final del año 2009 se registró un precio promedio de USD 60,49 pbp (precio de barril de petróleo), situación preocupante si consideramos el precio WTI promedio año 2008, que bordeó los USD 99,67, dando como resultado un incremento del PIB respecto al año 2008 de 0,98%

PIB (millones USD)

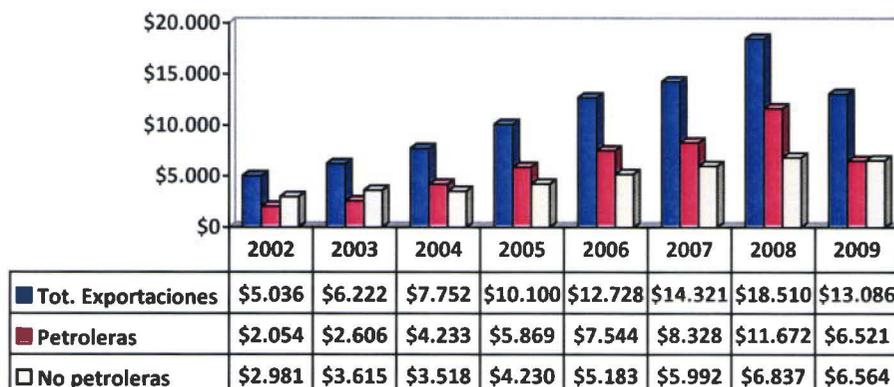


Fuente: BCE Boletín Nov 2009

## ii. EXPORTACIONES

Por otro lado, las exportaciones petroleras (en millones USD Fob) muestran un crecimiento aproximado del 217% entre los años 2002 y 2009, versus las exportaciones no petroleras con un crecimiento aproximado del 120% en el mismo período.

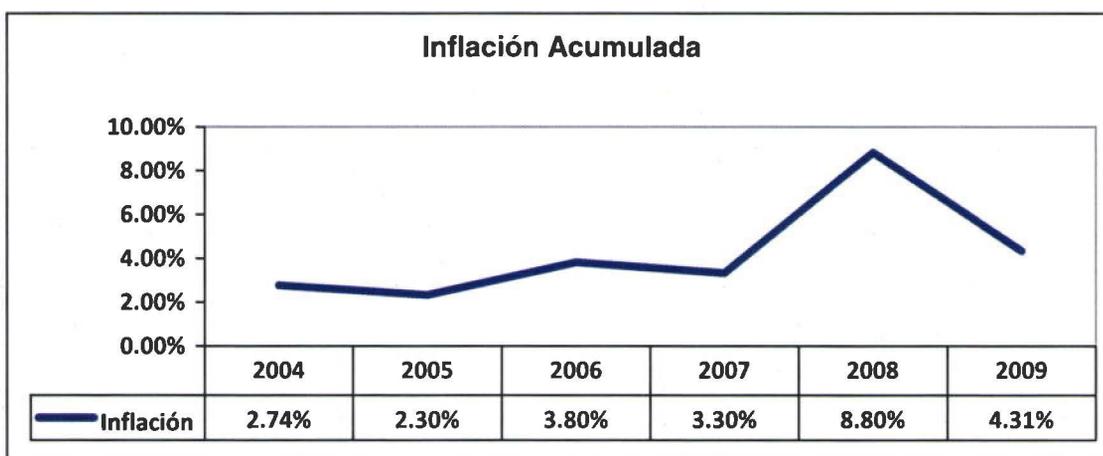
Exportaciones (millones usd Fob)



Fuente: BCE Boletín Nov 2009

### iii. INFLACION ACUMULADA

El país ha logrado mantener niveles inflacionarios por debajo de dos dígitos en los últimos años, llegando a su nivel más bajo en el año 2005 (2,3%). Sin embargo, en el año 2008 se da un repunte inflacionario debido a algunos factores, entre ellos el incremento de la inflación internacional y una mayor presión inflacionaria interna producto del aumento del gasto fiscal. Posteriormente fue disminuyendo como consecuencia de la crisis internacional.



Fuente: BCE Boletín Nov 2009

### iv. EMPLEO Y DESEMPLEO

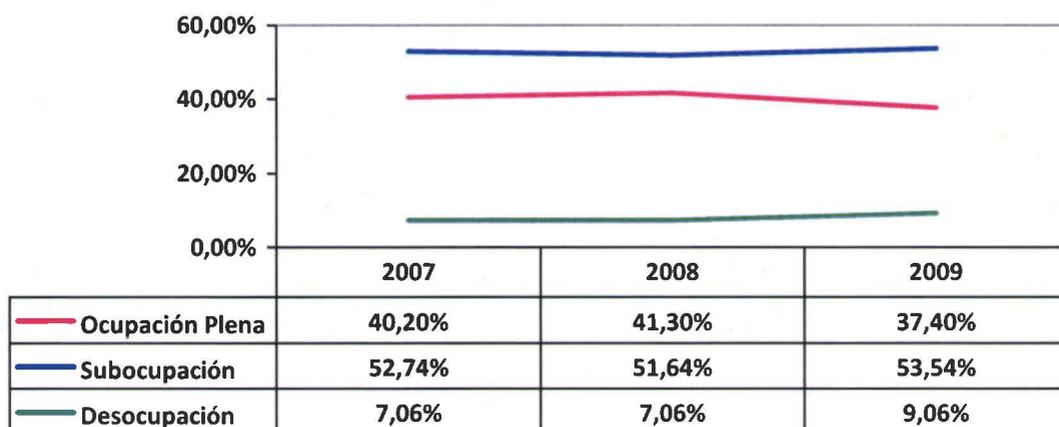
En el mercado laboral, las tasas de desempleo han disminuido de promedios entre el 9% y 11% durante el año 2003 y el año 2004, a un rango de entre 7.0% y 9.0%, entre el año 2007 y finales del año 2009.

Durante el año 2009 la disminución de recursos por la caída del precio internacional del petróleo y los efectos de la crisis económica internacional, han afectado directamente al mercado laboral; en consecuencia, la tasa de desempleo se encuentra en 9.1% a Septiembre del año 2009, comparada al

mismo mes del año anterior que fue del 7.06%, por tanto existe un incremento del 28% en el mismo período.

En comparación a otros países de la región, la tasa del Ecuador se encuentra cerca del promedio que es de 8.7%. Sin embargo, el principal problema del Ecuador en el mercado laboral es el subempleo, que ha promediado tasas por encima del 50% en los últimos 3 años.

Coyuntura Mercado Laboral Ecuatoriano



Fuente: BCE Boletín Nov 2009

#### v. TASAS DE INTERÉS:

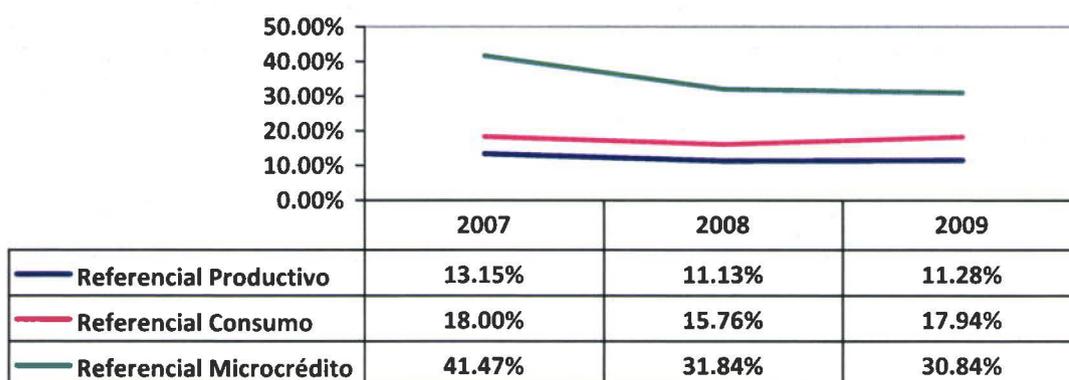
En lo que se refiere a tasas de interés, la Ley de Justicia Financiera, aprobada en el año 2007 por el Congreso Nacional del Ecuador, fijó nuevas regulaciones para el sector financiero. Esta ley regula principalmente la estructura del costo del crédito establecido por las instituciones financieras, compuesto históricamente por comisiones y tasas por servicios adicionales a las tasas activas de los créditos.

Como consecuencia, desde los últimos meses del año 2007 y durante el año 2008, las tasas de interés han mostrado una tendencia a la baja, en respuesta a las tasas máximas determinadas por la Ley.

Durante el año 2009 las tasas se han mantenido estables, principalmente por disposiciones del Banco Central del Ecuador que ha fijado el techo máximo de las tasas activas para los diferentes sectores, con el mismo valor.

Adicionalmente, la aprobación de la nueva Constitución determinó cambios importantes en cuanto a la definición del encargado de la promulgación de políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, que antes la realizaba el Banco Central y ahora es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva.

Tasas de Interés Activa



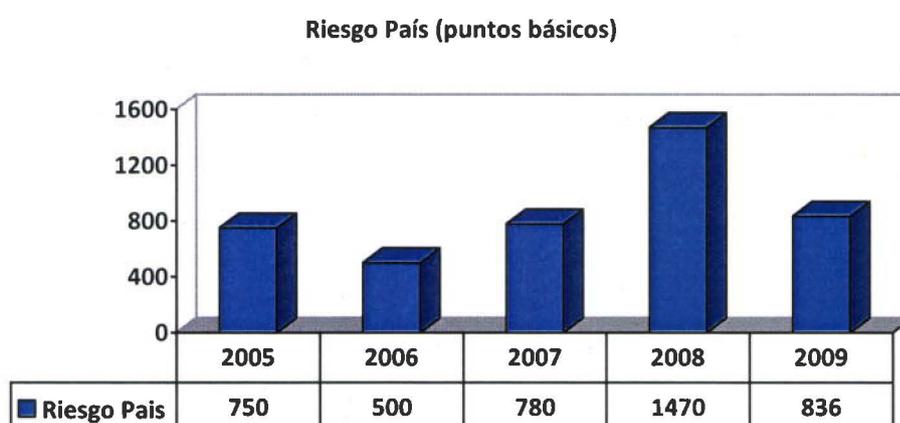
Fuente: BCE Boletín Nov 2009

#### vi. RIESGO PAÍS (EMBI)

El índice de riesgo país EMBI (Emerging Markets Bond Index) en Ecuador se ha mantenido en un rango entre 500 y 1.000 puntos básicos en los últimos 5 años, excepto en el período Septiembre 2008 – Junio 2009, donde este

indicador alcanzó niveles por sobre los 4.000 puntos básicos, debido a la moratoria y proceso de recompra de los Bonos Global 2012 y 2030.<sup>6</sup>

A Diciembre del año 2009 el índice se encuentra en 836 puntos básicos. Este indicador se mide calculando el diferencial entre el rendimiento de los bonos soberanos de cada país frente a los bonos del tesoro de los Estados Unidos de América.



