

Juan Chichero: el rescate de una vieja tradición

Roberto Vainrub y Gastón Arévalo

Para Juan Carlos Machado y Alberto Martini, los días ya no parecen ser tan largos como lo fueron a finales del año 2000. En aquel entonces se encontraban en la etapa inicial de su negocio de venta de chicha no alcohólica, una bebida tradicional venezolana, de sabor dulce, que se prepara a base de arroz, leche, vainilla y azúcar. Durante varios meses estos emprendedores se vieron obligados a trabajar de lunes a domingo, en ocasiones hasta durmiendo en la oficina, para aprender sobre el negocio y poder establecer los primeros carritos de venta ambulante de chicha con la marca Juan Chichero.

En los años siguientes muchos fueron los altos y bajos de la empresa. En sus dos primeros años como franquicia, Juan Chichero fue galardonado en Venezuela como el concepto del año y como franquicia pionera, logrando establecer más de 160 puntos de venta en todo el país. Sin embargo, gracias a la proliferación de la actividad competitiva y a una difícil situación económica del país, para el año 2004 la empresa, a pesar de ser la marca más reconocida de chicha, era sólo una sombra de lo que había sido en sus inicios. Por esta razón, a finales de ese año, Juan Carlos y Alberto debatían los planes para su empresa a corto y mediano plazo. Ellos sabían que debían tomar importantes iniciativas para recuperar los niveles de ingreso y tratar de impulsar un nuevo crecimiento, similar al de los dos primeros años, pero no lograban ponerse de acuerdo en lo que debían hacer.

Juan Carlos y Alberto, ambos padres de familia con tres hijos cada uno, sabían que el futuro éxito de la empresa era imprescindible para ellos. Juan Chichero logró establecerse como la marca más respetada y reconocida de chicha en Venezuela, por lo cual, ambos confiaban, a pesar de la complicada situación económica del país, en que existía mucho potencial para la empresa. Varias parecían las alternativas para ellos, por ejemplo, si se rediseñaba el punto de venta para entrar en más centros comerciales, o si creaban una chicha envasada de larga duración (UHT), o si se enfocaban en la internacionalización. También cabía la posibilidad de explorar la idea de introducir una chicha baja en calorías. El reto era que, con recursos limitados, tenían que decidir cuál era la mejor opción.

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2007 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 58-212-555-44-52. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

De banqueros a emprendedores

Juan Carlos y Alberto se conocieron en el año 1990 cuando trabajaban para el banco Provincial, uno de los más importantes bancos venezolanos. Alberto era el supervisor directo de Juan Carlos, quien entró al sector financiero después de trabajar durante siete años en una empresa de construcción. Además, Alberto siempre estuvo relacionado con el sector petrolero, debido a que trabajó en Petróleos de Venezuela (Pdvsa), en Maraven, una filial de Pdvsa, y luego en el ámbito bancario como gerente del sector petróleo (véase en el anexo 1 los currículos de vida de los emprendedores).

Ambos profesionales siguieron creciendo dentro del mundo corporativo. Alberto llegó a ocupar el cargo de gerente general en el banco Provincial y luego la Vicepresidencia de Finanzas y Gestión Interna en el Fondo Intergubernamental para la Descentralización (Fides), cargos de notable jerarquía gerencial ya que para la fecha, el banco Provincial era la institución bancaria más grande del país y Fides, en el área de finanzas públicas, una de las instituciones más prestigiosas de su tipo. Juan Carlos a su vez trabajó con el Grupo Financiero La Primera, específicamente en la casa de bolsa. En esta empresa ocupó el cargo de gerente de Prudential Securities, una firma norteamericana que representaba la empresa en Venezuela.

A pesar de tener éxito dentro del ámbito corporativo, Juan Carlos tenía el deseo de conocer el mundo emprendedor. Para el año 1999, cansado del mundo corporativo, decide investigar, junto con un amigo, la oportunidad de hacer un negocio interesante para un producto de consumo masivo. Consideraba que la chicha era una sabrosa bebida tradicional venezolana que no se comercializaba de manera formal (legalmente constituida) en el país, y le surge la idea de crear “Juan Chichero”. El nombre de esta empresa representa, además del nombre del fundador, un nombre asociado a cualquier venezolano humilde, conocido popularmente en Venezuela como Juan Bimba. A pesar de la simpatía con el concepto, Juan Carlos y su amigo no lograron un acuerdo y cada uno tomó un camino profesional distinto. En ese momento, Juan Chichero se quedó en la mente de Juan Carlos, quien siguió trabajando en el ámbito corporativo, pero con muchas ganas de independizarse algún día y de probar ideas y conceptos por su cuenta.

A principios del año 2000, la vida profesional de Alberto y Juan Carlos había cambiado. Ellos decidieron salir del mundo bancario y, entre una conversación y otra, se asociaron para darle forma a su idea de establecer un negocio propio.

La oportunidad y el concepto

Sentados en su nueva oficina, sin lujos y sin personal administrativo, se dieron a la tarea de buscar una buena idea de negocio. Para ese entonces, Juan Carlos decidió rescatar la idea que se le había ocurrido años atrás de vender chicha. Comenta Juan Carlos “cuando comenzamos a desarrollar la idea, estábamos asustados, estábamos sin trabajo, teníamos tres hijos cada uno y un estatus que mantener” a lo cual agrega Alberto “sólo teníamos una oficina medio propia, medio prestada, cuatro millones de bolívares por invertir (alrededor de US\$ 5.000 para la fecha) y una idea que parecía descabellada”. Sin embargo Juan, gracias a su necesidad y a sus ansias incrementadas después de pensar tantos años en crear un negocio propio, decidió investigar con más disciplina sobre el negocio de la chicha.

Mientras Alberto dedicaba tiempo a tratar de pensar en oportunidades de negocios, Juan Carlos visitaba y analizaba algunos de los puestos de venta de chicha de la ciudad. Por lo general, existía la percepción de que los chicheros que estaban en la ciudad de Caracas vendían una bebida sucia,

hecha con ingredientes de mala calidad. Al mismo tiempo, se sospechaba que muchos chicheros cumplían una doble función: por un lado vendían chicha y, por otro lado, ofrecían un escondite para prendas de oro robadas por carteristas del centro de la capital venezolana. Además, la mayoría de los chicheros estaban ubicados en el centro de Caracas, una zona de amplio tráfico peatonal y con mucha actividad comercial informal (sin permisos de las autoridades municipales) y de alta concentración de viviendas, que con el transcurrir del tiempo había experimentado un importante deterioro tanto por su aspecto físico, como por la inseguridad reinante en la zona. Esta ubicación dificultaba a muchos residentes del Este de la ciudad, caracterizado por servir de residencia a los estratos de mayor poder adquisitivo, consumir esta bebida. Juan Carlos pensaba que por estas razones, muchos clientes potenciales habían renunciado al espeso y tradicional manjar. La excepción más notable a esta regla venía dada por un pintoresco y famoso chichero que por muchas décadas expendía la bebida a las puertas del rectorado de la Universidad Central de Venezuela.