Fuente: Superintendencia de Bancos y seguros

## vii. SENTIDO NACIONALISTA

Otro tema importante dentro del análisis, es la fuerte tendencia que busca rescatar nuestra identidad, los símbolos que nos representan y explotar el sentido nacionalista, a través del consumo y uso de productos hechos en el Ecuador.

A partir del año 2003 estos movimientos tomaron fuerza y el primero en aparecer fue “Elige Siempre lo Nuestro”, un movimiento cuyos principales

---

<sup>6</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros

objetivos se centraron en proteger la producción local, generar empleo, riqueza y progreso, tanto para los empresarios como para los consumidores. Este movimiento contó con el apoyo de la Cámara de Industrias.

De acuerdo a información publicada en su sitio de internet, "Mucho mejor si es hecho en Ecuador" es una campaña de carácter social que busca identificar con su sello a la producción nacional de calidad, con la intención de que los consumidores prefieran comprar estos productos, que además de tener buenos precios, calidad y servicio, generan empleo para los ecuatorianos.

Adicionalmente, cuenta con el patrocinio de la Cámara de Industrias, el Ministerio de Industria y varias otras entidades.



#### **viii. ENTORNO POLITICO**

El año 2009 se puede catalogar como de intensa actividad política y económica. Rafael Correa, se posesionó como presidente el 15 de enero de 2007, luego de un período de convulsión social e inestabilidad política pues tuvimos nueve presidentes en los últimos 11 años.

La decisión de dolarizar que se tomó en el país en enero del año 2000, generó estabilidad monetaria reduciendo ampliamente los índices de inflación, sin

embargo, existen serias dudas en la continuación o no del modelo, debido a los constantes rechazos y críticas al sistema por parte del primer mandatario.

La recesión económica mundial del año 2009 afectó también al Ecuador, y sus resultados se traducen en bajo crecimiento económico y disminución de las exportaciones. Ante esto, la política comercial del gobierno, introdujo salvaguardias con el fin de desincentivar las importaciones y atenuar el déficit comercial. Esta práctica es coherente y guarda estrecha relación con lo que desde el inicio ha promovido el presidente Correa en temas comerciales: el comercio no debe ser libre sino muy regulado, protección a la industria nacional, no a los Tratados de Libre Comercio, y el desarrollo de ciertos sectores estará determinado por la planificación central del gobierno.

## **ii. ANALISIS DEL SECTOR:**

La empresa pertenece al sector privado, específicamente en el sector de la comercialización de bienes.

El mercado nacional confitero en la actualidad presenta un crecimiento muy importante (14.19%) en relación al año 2008, debido al incremento de aranceles y a las salvaguardias de importación, lo que ha generado un incremento en los precios de productos importados, así como la importación en forma restringida de ciertos productos.

Pequeños productores de la industria nacional han ampliado su venta y participación de mercado debido a las medidas gubernamentales explicadas anteriormente; al contrario, los importadores el año 2009 perdieron participación de mercado, ventas y clientes.

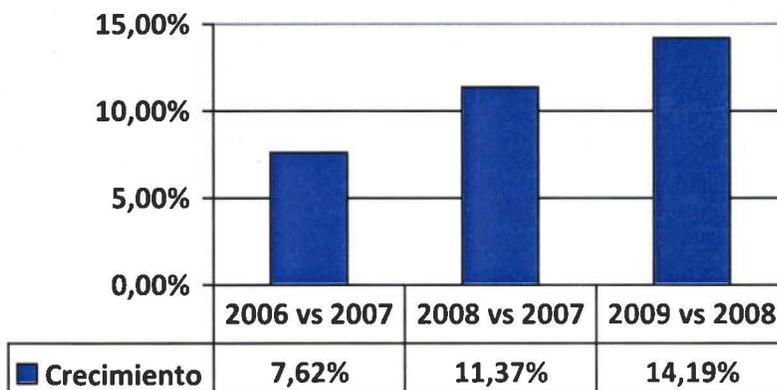
El desarrollo tecnológico se ha incrementado mucho más en el área de materias primas que en el área industrial, teniendo de esta manera la posibilidad de seguir innovando en productos, con una amplia gama de sabores y principios activos saludables.

Dentro del segmento de chicles sin azúcar especializados en el cuidado oral, compiten únicamente marcas importadas con diversos productos, sabores y presentaciones. Todo lo correspondiente a participación de mercado, tanto en kilos como en valores, está representado por producto extranjero, comercializado a nivel nacional.

- **TAMAÑO DE LA INDUSTRIA:**

Tasa de crecimiento promedio 3 últimos años: 11.06%

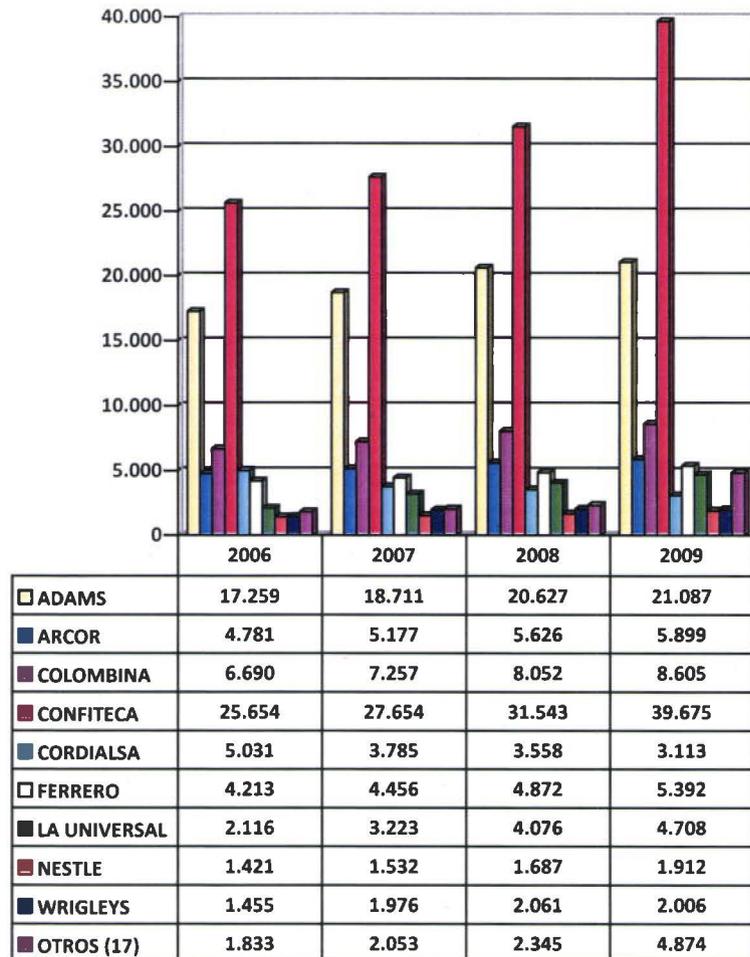
### Crecimiento mercado confitero Ecuador



Crecimiento promedio tres últimos años: 11.06%

Fuente: Mardis Research

Principales Empresas Confiteras del Ecuador  
(venta miles usd)



Fuente: Mardis Research

- **CICLOS ECONOMICOS:**

El producto no tiene afectación estacional, por tanto las ventas, permanecerán estables todos los meses debido a que no depende de festividades; es un producto que podría ser prescrito o sugerido por un médico; y, el target al cual está dirigido, está dispuesto a pagar por él en cualquier época del año.

Las políticas económicas afectarían de dos maneras: positivamente si se hace un incremento arancelario o salvaguardias a productos terminados importados,

y negativamente si este incremento arancelario se aplicaría a la importación de materias primas necesarias para la elaboración de nuestros productos.

### **iii. ANALISIS DEL MERCADO:**

#### **• MERCADO OBJETIVO**

Hombres y Mujeres, entre 18 y 34 años de NSE medio, medio alto y alto, generalmente profesionales, dependientes de cargos públicos altos y privados, o independientes; son personas con una vida social activa, modernos, que se desenvuelven en un ambiente cosmopolita y viven presionados por mantener y/o aparentar su estilo de vida.

#### **• JUSTIFICACION**

Los consumidores de este mercado objetivo son personas de un nivel socio económico medio típico hacia arriba, cuyos ingresos económicos les permite acceder a productos con precios diferenciados, posiblemente superior al común de los productos del segmento. Saben exactamente lo que buscan e interpretan correctamente las alternativas existentes en el mercado, debido a su influencia social, experiencia y preparación académica. Viajan dentro y fuera del país. Planifican más sus presupuestos, prefieren realizar sus compras en lugares donde existan varias alternativas o en aquellos sitios donde exista comodidad, parqueo y donde sientan que su integridad no va a ser estropeada. Prefieren servicios exclusivos y personalizados.

Son personas que administran su tiempo, no comen en casa, debido a que son profesionales y/o oficinistas, con muy corto tiempo para el almuerzo. Realizan

esta actividad por lo general en centros comerciales o restaurantes cerca de sus oficinas.

Tienen mayor lealtad a las marcas y a lugares de compra<sup>7</sup>, están influenciados por líderes de opinión, y es mayor su influencia si proviene de gente internacional. Tienen computadoras y el uso de Internet para comprar y cotizar es similar.

- **ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

Población del Ecuador: 13'479.000 habitantes <sup>8</sup>

PEA (Población Económicamente Activa): 60% = 8'087.400 habitantes

**MERCADO POTENCIAL:**

PEA Urbana = 48% del total del PEA = 3'881.952 habitantes<sup>9</sup>

NSE alto 8.5%; NSE medio alto 15.5% y NSE medio típico: 24%

TOTAL = 48%

Merc. Potencial = N° habitantes PEA urbano x 48% = 1'863.337 habitantes

---

<sup>7</sup> Confiteca Insights Trident, Mayor 2007, Mardis Research

<sup>8</sup> INEC, Distribución porcentual del PEA Urbana según grupo de edades, 2005

<sup>9</sup> INEC, Distribución porcentual del PEA Urbana según grupo de edades, 2005

## MERCADO OBJETIVO:

PEA Urbana entre 18 y 34 años<sup>10</sup>

1	de 15 - 19 años	7.28%
2	de 20 - 24 años	13.17%
3	de 25 - 29 años	12.61%
4	de 30 - 34 años	11.82%
	TOTAL	44.88%

44.88% de la PEA urbana = 1'742.220 habitantes

Asumimos que el 48% corresponde a la suma de los NSE medio típico, medio alto y alto.

Merc. Objetivo = 1'742.220 habitantes x 48% = 836.266 habitantes

- **PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Son consumidores que valoran mucho el verse bien, sentirse saludables interior y exteriormente en cuanto a su condición física. Obsesivos con el cuidado de su figura, quieren ser diferentes a los demás y verse atractivos, les encanta los dientes limpios y blancos, les gusta llamar la atención, quieren sentirse seguros en todo momento.