Juan Carlos detectó la oportunidad de cómo ofrecer esta bebida tradicional en el Este de Caracas, entendiendo que el consumidor de esta parte de la geografía caraqueña apreciaba esta bebida, pero exigía un producto higiénico y de calidad. Para ese momento, sólo existía una alternativa para el consumo de chicha en esta zona y era la chicha de elaboración industrial, pasteurizada, comercializada en supermercados, abastos y panaderías, y conocida como chicha El Chichero, que era producida por una importante empresa local con puntos de venta en todo el país. Esta chicha no se destacaba por ser un producto de compra impulsiva, sino por lo general, planificada.

Con la idea de crear carritos de chicha, Juan Carlos habló con su padre, un arquitecto propietario de una empresa de construcción, a quien le gustó la iniciativa y lo motivó a seguir adelante. Con este apoyo, ambos diseñaron el primer carrito de chicha. Recuerda Alberto:

La idea era construir un punto de venta atractivo, en donde la chicha pudiera mantenerse fría y cuyo diseño conservara el aspecto tradicional, pero con algunas innovaciones como un toldo y unas ruedas de bicicleta para diferenciarlo. Además, se necesitaba tener a un chichero mejor instruido y con mayor vocación de servicio que los chicheros informales, con buena presencia y que vistiera la bata blanca tradicional de esta actividad (véase anexo 2).

Desde la apertura del primer carrito y a medida que pasaban los días, Juan Carlos se emocionaba más con la idea. Su esposa fue una fiel creyente en el concepto y le ayudó a diseñar el logo de la empresa. Con el nombre de Juan Chichero crearon una imagen sencilla pero llamativa y fácil de recordar. A pesar de ello, Alberto seguía teniendo dudas. Él no estaba del todo convencido de que la idea tuviera potencial y, en cierto modo, le angustiaba el hecho de que una persona con trayectoria profesional como él, asumiera el rol de vendedor de chicha. Por esta razón, decidió permanecer en la oficina para pensar en una mejor alternativa de negocio.

A mediados del año 2000, Juan Carlos estaba completamente decidido a convertir a Juan Chichero en una realidad, pero le faltaban tres tareas por realizar. Primero que nada necesitaba conseguir un suplidor de la pasta de chicha (véase anexo 3). Cerca de su oficina en la zona de Los Cortijos, había un chichero en una esquina. Juan Carlos se acercó por varios días a ver cómo operaba y de dónde sacaba su pasta. Estableció una amistad con el chichero y éste le ayudó a contactar a su suplidor, quien le repartía todas las mañanas a las 6:00 am. Esta pasta tendría luego que ser mezclada únicamente con leche y hielo para poder convertirse en chicha.

Una segunda tarea fue la de conseguir los permisos para operar el punto de venta. Muchos de los municipios del Este de la ciudad de Caracas, tales como Baruta, Chacao y el Hatillo, no tenían

experiencia en la evaluación de un negocio de este tipo. Juan Carlos utilizó la maqueta que había construido con su padre para el diseño del carrito, de forma que las personas ajenas al concepto pudieran entender de qué se trataba el negocio. Después de esa demostración, sólo necesitarían solicitar los permisos de sanidad y de patentes para comenzar. Finalmente, requerirían de un punto de venta que fuera de fácil acceso para los consumidores, que se sintieran seguros y que tuviera un alto tráfico de personas. Se consideró que los centros comerciales podían ser la mejor ubicación, especialmente aquellos más pequeños, localizados dentro de urbanizaciones, en los cuales se encontrarán supermercados o abastos de uso rutinario por miembros de la comunidad inmediata y que cumplieran con condiciones apropiadas de seguridad e higiene.

Para probar la aceptación de su chicha, Juan Carlos decidió llevar una muestra a un evento de promoción de inmuebles organizado por un amigo. En palabras de Juan Carlos: “Al final del evento la gente me felicitaba por tener un producto excelente”. Con el precedente de su prueba de producto, en octubre de 2000, Juan abre su primer carrito de chicha en Santa Mónica, frente al supermercado Luvebras y a una franquicia de sándwiches Subway. Su primer chichero fue el señor que trabajaba en su casa como doméstico. Desde sus inicios, el éxito fue rotundo y todas las expectativas de venta iniciales fueron superadas con creces. Diariamente se formaban largas colas frente al carrito. Una consumidora y residente de la zona decía: “Todo es distinto, los carritos se ven más limpios, más salubres”.

A los pocos días de operación del primer carrito, Alberto comenzó a acompañar a Juan diariamente para analizar el negocio y tratar de entender la conducta del comprador al probar el producto y, en general, a evaluar en forma intuitiva el potencial mercado de la empresa. Recuerda que durante sus visitas al primer carrito pensaba: “Esto parece ser un buen negocio, pero no sé cómo dedicarme a vender chicha después de ser un exitoso ejecutivo en el mundo financiero”. Incluso, en una oportunidad, Alberto vivió una situación que consideró muy embarazosa y recuerda el momento: “El chichero tuvo que salir a comprar más hielo y yo me quedé sirviendo chicha. En eso llegó un ex compañero que había sido mi empleado en la banca. Yo me morí de la pena y no le pude decir que estaba trabajando en Juan Chichero”. Sin embargo, Alberto se dio cuenta de que después de meses de reflexión y falta de mejores alternativas en ese momento, la mejor era desarrollar Juan Chichero.

Para Alberto, decidir entrar definitivamente al negocio de Juan Chichero sería romper un paradigma. La idea de ser percibido como un “chichero” le pesaba en la cabeza y el hecho de no recibir un cheque el día 15 y otro el 30 de cada mes, también lo incomodaba. En gran parte, esta ruptura vino apoyada por la visión prometedoras del doctor Martini, padre de Alberto y a su vez un abogado en ejercicio independiente de su profesión, quien le aconsejó entrar en esta actividad, a pesar de que a los ojos de los miembros de su estrato social parecía inferior. El doctor Martini insistió en que no tenía sentido desaprovechar la oportunidad y le repetía constantemente: “Alberto, tú no vas a ser un chichero, serás un empresario de la chicha”.

El camino hacia la franquicia

Para finales del año 2000, Alberto ya había decidido involucrarse por completo en el negocio de Juan Chichero porque entendió que existía un alto potencial de crecimiento ya que en su análisis, la empresa podría proveerle un ingreso muy superior al que había percibido siendo empleado de alto nivel en el sector financiero. En ese momento, Alberto consiguió que Juan Carlos le vendiera 50 por ciento de la empresa por Bs. 5 millones (referencia de tasas de cambio en el anexo 7), que representaban para ese entonces el doble del monto invertido para el primer carri-

to. Próximamente abrieron el segundo punto de venta en el Centro Comercial de Manzanares (una zona relativamente nueva del Este de Caracas cuya población es representativa de la clase media caraqueña), con un chichero. Poco a poco, el trabajo y las responsabilidades comenzaron a multiplicarse y según los dos socios “los días comenzaron a parecer interminables”.

Temprano en la mañana debían estar frente a su oficina para comprar a su proveedor la pasta de la chicha para la venta del día. Luego, trasladaban los ingredientes hasta los puntos de venta, atravesando el agobiante tráfico caraqueño. Durante la mañana, Alberto se ocupaba de mercadear la chicha y Juan Carlos supervisaba la construcción de nuevos carritos para incrementar los puntos de venta. Asimismo, tenían que supervisar la calidad del producto, comprar hielo, leche, vasos y demás implementos que pudieran faltar. Ya en la noche les tocaba guardar el carrito y contar el dinero que se vendía diariamente. Este proceso se repetía al día siguiente. Trabajaban siete días a la semana.

En forma sucesiva, abrieron otros puntos de venta en la zona. La empresa exigía cada vez más dedicación por parte de los socios y les restaba tiempo de ocio y para compartir con la familia. A los cinco meses de la apertura de su primer carrito, tenían en operación siete puntos de venta (véase anexo 4). Cada uno de estos carritos les había permitido a los emprendedores desarrollar la estructura de costos, la cual se basaba en la compra de la pasta de la chicha que representaba, según sus cálculos preliminares, 33 por ciento de las ventas, el chichero abarcaba el 8 por ciento y los demás insumos el 24 por ciento. Todo esto dejaba una rentabilidad cercana al 30 por ciento de las ventas. Sin embargo, para ese entonces los emprendedores sentían que dedicaban un número excesivo de horas a su trabajo. La tensión y la falta de tiempo comenzaron a generar roces entre los socios y a mermar sus deseos de seguir adelante. Alberto recuerda:

Diariamente era común que Juan Carlos o yo lleváramos a los chicheros hasta sus puntos de venta cargando la chicha en la maleta del carro. Salíamos en la mañana desde la oficina en Los Cortijos y repartíamos a los chicheros como un transporte escolar. A veces se nos derramaba la chicha en nuestra camioneta, la cual quedaba con un olor a arroz, leche y vainilla constante. En esas manejadas fue cuando me di cuenta de que había que cambiar la manera como estábamos operando la empresa. Teníamos que comenzar a pensar en franquicias.

Después de entender que la forma más apropiada para hacer que la empresa creciera era a través de franquicias, Juan Carlos y Alberto contactaron a Front Consulting, empresa dedicada a ayudar a emprendedores a convertir sus negocios en franquicias, para recibir instrucción sobre cómo establecer a Juan Chichero como una empresa franquiciante exitosa. Entre los objetivos estaban la creación de un plan operativo, un manual para el franquiciado y un plan para establecer un centro de producción y distribución, ya que hasta entonces le compraban la pasta al mismo proveedor. Entre las decisiones iniciales estuvo la de dividirse las responsabilidades entre los dos emprendedores, Juan Carlos se ocuparía de la parte operativa y Alberto del mercadeo y la publicidad.

Juan Carlos y Alberto consideraron que el aporte que les brindó Front Consulting fue muy importante (véase anexo 5). Una de las sugerencias de esta empresa fue la de participar en Expofranquicias 2001, un evento dedicado a la promoción de conceptos de franquicias realizado anualmente en Caracas. Gracias a ese evento, los fundadores de Juan Chichero pasaron de ser considerados por muchos de sus amigos como: “Unos locos con una idea descabellada”, a ser percibidos como “unos genios emprendedores” o como inspiración en temas relativos a la iniciativa empresarial.

La historia

El interés despertado en el público que asistió a Expofranquicias 2001 fue muy importante. Ellos no tenían las cifras de la cantidad de público que asistió a este evento, lo que percibieron fue que centenares de personas pasaron por su stand e hicieron preguntas e indagaciones que les hacían pensar que había mucho interés por su propuesta de negocios. La gente probaba el producto, por lo general le gustaba y cuando oía la propuesta (anexos 2, 5 y 6) se interesaba. Al ver el precio de la franquicia, se daban cuenta de que la inversión era muy baja y los números atractivos. Con una relativa alta certeza se podía confiar en un retorno de la inversión en seis meses por cada carrito, con ventas mensuales de Bs. 4,5 millones (aproximadamente US\$ 6.000 al cambio oficial de 2001) y utilidades alrededor del 30 por ciento (véase en el anexo 6 los indicadores financieros de los franquiciados).

Una de las ideas que se le ocurrió a Alberto fue la de crear una historia publicitaria. Le pareció muy importante rescatar la motivación que impulsó a Juan Carlos a incursionar en el mercado de la chicha. Era una historia que se remontaba a su infancia y a la receta de su abuela, una señora que había preparado muchas veces esta bebida para sus familiares. Así, en medio de la exposición, los dos emprendedores llegaron con la abuela de Juan, que ya estaba en sus noventa años, y la pusieron en su stand. Con cierta picardía, Alberto recuerda: “La gente se acercaba para agradecerle por su sabrosa receta y hasta se tomaban fotos con ella”.

Gracias a la receptividad del consumidor en esta exposición, muchas personas con espíritu emprendedor, o que sencillamente no tenían trabajo, decidieron estudiar la posibilidad de comprar una franquicia de Juan Chichero. Muchos asistentes eran profesionales que habían perdido sus puestos en empresas por la crisis económica y gozaban de cierto poder adquisitivo pero con ahorros limitados, por lo que estaban en la búsqueda de nuevas alternativas y Juan Chichero podía ser una de ellas.

Comenta Alberto: “Después de Expofranquicias el teléfono de la oficina no paró de sonar”. Al principio Alberto y Juan Carlos le dedicaban más de media hora a cada posible franquiciado, pero cuando el número de solicitudes llegó a ser en promedio 15 diarias, sólo podían dedicar muy poco tiempo a cada solicitud. Alberto recuerda ese par de semanas siguientes a Expofranquicias diciendo: “Nos sorprendió la aceptación. Este espaldarazo nos hizo ver las amplias perspectivas de nuestra idea; no de la chicha, porque ya estaba inventada, sino del proyecto”.