Son personas que buscan productos que les brinden enlaces emocionales tales como:

---

<sup>10</sup> INEC, Distribución porcentual del PEA Urbana según grupo de edades, 2005

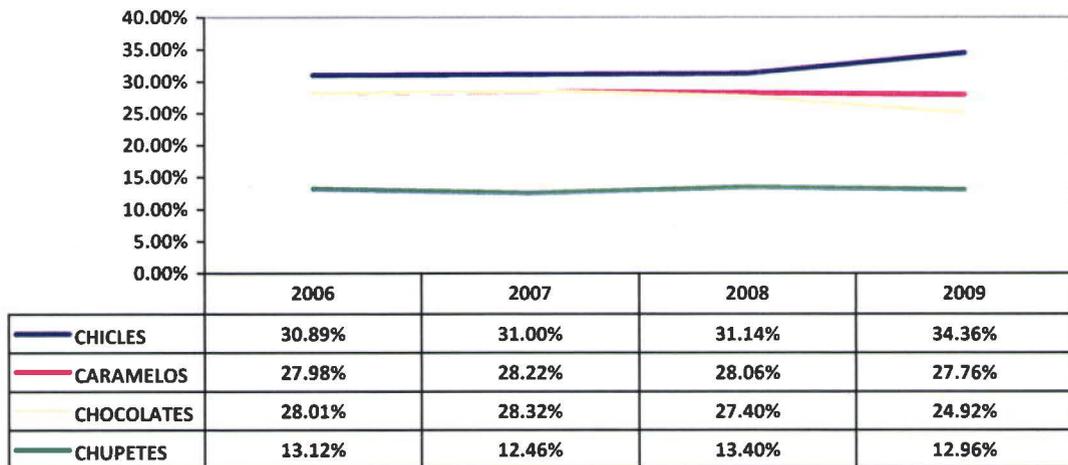
- **SEGURIDAD:** disfrutan de productos que les den seguridad para relacionarse, les gusta consumir productos que generen tranquilidad y serenidad futura, que cuiden su figura y su imagen.
- **CONFIANZA:** les gusta productos que cuiden su salud; buscan generalmente productos sin azúcar, que cuiden su sistema digestivo; buscan alternativas que puedan consumir sin pensar en subir de peso.
- **IDENTIFICACION:** se da por la preferencia continua de consumir un producto en momentos personales o individuales, donde buscan darle un gusto a su salud; quieren sentirse diferentes a los demás.
- **SOCIABLE:** buscan socializar y ser aceptados en el medio en que se desenvuelven, pero a pesar de ser muy sociables, algunas cosas les gusta para compartir y otras prefieren que sean para consumo individual (algo muy personal).

#### **iv. ANALISIS DE LA COMPETENCIA:**

##### **a) PRINCIPALES PARTICIPANTES Y COMPETIDORES POTENCIALES**

Del total del mercado de confitería (aproximadamente 100 millones de dólares), existen diversas participaciones por categoría, dentro de las cuales está la categoría chicles, con aproximadamente 34% de participación de mercado total (en dólares), en el año 2009.

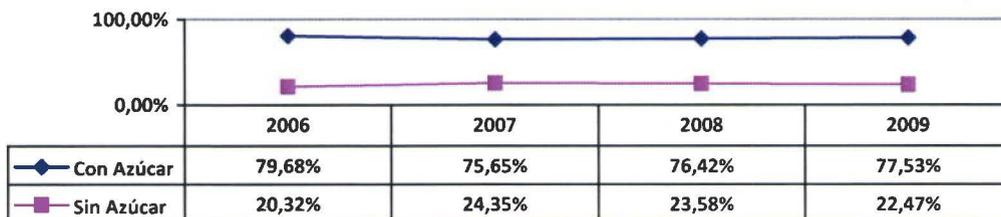
Participación Mercado por categoría



Fuente: Mardis Research

Dentro de la categoría chicles (aproximadamente 34 millones de dólares), en el mercado ecuatoriano hasta el año 2009, la categoría chicles sin azúcar tiene una participación de mercado (en dólares) del 22.5% aproximadamente, frente a la categoría de chicles con azúcar con una participación de mercado (en dólares) del 77.5% aproximadamente, en el año 2009.

Participación por endulzante



Fuente: Mardis Research

En el mercado sin azúcar (aproximadamente 8 millones de dólares), tenemos dos categorías por presentación: barras y pastillas. La participación de mercado (en dólares) en el año 2009 de la subcategoría barras, es del 67% aproximadamente, mientras que la de pastillas es del 32% aproximadamente.<sup>11</sup>

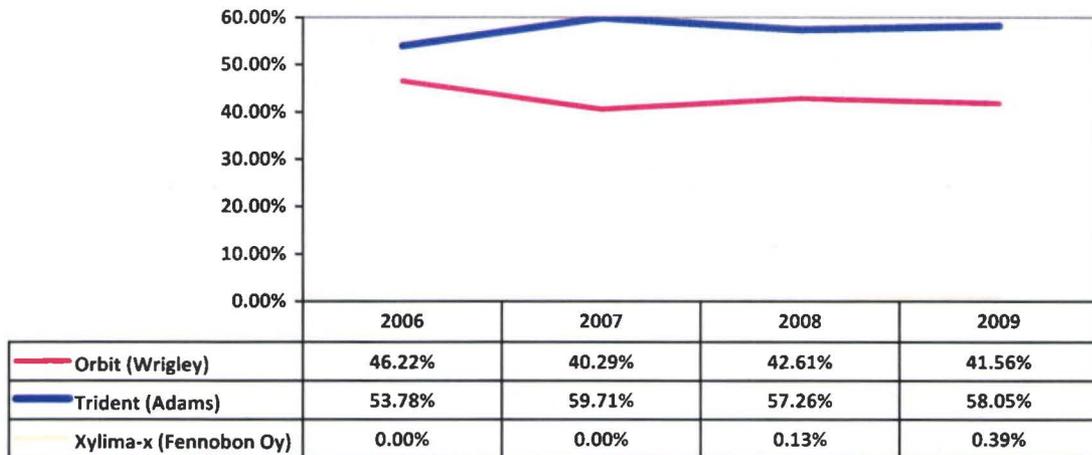


Fuente: Mardis Research

Dentro del segmento pastillas (aproximadamente 3 millones de dólares), encontramos a tres competidores: Orbit (Wrigleys), Trident (Cadbury Adams), y Xylima-X (Fennobon Oy), siendo las participaciones de Orbit y Trident las más importantes. En este segmento existe la similitud que todos los competidores ofrecen el producto en empaques multiunitarios, es decir más de una pastilla por empaque.

<sup>11</sup> Mardis Research

Participaciones por competidor (fabricante) - pastillas sin azúcar



Fuente: Mardis Research

## b) ANALISIS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

### Mars - Wrigley's - ORBIT

Es un reconocido líder mundial en la producción de una amplia gama de productos confiteros que incluyen categorías como: chicles, comprimidos de menta, caramelos duros y masticables, chupetes y chocolates.

La compañía tiene operaciones en más de 40 países y distribuye marcas líderes en más de 180 países alrededor del mundo.

Wrigley fue incorporada al grupo Mars, una gran empresa alimenticia, reconocida a nivel mundial, la cual lideraba marcas en segmentos tales como: chocolates, bebidas, comidas y cuidado de mascotas.

Son los pioneros en la elaboración de chicles sin azúcar. En lo que respecta a productos confiteros relacionados con la salud bucal, está presente en Ecuador con la marca Orbit, sin embargo, existen marcas como: Doublemint, Juice Fruit, Life Savers y Hubba Bubba, presentes en otras categorías de productos.

## **Cadbury Adams - TRIDENT**

La empresa comercializa productos muy reconocidos por los consumidores en el país como Trident, Halls, Chiclets y Bubbalo. Referente a productos confiteros relacionados con la salud bucal, está presente en Ecuador con la marca Trident, con una participación del mercado de 58.05% del total del mercado de gomas de mascar sin azúcar.<sup>12</sup>

## **Fennobon Oy (XYLIMA-X)**

Fennobon es una empresa especializada en la fabricación de productos de confitería a base de Xilitol, que es el primer endulzante amigo de los dientes.

Sus productos son comercializados en Finlandia, USA, Japon y Alemania.

El cuadro adjunto muestra una explicación completa del análisis de la competencia, en la categoría pastillas, referente a chicles sin azúcar.

Se analizan los siguientes atributos:

- **Producto:** Marcas de chicles sin azúcar, en la subcategoría pastillas, que pueden encontrarse en el mercado.
- **Packaging:** N° de pastillas por presentación individual.
- **Canal de Distribución:** canales de venta en los que se encuentra disponibilidad del producto.
- **Segmento:** target al que está dirigido (A = alto; B+ = medio alto; B = medio; C+ = medio bajo; C = bajo).
- **Costo al canal:** costo para el canal de distribución.
- **PVP canal:** precio de venta al público en el canal de distribución.

---

<sup>12</sup> Mardis Research

- **Margen al canal:** Mark Down establecido por el fabricante para el canal.
- **Sabores:** gama de sabores que se encuentran disponibles en el canal.
- **Productos Sustitutos:** productos por los cuales el consumidor podría cambiar su preferencia.

Fabricante / Marca / Origen	Producto	Packaging	Canal de Distribucion	Segmento	Costo al canal	PVP canal (usd)	Margen al Canal	Sabores	Productos Sustitutos
MARS / Orbit / EE.UU.	Orbit	10 pastillas / taco	Tiendas AAA	A, B+	0.40	0.55	27.27%	Menta piperita	Trident xtra care
			Autoservicios		0.37	0.50	26.00%	Yerba buena	Trident White
			Consultorios dentales		0.39	0.60	35.00%	Menta citrica	Xylima-X
	Orbit White	10 pastillas / blister	Autoservicios	A, B+	0.37	0.50	26.00%	Menta Mojito	Menta & Raspberry
	Orbit Professional	10 pastillas / blister	Autoservicios	A, B+	0.53	0.75	29.33%	Frutal	Manzana
		30 pastillas / 3 blisters	Autoservicios	A, B+	1.5	2.13	29.51%	Canela	Menta Fuerte
CADBURY ADAMS / Trident / EE.UU.	Trident Xtra Care	12 pastillas / blister	Autoservicios	A, B+, B	0.53	0.75	29.33%	Menta	Orbit
	Trident Total White	12 pastillas / blister	Mayoristas	B	0.56	0.75	25.33%	Canela	Orbit White
			Autoservicios	A, B+, B	0.53	0.75	29.33%	Sandia	Orbit Professional
		36 pastillas / 3 blisters	Autoservicios	A, B+	1.38	1.96	29.59%	Hierba buena	Xylima-X
	Trident	40 pastillas / tarro	Autoservicios	A, B+, B	1.80	2.60	30.77%	Menta-Vainilla	Cereza
Raspberry								Mix de frutas	
FENNOBON OY / XyliMax / Finlandia	Xylima-x	100 pastillas / tarro	Autoservicios	A, B+	12.27	17.54	30.05%	Tutti frutii	Orbit
								Frutos tropicales	Orbit White

## CADENAS COMERCIALES

- CADENAS DE FARMACIAS (FYBECA)

<b>Cadena de Farmacias</b>	
Costo Total	\$1.91
Margen de la Empresa	70.62%
Intermediario 100%	\$6.50
Intermediario 112%	\$7.28
Margen Farmacia	33.82%
PVP tarro 60 pastillas	\$11.00

La negociación se realizará entre la empresa C&V Health Partners y la cadena de Farmacias Fybeca de manera directa para disminuir el riesgo de concentrar ventas unicamente con el distribuidor, además de iniciar una relación comercial con ellos.