La empresa inició una etapa de crecimiento imprevisto y acelerado, por lo que los gerentes tuvieron que comenzar a pensar a largo plazo. Basado en su pasado financiero, Alberto quería pedir un préstamo a la banca para financiar su crecimiento, pero Juan Carlos no estaba de acuerdo. Según él, el proyecto a largo plazo de Juan Chichero podía ser financiado por la venta de las franquicias y la pasta, y a su parecer, era mucho más sólido para la empresa no depender de préstamos de terceros. Con un capital asegurado, Juan Carlos dirigió el dinero conseguido a través de los franquiciados al fortalecimiento operativo de la empresa.

Decidimos alejarnos de nuestro primer suplidor para convertirnos nosotros mismos en productores de pasta de chicha. De esta manera, nuestros márgenes serían más interesantes, seríamos dueños de la materia prima y nuestra calidad estaría controlada. Tuvimos que hacer una inversión inicial considerable, pero pensamos que a futuro aprovecharíamos las ventajas de tener un centro de producción y distribución con capacidad de producir unos 2.200 cuñetes de pasta de chicha al mes.

Para julio de 2001, unos cuatro meses después de Expofranquicias, ya tenían colocados más de 25 puntos de venta en toda Caracas. Los emprendedores a su vez se habían convertido en íconos de una nueva ola de jóvenes emprendedores y su empresa aparecía reseñada casi a diario en la prensa, la radio y la televisión, en donde se comentaba el éxito del negocio. La revista *Urbe*, una publicación dirigida a jóvenes, reseñó: "Las colas más largas vistas en Video Color Yamín (una importante tienda de alquiler de películas) no son para alquilar el DVD de moda ni para devolver las películas. Juan Chichero es el culpable de que más de veinte personas al mismo tiempo se apelonen en la salida del emporio del video a tomarse su chicha".

La empresa continuó conquistando el mercado de manera acelerada (véase en el anexo 7 los estados financieros de la empresa). Para diciembre de 2001, a poco más de un año de la fundación, se habían colocado más de 55 carritos de chicha por toda Caracas y la empresa comenzó a expandirse hacia el interior del país, mediante la venta de la franquicia maestra del estado Mérida, la cual había establecido más de diez puntos de venta en ese estado andino del oeste del país, ubicado a una hora en avión de Caracas. Al ver el altísimo potencial, varias reconocidas compañías de alimentos ofrecieron comprar la empresa o hacerse socios del negocio, opciones que ambos fundadores rechazaron.

Juan Carlos y Alberto consideran que la razón del furor por tomar chicha en cierta forma tenía que ver también con la situación de crisis que vivía el país. Para muchos, el tomarse un vaso de esta bebida podía sustituir parcialmente un almuerzo a un bajo precio. Esta crisis también había convertido a un importante número de profesionales en emprendedores, de los cuales muchos eran, o estaban interesados en ser, franquiciados de Juan Chichero. Sin embargo, otros emprendedores, aprovechándose del renacimiento de la chicha, decidieron crear su propia marca para comercializar la bebida usando los mismos parámetros de Juan Chichero.

El surgimiento de la competencia

El año 2002 fue un año de alto crecimiento para la empresa, pero a su vez presentaba nuevos retos para la organización. En palabras de Alberto "estamos preocupados por el éxito de su negocio; muchos de nuestros franquiciados están dejando de comprarnos para hacer su propia chicha y su propia marca". Igualmente, gracias a las casi inexistentes barreras de entrada del negocio (bajo costo inicial, bebida de receta conocida y poco conocimiento técnico requerido) muchos posibles franquiciados de Juan Chichero prefirieron optar por ser franquiciantes de su propia marca de venta de chicha. Durante ese año se vio un rápido crecimiento de nuevas franquicias en esta categoría de producto. Para marzo de ese año ya existían más de quince competidores conocidos y en Expofranquicias 2002 había más de veinte representaciones de franquicias de chicha.

La penetración del mercado por los competidores fue notable ya que pasaron de estar prácticamente solos en un mercado incipiente, a competir con más de veinte empresas en poco más de un año... Juan Chichero se vio obligado a competir apoyándose en lo que ellos pensaban eran sus únicos factores diferenciadores: su percepción de tener un reconocido nombre y algunas localizaciones exclusivas dentro de ciertos centros comerciales. La ventaja de ser la primera franquicia en el área tuvo peso en este caso, ya que tenían más capital e infraestructura que sus imitadores. Sin embargo, después de haber realizado la gran inversión en su centro de producción y distribución, su músculo financiero se había debilitado (anexo 7). Juan Chichero seguía creciendo, aunque de forma más lenta que en 2001. La empresa poco a poco fue entrando en nuevos centros comerciales en el interior del país, una estrategia muy útil ya que era un área en donde no existían tantos competidores como en Caracas.

Para noviembre de 2002 tenían en operación más de 95 carritos en Caracas y habían conseguido vender las franquicias maestras en 8 estados de Venezuela. Los siguientes meses, por razones ajenas al mundo de la chicha, los emprendedores se enfrentarían con la más desafiante lucha que vería la empresa. En diciembre de 2002, los líderes de la oposición al Gobierno venezolano llamaron a un paro nacional en protesta por la crisis política y económica que se vivía en el país. Para ese entonces, un gran número de empresas, incluyendo Juan Chichero, cerraron sus puertas y se unieron al paro.

Tiempos difíciles

Durante todo el año 2003, según Juan Carlos y Alberto “teníamos un solo objetivo para la empresa: sobrevivir”. El año comenzó con un escenario muy negativo. Para febrero de ese año, más de sesenta días después del llamado a paro, la empresa reabrió sus puertas... Durante fines del año 2002 y principios de 2003, la cúpula empresarial venezolana en conjunto con el máximo órgano sindical del país convocan a un paro general de actividades para pedir rectificación al Gobierno sobre distintas políticas, decretos y actitudes. El país se paraliza en un elevado porcentaje incluyendo a una buena parte de los altos ejecutivos, empleados y obreros de Pdvsa, la empresa petrolera estatal. Diferentes marchas de la oposición y del oficialismo avivan el calor político y después de más de sesenta días de paralización, la parte del país que había acatado el paro comienza lentamente a reincorporarse a sus labores. Juan Chichero se reintegra abriendo sólo cuarenta carritos de chicha de los cien que tenía anteriormente. En ese entonces Juan Carlos y Alberto decidieron investigar posibles alternativas de crecimiento. El factor común que ambos tenían en su pensamiento era el de penetrar mercados fuera de Venezuela, para no ser tan vulnerables a la crisis económica que vivía el país.