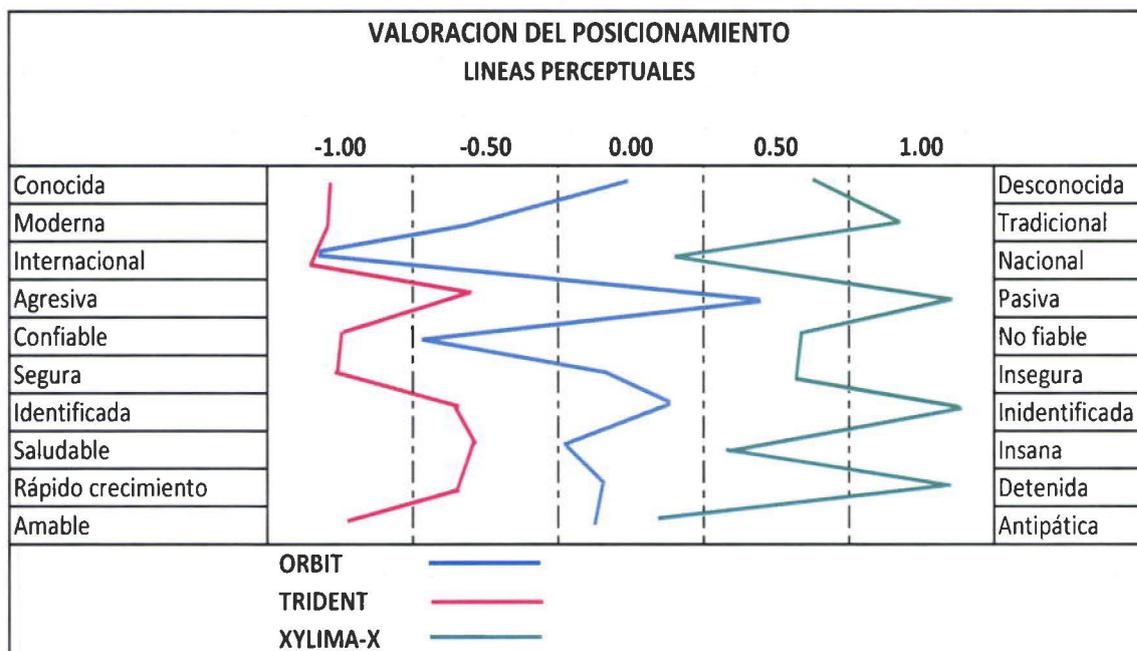
- DISTRIBUIDOR

<b>Consultorios / Farmacias</b>	
Costo Total	\$1.91
Margen de la Empresa	55.06%
Intermediario 100%	\$4.25
Intermediario 112%	\$4.76
Margen Distribuidor	30.51%
Margen Distribuidor 100%	\$6.85
Margen Distribuidor 112%	\$7.67
Margen Farmacia/Consultorio	30.25%
PVP tarro 60 pastillas	\$11.00

En esta cadena comercial se realizará la negociación entre la empresa C&V Health Partners y el distribuidor, especializado en la comercialización de insumos odontológicos, el cual debido a su experiencia y conocimiento del mercado, llegan aproximadamente a 7.200 puntos de venta, entre farmacias independientes y consultorios dentales.

### IMAGEN DE LA COMPETENCIA

MARCA	POSICIONAMIENTO	METAFORA	PERSONIFICACIONES	SENTIMIENTOS
Trident	Cuida tus dientes y tu figura, lo tiene todo	La marca se preocupa, te aconseja, te cuida y está a tu lado	Hombre de nivel alto, blanco, linda sonrisa, dientes blancos, guapo, viste de acuerdo a la ocasión, divertido, coqueto, tierno, un amigo que te sabe aconsejar, tiene entre 16 y 21 años	Confianza, seguridad, identidad
Orbit	Protege tus dientes con el mejor sabor	La marca brinda protección y cuida al consumidor ya que es como un doctor	Hombre, blanco, delgado, alto, serio, de mal carácter, que te quiere, maduro, profesional, poco comunicativo, tiene entre 20 y 30 años	Confianza
Xylima-X	Chicle anticaries	No hay soporte de la marca	Hombre, profesional, que no inspira confianza	Ninguno



Fuente: elaboración Propia



#### v. ANALISIS FODA C&V Health Partners

##### Fortalezas

- La empresa posee sólidos conocimientos comerciales y productivos.
- Estructura organizacional plana.
- Rápida respuesta a la innovación.
- Mercado altamente rentable.

- Proceso productivo en manos de una empresa tercerizadora de la producción.

#### Oportunidades

- Mercado de Chicles con Xilitol es desconocido.
- Baja penetración de mercado y posicionamiento del único competidor del cuidado dental que publicita Xilitol.
- El mercado del NSE medio, medio alto y alto, está dispuesto a pagar altos PVP's por productos saludables, que generen imagen.
- No hay productos con Xilitol, fabricados en Ecuador.
- Existe un producto elaborado a base de xilitol con una promesa definida, pero sin publicidad adecuada.
- Han proliferado las clínicas dentales, adaptadas para segmentos socio-económicos medio, medio alto y alto.

#### Debilidades

- Reducido portafolio de productos de la marca Kiru-X.
- Bajo poder de negociación con proveedores de cadenas de farmacias.
- Proceso productivo en manos de una empresa tercerizadora de la producción.
- Carencia de proceso productivo propio.

#### Amenazas

- Competidor fuerte y posicionado como es el caso de Orbit.
- Competidor fuerte y posicionado como es el caso de Trident.
- Fuertes inversiones del competidor Orbit a nivel de congresos dentales.

## **C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO:**

### **i. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO**

#### **INVESTIGACION PREVIA**

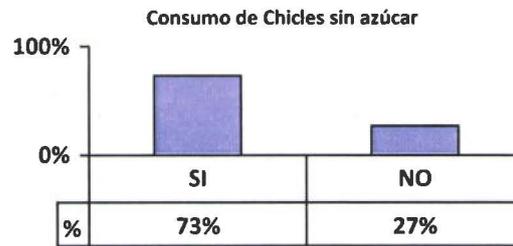
Para dar inicio al plan de mercadeo, se realizó una encuesta bajo los siguientes parámetros: área urbana, nivel socio económico medio, medio alto y alto, en universidades del segmento (250 estudiantes), consultorios dentales (150 pacientes) con un nivel de confianza del 95% e intervalo de error del 5%. Con base en los datos anteriormente detallados, tenemos que la muestra requerida para la presente encuesta fue de 400 casos. Luego de definir el tamaño muestral, se elaboró un cuestionario para la realización de una encuesta mixta (cualitativa – cuantitativa), la cual busca definir: las bases para continuar con el proceso de investigación y los atributos valorados por el consumidor a la hora de contar con un producto de esta clase. (Ver Anexo 1 – Formato de Encuesta).

Los resultados obtenidos de las encuestas proporcionan valiosa información en varios aspectos relacionados con cada uno de los componentes del Marketing Mix, pero además, establecen los factores claves de éxito para el cliente, sobre los cuales será sustentada la estrategia del proyecto.

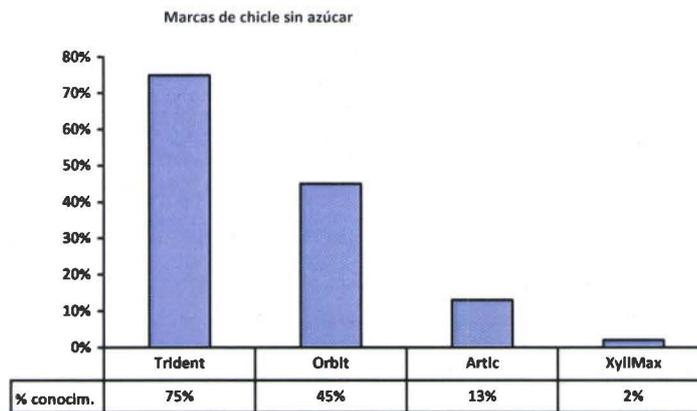
Como observación de la encuesta, los encuestados a partir de la pregunta 2 pudieron haber escogido más de una respuesta.

## Resultados

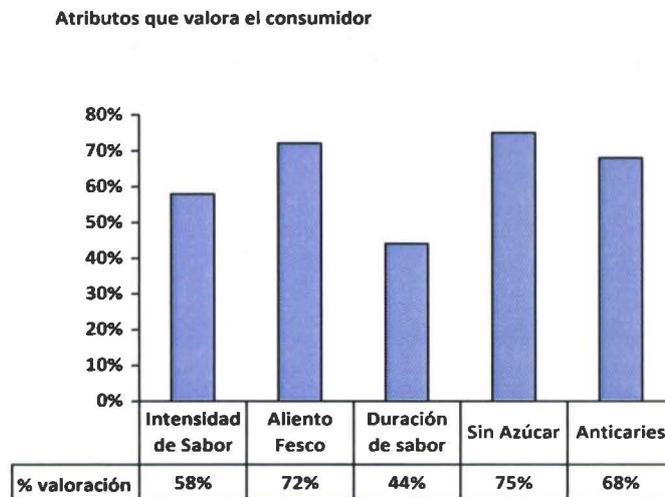
1.- Ha consumido usted chicles sin azúcar?



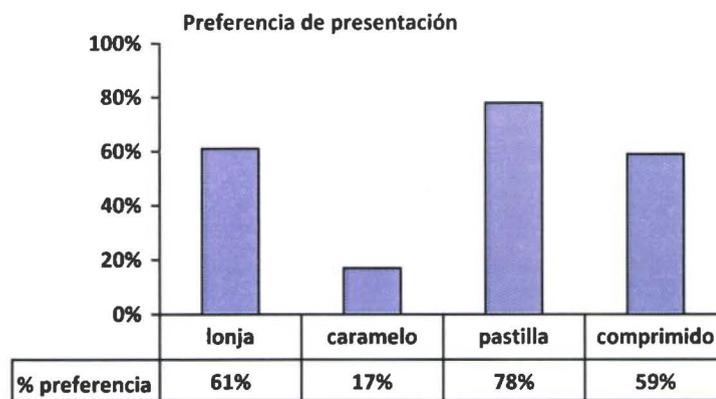
2.- Qué marcas de chicles sin azúcar conoce?



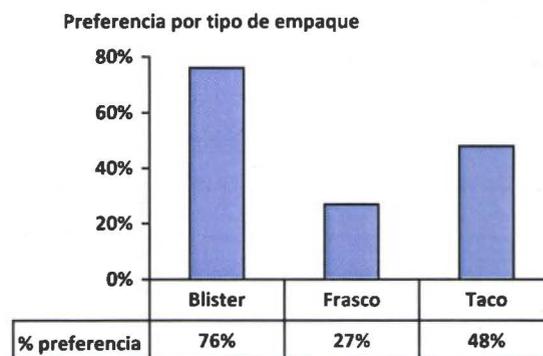
3.- Qué atributos valora como consumidor final?



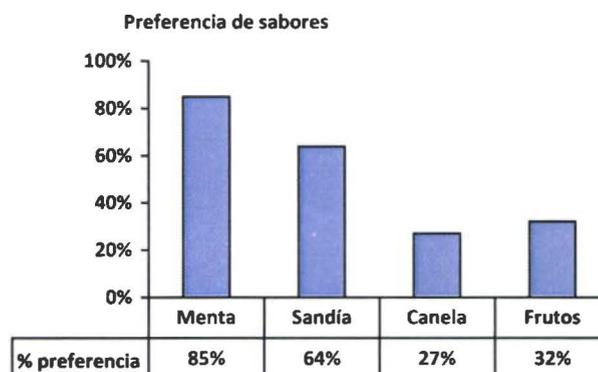
#### 4.- Qué presentación prefiere?



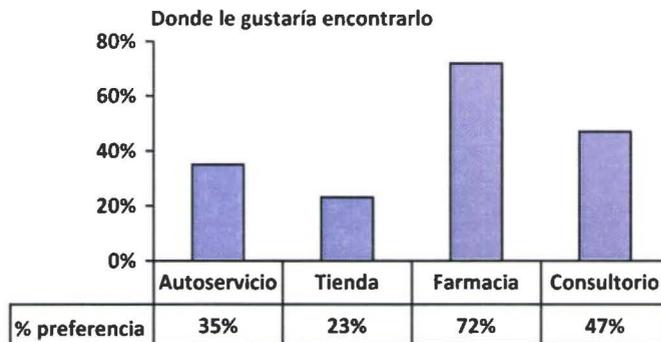
#### 5.- Qué tipo de empaque prefiere?



#### 6.- Qué sabores prefiere?



## 7.- Dónde le gustaría encontrarlo?



### DESCRIPCION BASICA

El producto Kiru-X, es un chicle pastilla, cuyo componente principal es el Xilitol, diseñado para la prevención de las caries. (Ver ficha técnica página 51)

### PROPUESTA DE VALOR

Chicle sin azúcar, producto ecuatoriano hecho a base de Xilitol, que ayuda a proteger los dientes de las caries, el mejor complemento del cepillado dental.

### POSICIONAMIENTO

Protege tus dientes con Kiru-X, el único chicle anti-caries, fabricado en el Ecuador, que contiene Xilitol.

### FORTALEZAS DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA

- Único producto del mercado hecho con un alto contenido de Xilitol (60%).
- Fabricado en Ecuador.
- Precio conveniente y adecuado al target.
- Fácil de encontrar (Farmacias y consultorios dentales).
- Promesa definida (anti-caries).

## **DEBILIDADES DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA**

- Portafolio reducido, en presentaciones y sabores.
- Marca desconocida.
- Desconocimiento del xilitol, inclusive a nivel profesional.
- Tabúes sin fundamento para la prescripción del chicle, por parte del odontólogo.

### **ii. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN:**

#### **ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN**

Por ser un producto definido para el NSE medio, medio-alto y alto, se han definido dos canales de distribución, accesibles al target y donde exista un alto tráfico de personas del mercado objetivo: cadenas de farmacias y un distribuidor que cuenta con visitadores a médicos de consultorios dentales y farmacias.

#### **AUTOSERVICIOS ESPECIALIZADOS EN PRODUCTOS FARMA**

El producto será comercializado en los autoservicios especializados en productos farmacéuticos, más representativos y con mayor cobertura a nivel nacional. Existen 2 opciones: Fybeca y Pharmacys. El primero será visitado directamente por la empresa, y el segundo indirectamente por el distribuidor, con el cual mantienen relaciones comerciales desde hace 5 años.

- FYBECA<sup>13</sup>

Empresa ecuatoriana con cadena de farmacias y autoservicios, líder a nivel nacional; se ha posicionado como la empresa líder en la comercialización de productos farmacéuticos, siendo la primera cadena de farmacias de Latinoamérica que cambió el sistema tradicional de venta por mostrador, por el de autoservicio.

En estas farmacias se pueden encontrar una gran variedad de alternativas en un solo lugar. Cuentan con más de 80 puntos de venta a nivel nacional y están presentes en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta. Además, se encuentran ubicados en los principales hospitales de la capital.

Su estrategia de distribución está orientada a 3 puntos: disponibilidad, merchandising e inventario suficiente. Todos los productos (excepto los de farma especializados) están a la vista y alcance del consumidor, ubicados estratégicamente en perchas y vitrinas, con su respectivo merchandising, de acuerdo al tipo de producto y a la casa comercial. El tráfico de clientes promedio por cada local es de aproximadamente 30.000 al mes.

- PHARMACYS<sup>14</sup>

Empresa con capital ecuatoriano y extranjero, con cadena de farmacias y autoservicios, segundo lugar de participación a nivel nacional. En estas

---

<sup>13</sup> [www.fybeca.com](http://www.fybeca.com)

<sup>14</sup> [www.pharmacys.com.ec](http://www.pharmacys.com.ec)

farmacias se pueden encontrar una gran variedad de alternativas en un solo lugar, cuentan con 46 puntos de venta a nivel nacional y están presentes en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

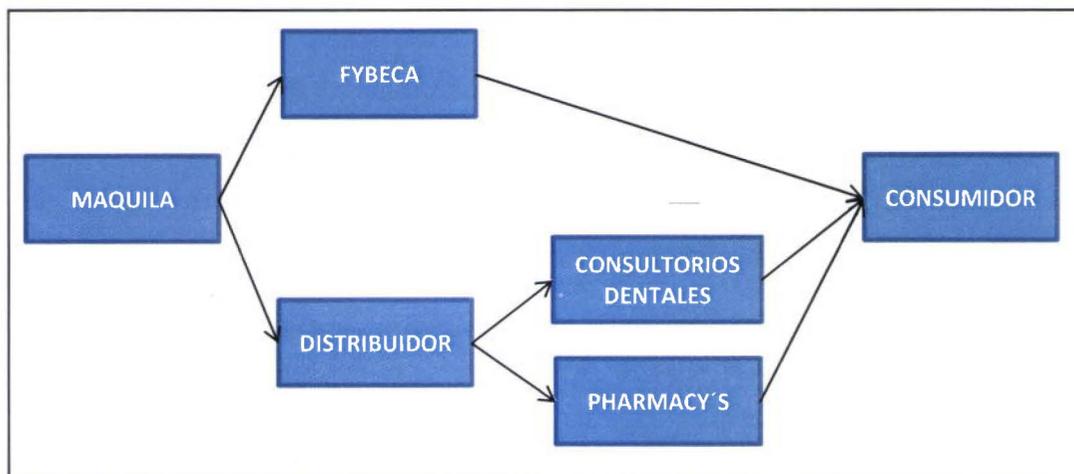
Su estrategia de distribución está orientada a tres puntos: disponibilidad, merchandising e inventario suficiente. Todos los productos (excepto los de farma especializados) están a la vista y alcance del consumidor, ubicados estratégicamente en perchas y vitrinas, con su respectivo merchandising, de acuerdo al tipo de producto y a la casa comercial. El tráfico promedio de clientes por local es de aproximadamente 12.000 al mes.

- **DISTRIBUIDOR**

Existen tres laboratorios que ofrecen distribución de insumos médicos dentales a nivel nacional: laboratorio Leterago, laboratorio Lamosan y MR Medical.

Son laboratorios especializados en la distribución de insumos médicos dentales que cuentan con la infraestructura necesaria para la comercialización del producto. Poseen fuerza de ventas propia (visitadores a médicos) y visitan alrededor de 7.000 puntos de venta a nivel nacional.

#### CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE KIRU-X



Fuente: elaboración propia

La empresa otorgará al distribuidor la exclusividad para comercializar el producto en el canal consultorios y/o clínicas dentales y farmacias, que no pertenezcan a la red de Fybeca.

### **iii. ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Una compañía que introduce un producto nuevo, debe decidir cómo posicionará a su producto ante la competencia, en términos de calidad y precio. La estrategia que utilizaremos es introducir el producto a un precio intermedio, en comparación con los dos competidores (Trident \$2.60 usd y Xilima-X \$17.54 usd) que poseen presentaciones parecidas, de acuerdo a la información mostrada en la página 34.

### **PRECIO CADENA DE FARMACIAS**

El costo de nuestro producto es de USD 1,91, lo cual indica que el precio para el intermediario en la cadena de farmacias Fybeca será de USD 6,50 (sin iva), quedando un PVP final de USD 11 al consumidor.

Con este PVP, el margen de Fybeca (mark down) estaría sobre el 30% lo cual nos da la posibilidad de negociar la entrada de Kiru-X en dicha cadena, teniendo en cuenta que este precio y margen incluyen espacio en percha y actividades de merchandising.

## **PRECIO DISTRIBUIDORES**

El costo de nuestro producto maquilado, es de USD 1,91, lo cual indica que el precio para el distribuidor será de USD 4,20 (sin iva), lo que le deja un mark down de 31.33%, tomando en cuenta que el precio a consultorios dentales y farmacias será de USD 6.85.

Las Farmacias y consultorios dentales manejarán el mismo PVP, en este caso USD 11.

Con este PVP, el margen (mark down) de dichos negocios estaría sobre el 30% lo cual nos da la posibilidad de negociar la entrada de Kiru-X, teniendo en cuenta que este precio y margen incluyen espacio en percha y actividades de merchandising para el caso de farmacias, y la posibilidad de ganar un espacio de exhibición en los consultorios médicos o clínicas dentales.

### **CONDICIONES DE PAGO:**

Cadenas de Farmacias y distribuidores: 30 días crédito

Los descuentos por pronto pago, no aplican ni para cadenas de farmacias ni para cadenas de distribuidores, por política de precios.

### **iv. ESTRATEGIAS DE PROMOCION:**

En los contratos con las cadenas de farmacias y distribuidores, constará una cláusula que indique que dentro del margen al canal, está incluido el 3% para realizar actividades promocionales, gastos de publicidad y mercadotecnia, aprobados previa y expresamente por la empresa.