Una de sus iniciativas fue replicar el modelo de carrito de chicha en el sur de Florida, una zona que había visto una inmigración de venezolanos considerable desde el año 1998. Desde el comienzo del proceso de internacionalización de Juan Chichero se dieron cuenta de que el reto era más complicado de lo que originalmente habían imaginado. Por un lado, las restricciones y permisología en los Estados Unidos eran muy exigentes, especialmente con empresas ligadas a la industria alimenticia. El costo de tener a un chichero trabajando en un carrito hacía mucho menos rentable el negocio en ese mercado, ya que los costos de la mano de obra en los Estados Unidos eran muy superiores a los de Venezuela. Adicionalmente, el mercado de los venezolanos en la Florida no parecía suficiente para justificar la rentabilidad del proyecto; era necesario que otros consumidores participaran en el consumo del producto. Los hábitos de muchos de estos consumidores y la falta de conocimiento del producto en el nuevo mercado requerían de una fuerte inversión publicitaria, que a todas luces, parecía muy costosa para la empresa.

Juan Carlos y Alberto viajaron once veces a Miami, donde habían montado un centro de producción de chicha. Las ventas estaban muy por debajo de lo estimado y los costos muy por encima de lo que eran en Venezuela. Muchas de sus estrategias de entrada al mercado americano tuvieron que cambiar. Al final no pudieron replicar el modelo del carrito de chicha, sino que tuvieron que adoptar dispensadores para la venta en panaderías, unas máquinas especiales, parecidas a las de venta de café o a las mezcladoras del popular batido estadounidense *smoothie* (véase anexo 8). Para mediados de 2004, Juan Carlos reconoció: “Juan Chichero en Florida es un negocio que se sustenta solo, pero no nos da mayor ganancia”.

La empresa, a pesar de confrontar dificultades en Florida, siguió con su modelo de internacionalización. Durante el año 2004, un empresario ecuatoriano se acercó a Juan Carlos y a Alberto para adquirir la franquicia maestra para su país. El empresario decidió hacer una inversión inicial

considerable para su centro de producción y hasta la fecha las ventas son estables. Otra iniciativa que tuvieron fue la de penetrar España. Con un solo local en Tenerife, Islas Canarias, estos emprendedores comenzaron a sentir que el negocio de la bebida tradicional venezolana era exportable siempre y cuando se invirtiera considerablemente en publicidad. Sin embargo, paralelamente comprobaron una de sus premisas: que los venezolanos en el extranjero sienten gran sentido de pertenencia y lo manifiestan, entre otras formas, consumiendo productos autóctonos, y la chicha forma parte de esa tradición.

Por su parte, Venezuela se estaba ya recuperando de la época difícil del año 2003, y a pesar de la tensa situación política que aún existía, los empresarios y los emprendedores estaban retomando el control de sus empresas. En el mundo de la chicha la situación fue relativamente curiosa. Después del paro, ninguno de los competidores de Juan Chichero abrió nuevamente sus puertas. En gran parte, este nuevo marco favorable para la empresa se debió a la fuerte devaluación del bolívar. Las ventas mensuales promedio de cada carrito se mantenían cerca de los Bs. 4,5 millones. Sin embargo, esta cifra pasó de representar aproximadamente US\$ 6.000 en 2001 a US\$ 2.000 en 2003. Esta devaluación no hacía las proyecciones financieras interesantes para Juan Carlos y Alberto, pero por lo menos sabían que habían podido sobrevivir los años más difíciles que su empresa había enfrentado. La compañía, a pesar de verse disminuida, tenía masa crítica y el poder de una fuerte marca como para sobrevivir, sus competidores no llegaron a desarrollar sus marcas o tener economías de escala y sucumbieron.

El futuro

Para finales de 2004 la empresa contemplaba las iniciativas que podría seguir. Si bien era cierto que la situación política y económica en Venezuela era complicada e impredecible, Juan Chichero seguía siendo una marca muy reconocida en el país. Tanto Juan Carlos como Alberto pensaban que en los últimos dos años habían descuidado sus negocios en Venezuela para enfocarse en la expansión internacional. Este descuido permitió que la empresa sólo colocara diez nuevos puntos de venta en Caracas durante esos dos años. Muchos de los puntos de venta que no se reabrieron después del paro, tampoco lo hicieron en 2004. Los emprendedores comprendían esta situación y sentían la responsabilidad de ocuparse de la empresa que en los años 2001 y 2002 fue galardonada como la franquicia del año en Venezuela por la Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias.

Una de las alternativas que Juan Carlos y Alberto debían considerar era la de propulsar el crecimiento de los puntos de venta de chicha. Esta estrategia implicaba vender más franquicias de carritos de chicha, vender franquicias maestras a los estados que aún no habían adquirido la suya, y hasta readaptar el concepto del carrito para entrar en escenarios como fiestas, cumpleaños, eventos corporativos y otros.

Gran parte del incentivo para impulsar esta propuesta era que el centro de producción en el cual habían invertido una suma considerable dos años atrás estaba produciendo cuñetes de pasta de chicha a 24 por ciento de su capacidad instalada. Sin embargo, quizás de todas las opciones de posicionamiento del producto, la más atractiva era la de lograr conservar la bebida en envases de larga duración, para que se vendiese en supermercados y abastos. De esta manera, pasarían a competir principalmente con la chicha de marca El Chichero en los anaqueles de los supermercados a escala nacional. No obstante, por razones de posicionamiento, la conducta del comprador de este producto dejaría de ser impulsiva y pasaría a ser una compra planificada por la persona que realice las compras en los supermercados.

Tomar la decisión de posicionarse con envases de larga duración no sería sencillo, ya que involucraría una inversión considerable para conseguir un canal de distribución que les permitiera posicionarse exitosamente en ese mercado. Hasta finales de 2004, la empresa no se había endeudado y sus socios sentían que era una estrategia muy positiva debido a que las altísimas tasas bancarias habrían podido causar un problema en su flujo de caja. Una iniciativa de este estilo sería difícil de lograr si no franquiciaban más puntos de venta en Venezuela, así que los emprendedores debían decidir cómo, si acaso, deberían financiar su crecimiento. Juan Carlos y Alberto tenían que definir una estrategia.

Juan Carlos sentía que aún existían oportunidades atractivas en los Estados Unidos. Había podido desarrollar unas alternativas de puntos de venta tipo dispensadores, con un servidor personal para cada usuario. La lógica en sus invenciones era que si lograba diseñar un punto de venta apropiado para el consumidor local en Florida, podría alcanzar posibilidades de que el negocio se convirtiese en una oportunidad muy atractiva. De igual manera, este modelo de innovación se aplicaría en los demás puntos de venta que tenían en España y Ecuador, y en cualquier país que decidieran penetrar en los próximos años.

Por su parte, Alberto consideraba que existían otras oportunidades de mercadeo que no habían tomado en cuenta. Una de sus propuestas era crear una chicha con bajo contenido calórico, al estilo de una chicha ligera (véase anexo 9). Sentía que la chicha de Juan Chichero había sufrido porque la gente había tomado más conciencia sobre la comida baja en calorías. Por el alto contenido calórico que contiene cada vaso de chicha tradicional, el desarrollo de esta propuesta atraería a nuevos clientes, y a su vez, posicionaría a la empresa como la única en el mercado con una chicha ligera. Sin embargo, Alberto reconocía que desarrollar este producto podría representar una tarea muy compleja en la cual quizás tendría que sacrificar gran parte de su tradicional sabor.