Pauta en Prensa:

- Diario El Comercio y El Universo (Revistas Dominicales)

**vi. ESTRATEGIAS DE SERVICIO:**

Está considerado en el análisis financiero el 3% de devoluciones en los siguientes casos:

- a) Si la mercadería llegaría al punto de venta con falla de cualquier índole (aplastado, sin etiqueta, abiertos, etc.)
- b) Por nula rotación del producto en puntos de venta.

**vii. PRESUPUESTO:**

**Gastos**

Considera los gastos de publicidad, distribución y representación explicados en el cuadro adjunto:

	1	2	3	4	5
Gastos Publicidad (usd)	19,200	40,352	51,573	67,868	91,740
Gastos Distribución (usd)	6,000	6,360	6,742	7,146	7,575
Gastos Representación (usd)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500

<b>GASTOS DE PUBLICIDAD AÑO 1 (usd)</b>					
	Unidades	Costo	Subtotal	Frecuencia	Total
Flyers	12,000	0.05	600	Trimestral	2,400
Mascarillas bordadas	1,000	0.20	200	Trimestral	800
Revistas					
Cosas			700	Trimestral	2,800
Vistazo			400	Trimestral	1,600
Hogar			500	Trimestral	2,000
Mariela			300	Trimestral	1,200
Vital Card			400	Trimestral	1,600
Pharmacys			400	Trimestral	1,600
Facebook			400	Trimestral	1,600
Mailing			1,200		1,200
El Comercio			300	Trimestral	1,200
El Universo			300	Trimestral	1,200
			5,700		19,200

<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 1 (usd)</b>					
	Unidades	Costo	Subtotal	Frecuencia	Total
PACAS	113	4.42	499	Mensual	5,994

<b>GASTOS DE REPRESENTACIÓN AÑO 1 (usd)</b>					
	Unidades	Costo	Subtotal	Frecuencia	Total
Viáticos					2,500

#### viii. PROYECCIONES DE VENTAS:

- El incremento de ventas en unidades, está dado por el 4% anual, crecimiento que asumiremos para el estudio.
- El incremento de ventas en dólares, está dado por el 5% anual, valor que asumiremos para el estudio.
- La participación de ventas por canal es de: 40% autoservicios (cadenas de farmacias) y 60% distribuidores (consultorios dentales y farmacias).

## VENTA AÑO 1

Puntos de venta distribuidores: 7.200

Efectividad de venta canal distribuidores: 20%

**Total de venta distribuidores: 1.440 displays/mes**

Puntos de venta cadena de farmacias Fybeca: 80

Efectividad de venta autoservicios: 100%

**Total de venta cadena farmacias: 160 displays/mes (asumiendo 2 por cada local)**

**TOTAL VENTA MES: 1.600 displays por mes**

**TOTAL VENTA AÑO 1: 19.200 displays año 1**

### ANALISIS DE VENTAS ANUALES

		1	2	3	4	5
Unidades		19.200	19.968	20.767	21.597	22.461
Autoservicios	40%	7.680	7.987	8.307	8.639	8.985
Distribuidores	60%	11.520	11.981	12.460	12.958	13.477
Venta total USD		593.280	647.862	707.465	772.552	843.627

## D. OPERACIÓN

### i. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO:

El producto Kiru-x, es un chicle especialmente diseñado para el control de las caries, debido a que las cualidades de su componente básico, el Xilitol, están ampliamente estudiadas y aprobadas por los Ministerios de Salud, de los

países desarrollados, cuyos estudios son publicados en el Journal of Dental Research.<sup>15</sup>

Descubierto en 1891, por el químico Alemán Emil Fischer, y utilizado como agente endulzante desde los años 1960. Es un constituyente natural de muchas frutas y vegetales y se encuentra en cantidades menores del 1% y actualmente es un componente importante en la dieta de los hombres y mujeres modernas. El cuerpo humano puede producir entre 5 y 15 gramos de Xilitol por día, durante el proceso metabólico normal de los carbohidratos.<sup>16</sup>

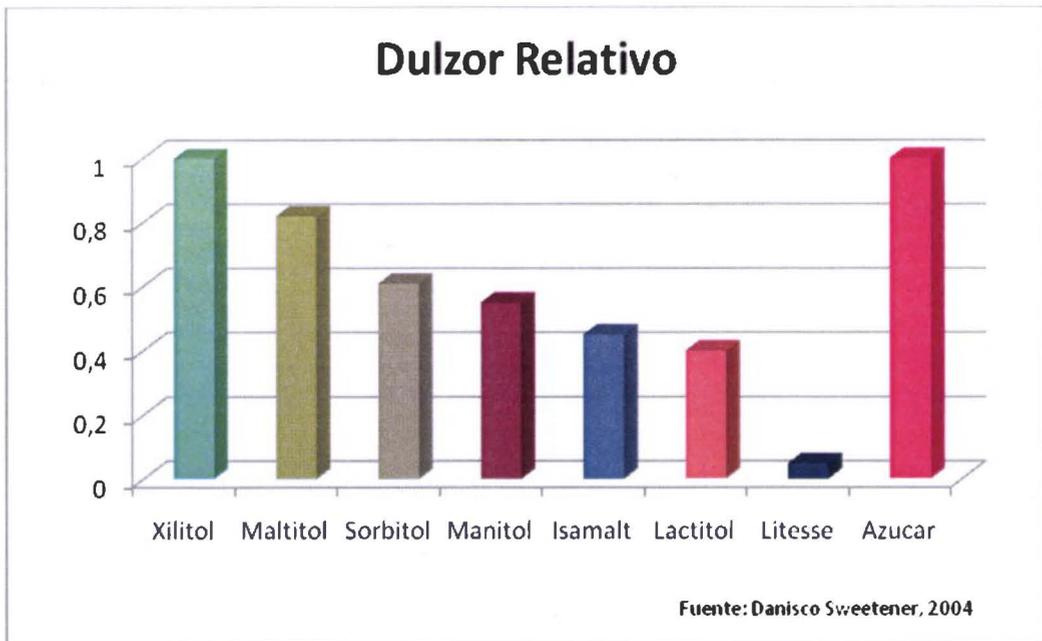
### **PODER ENDULZANTE**

El poder endulzante es uno de los mayores factores a considerar dentro de los productos sin azúcar, es importante porque ellos no dejen un sabor residual extraño en la boca, ya que es un factor no deseado por los consumidores. El tipo de endulzante es un elemento clave en la percepción del sabor de un producto de calidad.

---

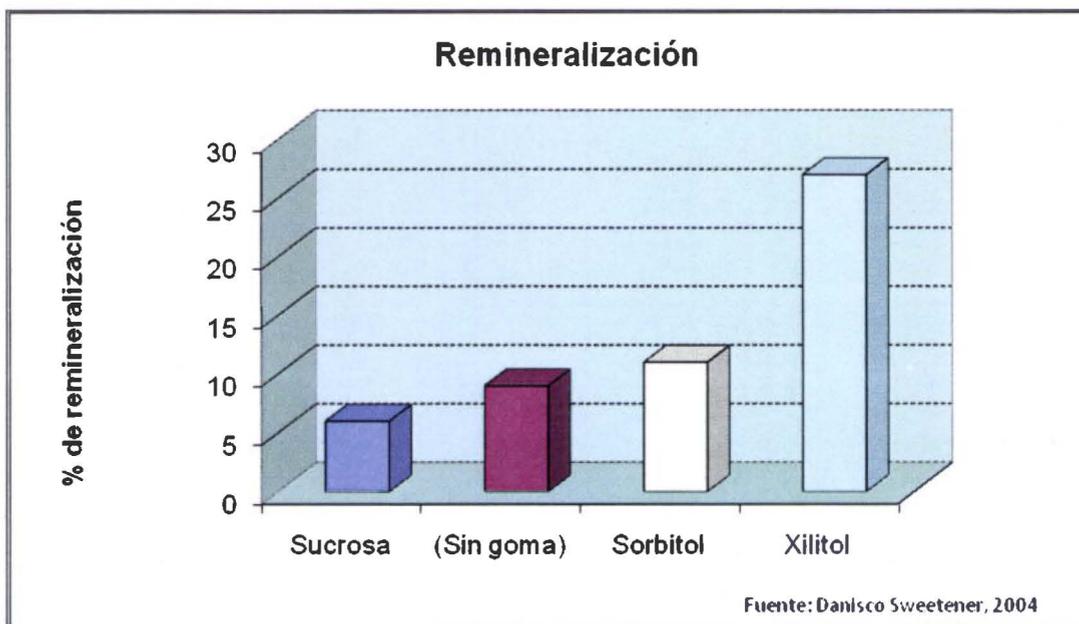
<sup>15</sup> Journal of Dental Research

<sup>16</sup> Danisco Sweeteners, Xilitol, Technical Properties, United Kingdom, 2004



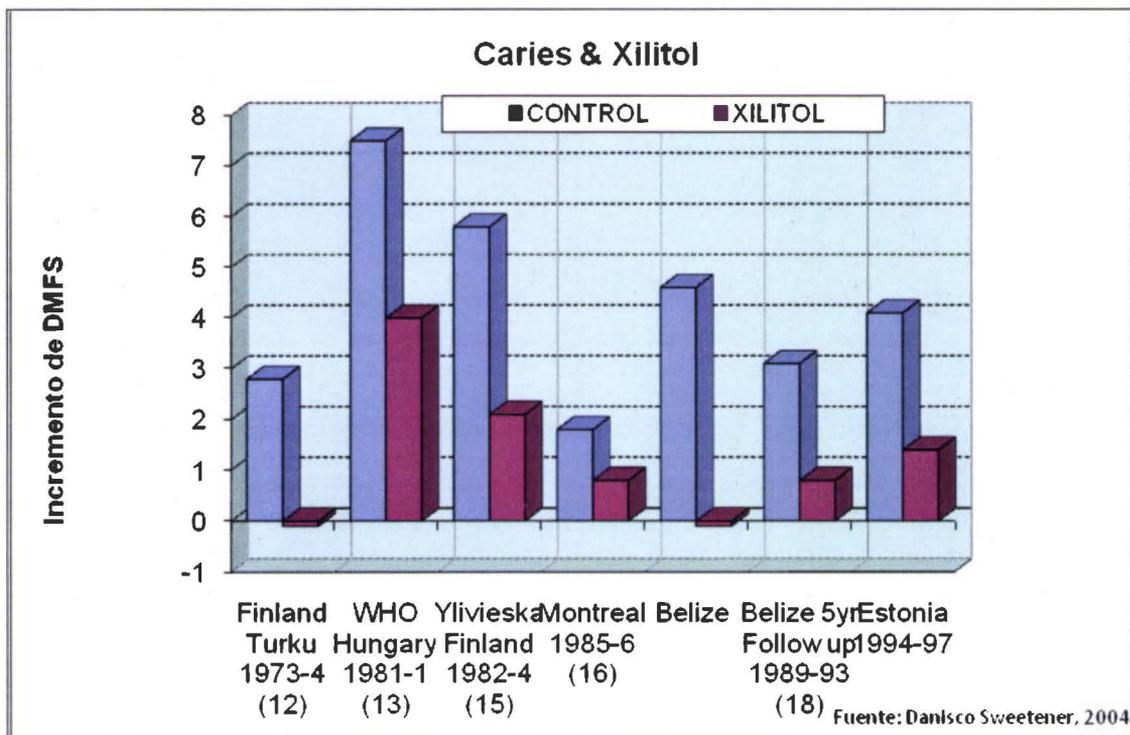
### PODER DE REMINERALIZACION

El Xilitol ayuda a la remineralización de los dientes, debido a complejos procesos químicos, que hacen que el esmalte se mantenga intacto, y más aún, que adquiera mayor dureza. El resultado de los estudios los mostramos en gráfico adjunto, cuya prueba fue realizada en Belice.



El Xilitol es resistente a la fermentación por las bacterias de la boca.

El Xilitol, al igual que otros endulzantes de polioles, es no cariogénico. Esto significa que las bacterias en la boca no tienen el producto para fermentar y poder cambiar su medio ambiente para proliferar. Por lo tanto, al tener un chicle este compuesto, sencillamente no fermenta y el nivel de pH en la boca se mantiene constante, es decir no se acidifica.



## ii. ESTADO DE DESARROLLO:

El diseño del arte de nuestro producto es el siguiente, donde se destaca un color azul, celeste y blanco, que le da la sensación de frío, con los detalles que indican con grandes letras, el mensaje que es un Chicle sin azúcar y anti-caries.



El empaque será un frasco plástico de capacidad de 200 cc, que contendrá 60 unidades de 1,1 grs.

**Presentación:**

Display	: 6 Unidades por display
Sabor	: Menta
Frasco plástico	: con tapa de seguridad
Unidades por frasco	: 60 unidades
Peso Neto	: 66 gramos
Peso Unitario	: 1,1 gramos

**iii. DESCRIPCION DEL PROCESO:**

Nuestro producto será producido mediante la tercerización de la producción.

**Tercerización de la producción:** hemos determinado que la tercerización de la producción es el mejor proceso, para no incurrir en gastos innecesarios de compra de máquinas y arriendo de galpones.

Se han contactado algunas empresas productoras de confites en Quito, que estarían dispuestas a fabricar el producto bajo las especificaciones dadas por nosotros.

Considerando que la empresa tercerizadora de la producción, se dedica solamente a la fabricación y empaque del producto, se proveerán las materias primas y materiales para la fabricación de Kiru-X.

#### **iv. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS:**

##### **Materias Primas y Materiales**

Las materias primas se comprarán con un mes de anticipación, para producir y mantener un stock de producto terminado (inventario) de dos meses.

Los principales componentes de la fórmula son importados, y fáciles de encontrar en el mercado local.

Los proveedores entregarán las materias primas directamente en las bodegas de nuestro tercerizador de la producción.

## E. PLAN FINANCIERO:

### ESCENARIO NORMAL

### CON 20% DE EFECTIVIDAD EN VENTAS

### Inversión Activos Fijos

Para el arranque del proyecto, se requerirá adquirir todo el mobiliario y equipamiento mínimo para las diferentes áreas. Se detalla a continuación los requerimientos con su respectiva valoración:

#### DETALLE ACTIVOS

Inversión Inicial	% Dep.	Valor	Año					
			0	1	2	3	4	5
Muebles y enseres (usd)	20%	2,400			1,450			
Equipos de computación (usd)	33%	3,300			2,000			
Equipos de oficina (usd)	20%	150			150			
Adecuaciones oficinas (usd)	10%	1,000			500			
<b>TOTAL</b>		<b>6,850</b>		-	<b>4,100</b>		-	-

#### Seguros

Tasa prima activos (usd)	1.00%	68.50	116.07	123.03	130.42	138.24

#### Cuadro Depreciación por Año

Años Dep.	1	2	3	4	5
<b>Activos Generales</b>					
Mobiliario oficina (usd)	5	480	770	770	770
<b>TOTAL MUEBLES (usd)</b>		<b>480</b>	<b>770</b>	<b>770</b>	<b>770</b>
Equipos computación (usd)	3	1,100	1,767	1,767	667
<b>TOTAL EQUIPOS (usd)</b>		<b>1,100</b>	<b>1,767</b>	<b>1,767</b>	<b>667</b>
Equipos de Oficina (usd)	5	30	60	60	60
<b>Equipos de Oficina (usd)</b>		<b>30</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
Adecuaciones oficina (usd)	10	100	150	150	150
<b>Adecuaciones (usd)</b>		<b>100</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL (usd)</b>		<b>1,710</b>	<b>2,747</b>	<b>2,747</b>	<b>1,647</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ACUMULADA (usd)</b>		<b>1,710</b>	<b>4,457</b>	<b>7,203</b>	<b>9, 30</b>

## Gastos de Arranque

Se requerirá realizar los siguientes gastos:

<b>Gastos Arranque</b>	
Gastos constitución (usd)	2,000
Permisos y registros (usd)	3,000
Estudio mercado (usd)	2,000
Pruebas y muestras (usd)	5,000
<b>Total (usd)</b>	<b>12,000</b>

## Capital de Trabajo

Nuestro capital de trabajo considerará los gastos necesarios para dos meses de trabajo, que asciende a usd 63.783

### CAPITAL DE TRABAJO

<b>Rubro</b>	<b>Valor mes</b>
Nómina (usd)	4,665
Gastos Generales (usd)	639
Inventario (usd)	13,294
<b>Capital de trabajo 2 meses (usd)</b>	<b>37,196</b>

## i. GASTOS DE PERSONAL:

### DETALLE NÓMINA

Salario mínimo vital (usd)	240
Meses en 1 año	12
Aporte personal IESS	9.35%
Aporte patronal IESS	12.15%

Año				
1	2	3	4	5
año base	6%	6%	6%	6%

### NOMINA MENSUAL AÑO N°01 (usd)

Cargo	SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte			Total		
						Personal	Patronal	TOTAL	Egresos	Provisiones	
Gerente General	1	1000	1,000	83	20	83	94	122	1,308	1,122	187
Gerente Comercial	1	1000	1,000	83	20	83	94	122	1,308	1,122	187
Supervisor	1	1200	1,200	100	20	100	112	146	1,566	1,346	220
Secretaria/Contadora	1	720	720	60	20	60	67	87	947	807	140
Personal limpieza	1	240	240	20	20	20	22	29	329	269	60
<b>Total personal</b>			<b>4,160</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>389</b>	<b>505</b>	<b>5,459</b>	<b>4,665</b>	<b>793</b>

### NOMINA MENSUAL AÑO N°02 (usd)

Salario mínimo vital	254										
Meses en un año	12										
Cargo	Cantidad	SBU	SBU TOTAL	13ero	14to	F. Reserva	Aporte			Total	
							Personal	Patronal	TOTAL	Egresos	Provisiones
Gerente General	1	2,000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Gerente Comercial	1	2,000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Supervisores	2	1,272	2,544	212	21	212	119	309	3,298	2,853	445
Secretaria/Contadora	1	763	763	64	21	64	71	93	1,004	856	148
Personal limpieza	1	254	254	21	21	21	24	31	349	285	64
<b>Total personal</b>			<b>7,562</b>	<b>630</b>	<b>106</b>	<b>630</b>	<b>588</b>	<b>919</b>	<b>9,847</b>	<b>8,480</b>	<b>1,366</b>

### NOMINA MENSUAL AÑO N°03 (usd)

Salario mínimo vital	270										
Meses en un año	12										
Cargo	Cantidad	SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte			Total	
							Personal	Patronal	TOTAL	Egresos	Provisiones
Gerente General	1	2000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Gerente Comercial	1	2000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Supervisores	2	1348	2,697	225	21	225	126	328	3,495	3,024	471
Secretaria/Contadora	1	809	809	67	21	67	76	98	1,063	907	156
Personal limpieza	1	270	270	22	21	22	25	33	369	302	66
<b>Total personal</b>			<b>7,775</b>	<b>648</b>	<b>106</b>	<b>648</b>	<b>601</b>	<b>945</b>	<b>10,122</b>	<b>8,720</b>	<b>1,402</b>

### NOMINA MENSUAL AÑO N°04 (usd)

Salario mínimo vital	286										
Meses en un año	12										
Cargo	Cantidad	SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte			Total	
							Personal	Patronal	TOTAL	Egresos	Provisiones
Gerente General	1	2000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Gerente Comercial	1	2000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Supervisores	2	1429	2,858	238	21	238	134	347	3,703	3,206	498
Secretaria/Contadora	1	858	858	71	21	71	80	104	1,126	962	164
Personal limpieza	1	286	286	24	21	24	27	35	389	321	69
<b>Total personal</b>			<b>8,002</b>	<b>667</b>	<b>106</b>	<b>667</b>	<b>615</b>	<b>972</b>	<b>10,414</b>	<b>8,974</b>	<b>1,440</b>

### NOMINA MENSUAL AÑO N°05 (usd)

Salario mínimo vital	303										
Meses en un año	12										
Cargo	Cantidad	SBU	SBU	13ero	14to	F. Reserva	Aporte			Total	
							Personal	Patronal	TOTAL	Egresos	Provisiones
Gerente General	1	2000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Gerente Comercial	1	2000	2,000	167	21	167	187	243	2,598	2,243	355
Supervisores	2	1515	3,030	252	21	252	142	368	3,924	3,398	526
Secretaria/Contadora	1	909	909	76	21	76	85	110	1,192	1,019	173
Personal limpieza	1	303	303	25	21	25	28	37	412	340	72
<b>Total personal</b>			<b>8,242</b>	<b>687</b>	<b>106</b>	<b>687</b>	<b>629</b>	<b>1,001</b>	<b>10,723</b>	<b>9,243</b>	<b>1,480</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Venta netas		581,414	634,905	693,316	757,101	826,754
(-) Costo de ventas		220,032	242,563	267,402	294,784	324,970
<b>Utilidad bruta</b>		<b>361,382</b>	<b>392,341</b>	<b>425,914</b>	<b>462,317</b>	<b>501,785</b>
(-) Gastos Salarios		65,505	118,159	121,463	124,964	128,676
(-) Gastos Generales						
Servicios Básicos		1,200	1,272	1,348	1,429	1,515
Arriendos		6,000	6,360	6,742	7,146	7,575
Seguros		69	116	123	130	138
Utiles oficina		400	424	449	476	505
(-) Gastos Publicidad		19,200	40,352	51,573	67,868	91,740
(-) Gastos Distribución		6,000	6,360	6,742	7,146	7,575
(-) Gastos Representación		2,500	2,650	2,809	2,978	3,156
(-) Gasto Depreciación		1,710	2,747	2,747	1,647	980
(-) Gasto amortización		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
<b>BAIT</b>		<b>256,399</b>	<b>211,501</b>	<b>229,519</b>	<b>246,133</b>	<b>257,525</b>
(-) Intereses		3,426	-			
<b>BAT</b>		<b>252,972</b>	<b>211,501</b>	<b>229,519</b>	<b>246,133</b>	<b>257,525</b>
(-) Participación empleados		37,946	31,725	34,428	36,920	38,629
(-) Impuestos		53,757	44,944	48,773	52,303	54,724
<b>BDT</b>		<b>161,270</b>	<b>134,832</b>	<b>146,318</b>	<b>156,910</b>	<b>164,172</b>