Todas estas alternativas, así como los retos que Juan Carlos y Alberto enfrentaban les hacían recordar aquella época a finales del año 2000. En palabras de Alberto: “Estos momentos me hacen recordar cuando los días eran interminables y las noches las pasábamos en la oficina”; complementa Juan Carlos: “Trabajamos durísimo y hemos tenido una extraordinaria experiencia; nuestras vidas cambiaron, nuestros hijos están orgullosos de nuestro esfuerzo, creemos que vale la pana, estamos listos para seguir desarrollando nuestro proyecto de vida...”.

Anexo 1

Los emprendedores



JUAN CARLOS MACHADO

Administrador y actualmente director, socio y fundador de la empresa Juan Chichero C.A. desde el año 2000.

Anteriormente trabajó para el Grupo Financiero La Primera, específicamente en La Primera Casa de Bolsa, durante un período de tres años, en los cargos de Gerente de Promoción y Distribución a escala nacional; y Gerente de Prudential Securities, Inc., en la ciudad de Caracas (firma que representaba la Casa de Bolsa). También se desempeñó como Gerente de Promoción y Distribución de Inverworld de Venezuela por un período de tres años.

Antes de ingresar a este grupo, trabajó en el banco Provincial, por un lapso de tres años, como Ejecutivo de Cuentas en el Sector Financiero para luego pasar a la banca privada, durante otro año, ejerciendo el mismo cargo y atendiendo una cartera de particulares. Previamente ejerció durante siete años el cargo de Gerente Administrativo en una empresa dedicada al sector construcción/inmobiliario.

Juan Carlos Machado tiene una experiencia profesional de 16 años. Es licenciado en Ciencias Administrativas en la Unimet, en el año 1987. Nació en Caracas, Venezuela, el 21 de febrero de 1962. Está casado y tiene tres hijos.



ALBERTO MARTINI PIETRI

Administrador de Empresas y actualmente director, socio y fundador de la empresa Juan Chichero C.A. desde el año 2000.

Anteriormente trabajó para la firma Corporación Lógica, en el cargo de Asesor Financiero. En el año 1997, se desempeñó como Vicepresidente de Finanzas y Gestión Interna en El Fondo Intergubernamental para la Descentralización (Fides). Desde 1995 hasta marzo de 1997, fue Gerente General de la banca privada en el banco Provincial, en el cual había desempeñado los cargos de Gerente de Sector Petróleo y Petroquímica; y de Subgerente de Sector Corporativo Multinacional USA, durante los años 1990-1991 y 1991-1993. Durante el periodo 1993-1994, trabajó en el Banco Ganadero, L.A. (sucursal Caracas) como Gerente Corporativo.

Previamente ejerció durante ocho años diferentes cargos en el sector petrolero. En Maraven se desempeñó como Asistente a la Gerencia de Recursos Humanos; Jefe de Ventas de Crudos y Productos, adscrito a la Gerencia de Comercio Internacional; Jefe del Fondo de Inversiones del Plan de Jubilación del Personal de Maraven y Pequiven, adscrito a la Gerencia de Finanzas, y, finalmente, Jefe de Servicios Financieros del Fondo de Ahorros, adscrito a la Gerencia de Finanzas. También laboró en Petróleos de Venezuela, S.A. durante los años 1981-1982, como Trainee del Área de Comercio Internacional.

Alberto Martini Pietri tiene una experiencia profesional de 22 años. Es licenciado en Administración de Empresas, con especialidad en Gerencia y Estudios Internacionales en la Western University School of Management de Ginebra, Suiza, 1976-1981. Posteriormente cursó el Pro Avanzado de Gerencia Financiera en el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), en Caracas, en 1984. Nació en Caracas, Venezuela, el 7 de octubre de 1957. Casado, con 3 hijos.

Anexo 2

Modelo del carrito de chicha

1 toldo

1 carrito, con banco y basurero blancos*

2 cucharones especiales

2 gorros

2 batas

4 dispensadores para leche condensada y canela

2 pantalones

*el carrito no incluye: pasta de la chicha, pitillos, canela, leche, leche condensada, bolsas blancas, cava, dispensador, abre latas, mazo para el hielo, pañitos amarillos e Igloos. Estos insumos deben ser adquiridos en Juan Chichero y nuestros proveedores.

Igualmente otros gastos a tomarse en cuenta son: cursos de manipulación de alimentos, permisos sanitarios y gastos administrativos.

Sumando el fee de la franquicia (Bs. 6.500.00,00) que incluye lo indicado en fotos, más los implementos, permisos y cursos, se obtiene un total de: Bs. 7.080.430,00.

Los montos pueden variar ligeramente como producto de las tasas referenciales de cambio.

Anexo 3

Historia de la chicha



Definición

Brebaje de maíz o arroz heredado de nuestros antepasados aborígenes. Puede constituir desde refresco hasta especie de vino embriagante.

Un poco de historia

Los españoles, en los tiempos del descubrimiento y de la conquista, se asombraban de la importancia que tenía la chicha en las celebraciones comunitarias y de la manera tan singular como se elaboraba: las mujeres del grupo, muchas veces las más viejas, masticaban los granos del maíz para acelerar la fermentación y después lo cocinaban para hacer una bebida un poco espesa, que se tomaba para festejar los grandes acontecimientos.

El padre Joseph de Acosta, cronista de finales del siglo XVI, nos dice que “no le sirve a los indios el maíz sólo de pan, sino también de vino, porque de él hacen sus bebidas con que se embriagan harto, más presto que con vino de uvas (...)”. La chicha embriagante, con sus muchos nombres: *masato* (para los aborígenes de Cumaná, el Tolima y Santander), *itúa* (entre los quimbayas), *acca*, *azúa* y *sora* (para los ecuatorianos y los peruanos), parece haberse limitado a las poblaciones indígenas de la América del Sur y a ciertos lugares del Caribe.

Durante la época colonial, era muy famoso en Caracas el carato de casaquita, comercializado por un vendedor ambulante vestido con una casaquita. Aquella chicha hecha a la manera tradicional de los indígenas quedó como una rareza que seguían practicando algunas comunidades, como la guajira, tal como recuerda Gallegos en su novela *Sobre la misma tierra*, de 1943, en los tiempos en que se iniciaba la explotación petrolera en el Zulia.