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
BDT		161,270	134,832	146,318	156,910	164,172	
(+) Depreciación		1,710	2,747	2,747	1,647	980	
(+) Amortización		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	
(+) NOF		56,798	12,271	2,465	1,566	755	
<b>Flujo Operativo</b>		<b>222,178</b>	<b>127,708</b>	<b>153,930</b>	<b>162,522</b>	<b>166,797</b>	
<b>Flujo de Inversión</b>							
Variación activos		-	-	4,100	-	-	
<b>Flujo disponible</b>		<b>222,178</b>	<b>127,708</b>	<b>149,830</b>	<b>162,522</b>	<b>166,797</b>	
Flujo perpetuidad							1,200,942
<b>Flujo financiero</b>							
Variación en deuda		-	55,131				
Variación en capital							
Reparto de dividendos			80,635	67,416	73,159	78,455	
Pago dividendo extraordinario							
(-) Inversión inicial	-	18,850					
(-) Capital de Trabajo	-	47,281					
<b>Flujo de caja</b>	-	<b>66,131</b>	<b>167,047</b>	<b>47,073</b>	<b>82,414</b>	<b>89,363</b>	<b>88,343</b>
(+) Pago dividendos		-	80,635	67,416	73,159	78,455	1,200,942
<b>Flujo ajustado</b>	-	<b>66,131</b>	<b>167,047</b>	<b>127,708</b>	<b>149,830</b>	<b>166,797</b>	<b>1,200,942</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	18%						
VA	-	66,131	141,565	91,718	91,191	83,827	72,909
<b>VAN TOTAL</b>		<b>859,946</b>					<b>444,867</b>
<b>TIR</b>							<b>189%</b>

## ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Los análisis son efectuados bajo la base de la eficiencia de la venta sobre los puntos de venta.

De acuerdo a la información proporcionada por nuestro distribuidor, el total de puntos de venta que existen en el Ecuador (incluyen clínicas, consultorios dentales y farmacias) son cerca de 24.000, pero de ellas, nuestro posible distribuidor atiende aproximadamente 7.200 puntos de venta.

El distribuidor nos indica que la efectividad de ventas para productos de portafolio (tradicionales) es del 50%, pero para productos nuevos y desconocidos, la efectividad de ventas probable es del 20%.

Los escenarios que proponemos son los siguientes:

**Pesimista**, con un 10% de efectividad en ventas

**Optimista**, con un 30% de efectividad en las ventas.

### Escenario Pesimista

#### ANALISIS DE VENTAS ANUALES

		1	2	3	4	5
Unidades		10.560	10.982	11.422	11.879	12.354
Autoservicios	40%	4.224	4.393	4.569	4.751	4.941
Distribuidores	60%	6.336	6.589	6.853	7.127	7.412
Venta total USD		326.304	356.324	389.106	424.904	463.995

<b>FLUJO DE CAJA</b>	0	1	2	3	4	5	6
BDT		58.252	22.279	24.134	24.283	20.223	
(+) Depreciación		1.710	2.747	2.747	1.647	980	
(+) Amortización		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
(+) NOF		18.210	15.842	989	2.163	4.779	
<b>Flujo Operativo</b>		<b>80.572</b>	<b>11.584</b>	<b>28.291</b>	<b>26.166</b>	<b>18.824</b>	
<b>Flujo de inversión</b>							
Variación activos		-	-	4.100	-	-	
<b>Flujo disponible</b>		<b>80.572</b>	<b>11.584</b>	<b>24.191</b>	<b>26.166</b>	<b>18.824</b>	
Flujo perpetuidad							135.533
<b>Flujo financiero</b>							
Variación en deuda		- 38.629					
Variación en capital							
Reparto de dividendos			29.126	11.140	12.067	12.141	
Pago dividendo extraordinario							
(-) Inversión inicial	- 18.850						
(-) Capital de Trabajo	- 30.779						
<b>Flujo de caja</b>	- 49.629	41.944	17.542	13.052	14.099	6.683	135.533
(+) Pago dividendos			29.126	11.140	12.067	12.141	
<b>Flujo ajustado</b>	- 49.629	41.944	11.584	24.191	26.166	18.824	135.533
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	18%						
<b>VA</b>	- 49.629	35.545	8.319	14.724	13.496	8.228	50.206
<b>VAN TOTAL</b>	80.890						
<b>TIR</b>	37%						

En este caso, las ventas disminuyen, haciendo que nuestro VAN sea de USD 80.890, y la TIR baja a 37%.

## Escenario Optimista.

### ANALISIS DE VENTAS ANUALES

		1	2	3	4	5
Unidades		27.840	28.954	30.112	31.316	32.569
Autoservicios	40%	11.136	11.581	12.045	12.526	13.028
Distribuidores	60%	16.704	17.372	18.067	18.790	19.541
<b>Venta total USD</b>		<b>860.256</b>	<b>939.400</b>	<b>1.025.824</b>	<b>1.120.200</b>	<b>1.223.259</b>

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
BDT		264.288	247.385	268.502	289.537	308.122	
(+) Depreciación		1.710	2.747	2.747	1.647	980	
(+) Amortización		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
(+) NOF		95.385	8.699	5.920	5.295	3.269	
<b>Flujo Operativo</b>		<b>363.783</b>	<b>243.832</b>	<b>279.568</b>	<b>298.879</b>	<b>314.771</b>	
<b>Flujo de inversión</b>							
Variación activos		-	-	4.100	-	-	
<b>Flujo disponible</b>		<b>363.783</b>	<b>243.832</b>	<b>275.468</b>	<b>298.879</b>	<b>314.771</b>	
Flujo perpetuidad							2.266.350
<b>Flujo financiero</b>							
Variación en deuda		-	71.633				
Variación en capital							
Reparto de dividendos			132.144	123.692	134.251	144.769	
Pago dividendo extraordinario							
(-) Inversión inicial	-	18.850					
(-) Capital de Trabajo	-	63.783					
<b>Flujo de caja</b>	-	<b>82.633</b>	<b>292.149</b>	<b>111.688</b>	<b>151.776</b>	<b>164.627</b>	<b>170.002</b>
(+) Pago dividendos				132.144	123.692	134.251	144.769
<b>Flujo ajustado</b>	-	<b>82.633</b>	<b>292.149</b>	<b>243.832</b>	<b>275.468</b>	<b>298.879</b>	<b>314.771</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	18%						
<b>VA</b>	-	<b>82.633</b>	<b>247.584</b>	<b>175.117</b>	<b>167.659</b>	<b>154.158</b>	<b>137.589</b>
<b>VAN TOTAL</b>		<b>1.639.001</b>					<b>839.528</b>
<b>TIR</b>							<b>276%</b>

En este caso, de escenario optimista, el VAN crece a USD 1.639.001, en cambio la TIR aumenta a 276%.

## F. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL:

La empresa está enfocada como una compañía preocupada por la salud, así como por lo social y ambiental.

La generación de negocios trae consigo aumento de trabajo, dándole a nuestra empresa un sentido humanista, donde las organizaciones empresariales no son sino, pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala, preocupada por el hombre, su entorno y sus valores.

También se considera que la compañía trabaja de acuerdo con el medio ambiente, donde nuestro producto, aparte de estar dirigido hacia el cuidado de la salud oral, también en su proceso de fabricación, cuidaremos al máximo, que se cumplan todas las exigencias de Buenas Prácticas de Manufactura, que incluya un manejo armónico de los residuos industriales de acuerdo a la norma ISO 14.000.

Dentro del ámbito económico se sustenta en dar trabajo directo a un grupo de personas (personal de nómina), e indirectamente (cadenas de farmacias y distribuidoras farmacéuticas), y así se logra contribuir con el sustento para un gran número de personas.

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados obtenidos, concluimos que el proyecto presenta índices alentadores para la puesta en marcha, bajo un escenario normal.

Esto en virtud de que se cuenta con:

- VAN positivo de USD 859.946
- Tasa Interna de Retorno de 189%, muy superior a la tasa de descuento del proyecto (18,00%).

Adicional a los resultados cuantitativos descritos anteriormente, el proyecto también presenta aspectos relevantes a nivel cualitativo. Kiru-X se presentará como una alternativa interesante en el mercado local para el cuidado oral debido a que será el único producto ecuatoriano hecho a base de Xilitol, a

precio conveniente y adecuado al target, y con una promesa definida, "Kiru-X el mejor complemento de la salud bucal y sinónimo de anti-caries".

Recomendamos, a la luz de los datos obtenidos en el análisis financiero, que se ejecute el trabajo.

## H. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

1. INEC, Anuario de Recursos y Actividades de Salud, 2007
2. Organización Panamericana de la Salud,  
[www.paho.org/spanish/GOV/CD/doc\\_259.pdf](http://www.paho.org/spanish/GOV/CD/doc_259.pdf)
3. Newsletter of toothfriendly international 1/2010
4. Journal of Dental Research,  
<http://jdr.sagepub.com/cgi/content/abstract/77/7/1547>
5. Journal of Dental Research,  
<http://jdr.sagepub.com/cgi/content/refs/79/6/1352>
6. European Journal of Dentistry, Controversies around Xylitol, Eva Söderlig, University of Turku, Finland, April, 2009
7. Journal of Dental Research,  
<http://jdr.sagepub.com/cgi/content/abstract/69/11/1771>
8. Dirección Estratégica, Gerry Johnson & Kevan Scholes, Prentice Hall, 5ª Edición, 2001.
9. Ley de Compañías, Legislación Conexa, Concordancias, Corporación de Estudios y Publicaciones, Edición 14va, 1999
10. Xylitol, Technical Properties, Danisco Sweeteners Ltd, 2004
11. Introducción a la Contabilidad Financiera, Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliot, Editorial Pearson, Mexico, 2000

## Anexo 1. Encuesta

### UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

#### PROGRAMA DE TITULACION PARA MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

#### ENCUESTA CUALITATIVA

FECHA .....

1.- Ha consumido usted los chicles sin azucar?

.....

2.- Qué marcas de chicles sin azucar conoce?

.....

.....

.....

3.- Qué atributos valora como consumidor final?

.....

.....

.....

4.- Qué presentación prefiere?

.....

5.- Qué tipo de empaque prefiere?

.....

6.- Qué sabores prefiere?

.....

7.- Cuánto estaría usted dispuesto a pagar?

.....

8.- Dónde le gustaría encontrarlo?

.....