Poco a poco, en la medida en que se democratizó el consumo de ron, de otros aguardientes y de cerveza, la chicha dejó de tener importancia como bebida embriagante y se quedó principalmente como una bebida refrescante que, elaborada tanto de maíz como de arroz, ofrecían los vendedores ambulantes, algunos tan populares como el chichero que se apostaba debajo del reloj de la UCV desde finales de la década de los cincuenta o que se ofrece industrializada en los supermercados.

Anexo 4

Juan Chichero invade Venezuela



Beneficios del franquiciado



Juan Carlos Machado y Alberto Martini, creadores del exitoso concepto.

FILOSOFÍA

Esta franquicia nace con la idea de permitir que nuevamente el venezolano pueda, sin riesgo para su salud, tomar un vaso de chicha en la ciudad capital y el interior del país.

Todos tenemos recuerdos de los vasos de chicha que tomamos en las famosas esquinas de Caracas, totalmente imposible en nuestros días; por lo tanto, nuestro producto Juan Chichero está enfocado en mantener un nivel óptimo de higiene y productos de alta calidad, que redunden en la nutrición y salud de nuestra clientela.

Beneficios para el franquiciado

- Oportunidad de tener un negocio propio
- Utilización de una marca reconocida
- Éxito comprobado (138 puntos de venta en 20 meses)
- Apertura continua de dos puntos semanales
- Excelentes márgenes de ganancia
- Rentabilidad asegurada (cumpliendo con los parámetros establecidos)
- Costos mínimos de compra (al por mayor)
- Ventas garantizadas con un mínimo riesgo
- Apoyo de una empresa con experiencia en el negocio

¡RELACIÓN GANAR-GANAR!

Franquiciante ↔ Franquiciado ↔ Chichero

Operación

Compra diaria de insumos

Pasta: Se busca en el centro de acopio

Forma de pago: Dos veces por semana (los días lunes y jueves)

Supervisión continua del franquiciado

Supervisión periódica del franquiciante a través de nuestro Gerente de Calidad

Duración del contrato: 3 años. Renovables

Anexo 6

Indicadores financieros para franquiciados (año 2004)

Indicadores financieros

Tarifa de adquisición Bs. 6.500.000,00

Que incluye para el franquiciado:

(1 carrito, 1 toldo, 1 basurera blanca, 1 banquito blanco, 2 cucharones, 2 batas, 2 gorros, 2 pantalones, 4 dispensadores (canela y leche condensada) y calcomanías

Material a comprar por el franquiciado en Juan Chichero Bs. 450.000,00

1 caja de vasos de 7 Oz. (2.500 unidades)
1 caja de vasos de 10 Oz. (1.000 unidades)
1 caja de vasos de 14 Oz. (1.000 unidades)
1 caja de tinas TS-26 + tapas (390 unidades)
3 *igloos* (44 litros sin grifo)*

*precio variable

Material a comprar por el franquiciado en nuestros proveedores al inicio del punto

Pitillos, canela, leche condensada, bolsas blancas, cava, dispensador, abrelatas, mazo para el hielo, pañitos amarillos.

Cursos de manipulación de alimentos Bs. 15.000,00

Gastos administrativos Bs. 200.000,00

Permiso sanitario Bs. 140.000,00

Total costo de la franquicia Bs. 7.305.000,00

Pasta

Costo por cuñete Bs. 60.000,00

Rendimiento bruto por cuñete Bs. 180.000,00

Ventas promedio mensuales (1pasta/día) referencial Bs. 4 a 5 millones

Margen de ganancia 27% a 30%

Utilidad neta mensual referencial Bs. 1.200.000,00

Recuperación de la inversión 6 meses

Retorno anual sobre inversión (referencial) **200% a 250%**

Reparto del ingreso mensual Pasta de la chicha 33%

Insumos 24%

Chichero 8%

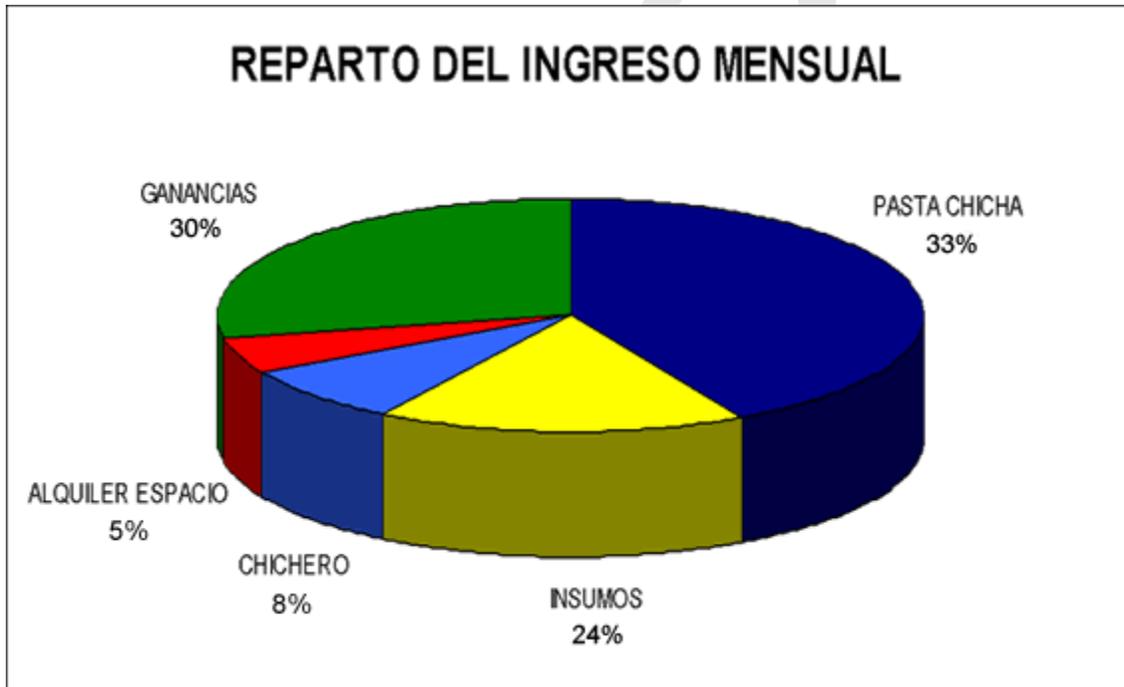
Alquiler del espacio 5%

Ganancias 30%

Total 100%

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

- Mínima inversión inicial Bs. 6.500.000,00
- Venta bruta mensual (carrito promedio) Bs. 4.275.000,00
- Margen de ganancia 27%
- Utilidad mensual Bs. 1.154.250,00
- Recuperación de la inversión 6 meses
- Retorno anual sobre inversión 245%



Anexo 7

Indicadores financieros Juan Chichero

Resumen del balance general (aprox.)
(Bolívares)

Partida	2001	Ejercicio 2002	2003	2004
Activo				
Activo circulante				
Efectivo	1.600.000	1.000.000	1.000.000	950.000
Bancos	18.500.000	9.300.000	18.400.000	14.500.000
Cuentas por cobrar	53.000.000	215.300.000	153.500.000	27.980.000
Inventarios	59.000.000	12.600.000	7.260.000	7.260.000
Total activo circulante	132.100.000	238.200.000	180.160.000	50.690.000
Activo fijo	34.500.000	30.830.000	16.000.000	12.200.000
Otros activos				
Dinero en tránsito	-70.000	6.950.000	9.950.000	47.800.000
Obras en proceso		7.120.000	7.120.000	
Total otros activos	-70.000	14.070.000	17.070.000	47.800.000
Total activo	166.530.000	283.100.000	213.230.000	110.690.000
Pasivo				
Pasivo circulante	40.800.000	146.000.000	59.000.000	24.500.000
Pasivo largo plazo				
Cuentas por pagar	22.000.000	22.850.000	21.850.000	
Préstamo accionistas	2.230.000	-1.250.000	57.380.000	21.890.000
Total pasivo largo plazo	24.230.000	21.600.000	79.230.000	21.890.000
Total pasivo	65.030.000	167.600.000	138.230.000	46.390.000
Patrimonio				
Capital social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Utilidades no distribuidas	81.500.000	95.500.000	55.000.000	44.300.000
Total patrimonio	101.500.000	115.500.000	75.000.000	64.300.000
Total pasivo y patrimonio	166.530.000	283.100.000	213.230.000	110.690.000
Tasa de cambio promedio bolívar/US\$	720	1.160	1.598	1.915

**Resumen del estado de resultados (aprox.)
(Bolívares)**

Partida	2001	Ejercicio 2002	2003	2004
Ingresos				
Ventas pasta	428.300.000	982.500.000	491.200.000	447.000.000
Ventas franquicias				
Clientes	350.100.000	110.000.000	20.000.000	21.500.000
Maestras	22.300.000	382.000.000		
Total venta franquicias	372.400.000	492.000.000	20.000.000	21.500.000
Otras ventas	53.000.000	68.000.000	80.700.000	53.500.000
Otros ingresos				
<i>Royalty</i>	14.200.000	600.000	3.200.000	
Ut. puntos de venta	6.800.000	8.900.000	4.600.000	6.000.000
Otros varios	5.300.000	26.000.000	5.300.000	7.000.000
Total otros ingresos	26.300.000	35.500.000	13.100.000	13.000.000
Total ingresos	880.000.000	1.578.000.000	605.000.000	535.000.000
Costos				
Materia prima				
Compras materia prima	218.700.000	385.000.000	195.000.000	
Inventario materia prima	-28.500.000	22.000.000	3.500.000	
Total materia prima	190.200.000	407.000.000	198.500.000	189.500.000
Inventario producto terminado	-1.300.000	1.000.000	100.000	
Mano de obra	18.800.000	46.400.000	27.600.000	25.700.000
Servicios de franquicias				
Compras almacén	95.000.000	160.700.000	50.900.000	
Inventario almacén	-24.500.000	19.200.000	1.600.000	
Total servicios franquicias	70.500.000	179.900.000	52.500.000	4.400.000
Otros costos				
Compras almacén	39.200.000	196.800.000	54.500.000	
Inventario almacén	-4.700.000	3.700.000	3.600.000	
Otros indirectos			2.200.000	
Total otros costos	34.500.000	200.500.000	60.300.000	39.400.000
Total costos	312.700.000	834.800.000	339.000.000	259.000.000
Utilidades en ventas	567.300.000	743.200.000	266.000.000	276.000.000
Gastos				
Administrativos	52.000.000	116.600.000	37.000.000	43.200.000
Honorarios	69.600.000	74.000.000	37.200.000	28.800.000
Depreciación	5.500.000	14.600.000	15.300.000	14.200.000
Servicios	9.600.000	18.200.000	21.000.000	22.300.000
Impuestos	900.000	7.800.000	8.500.000	3.300.000
Generales	135.600.000	184.500.000	66.000.000	64.600.000
Normales	23.200.000	58.000.000	47.000.000	38.600.000
Mejoras local oficina II	46.100.000	4.300.000		
Junta Directiva	143.000.000	110.000.000	60.000.000	48.000.000
Total gastos	485.500.000	588.000.000	292.000.000	263.000.000
Resultado del ejercicio	81.800.000	155.200.000	-26.000.000	13.000.000

Razones						
Razón	Relación	Ejercicio				Unidad
		2001	2002	2003	2004	
Liquidez						
Razón del circulante	Activo circulante Pasivo circulante	3,24	1,63	3,06	2,07	Veces
Razón de activo disponible y pasivo circulante	Efectivo + C/C netas Pasivo circulante	1,79	1,55	2,93	1,77	Veces
Actividad						
Rotación cuentas por cobrar	Ventas netas Prom. cuentas por cobrar		31	111	62	Días
Rotación de inventarios	Costo de ventas Inventario promedio		16	11	10	Días
Rotación de activos fijos	Ventas netas Activo total promedio	12,46	31,87	30,68	36,6	Veces
Rentabilidad						
Margen de utilidad en ventas	Utilidad neta Ventas netas	9	10	-4	2	%
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta Patrimonio	80	135	-35	21	%
Cobertura						
Total	Pasivo total Activo total	39	59	65	42	%
Corto plazo	Pasivo corto plazo Pasivo y patrimonio	25	52	28	22	%
Largo plazo	Pasivo largo plazo Pasivo y patrimonio	15	8	37	20	%

Anexo 8

Juan Chichero en Florida, Estados Unidos



Valor nutricional

FDA

Información nutricional

Cantidad o porción servida 1 vaso de 240 ml
(250 g aprox.)

**Cantidad de calorías por
porción servida**
367

**Calorías de
grasa**
45

% De los requerimientos diarios*

Grasa total	5 g	20%
Grasa saturada	2 g	10%
Colesterol	15 mg	5%
Sodio	240 mg	10%
Carbohidratos totales	61 g	20%
Fibra dietaria	0 g	**
Azúcares	39 g	13%

Proteínas	10 g	
Vitamina A	9%	Vitamina C **
Calcio	31%	Hierro **

*Los porcentajes de los requerimientos diarios están basados en una dieta de 2.000 calorías. Sus requerimientos diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades en calorías:

Calorías	2.000	4.000
Grasa total	menos de 65 g	80 g
Grasa saturada	menos de 20 g	25 g
Colesterol	menos de 300 mg	300 mg
Sodio	menos de 2.400 mg	2.400 mg
Carbohidratos totales	menos de 300 g	370 g
Fibra dietaria	menos de 25 g	30 g

**Menos de 2% de los requerimientos diarios