

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Economía y Negocios



**Medición del impacto económico financiero por
restricciones arancelarias gubernamentales de una
empresa dedicada a la importación de pañales.**

Proyecto de Tesis

Previa la obtención de los Títulos de:

Ingeniería Comercial y Empresarial con especialización en Marketing ⁽¹⁾

Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional ⁽²⁾

Presentado por:

Yessica Rumipamba Guacho

Leonardo Jara Arellano

Guayaquil-Ecuador

2009

AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros agradecimiento; principalmente a Dios que nos dio su fuerza, valor y coraje para seguir adelante a lo largo de nuestra carrera universitaria, por permitirnos alcanzar una de nuestras tantas metas la de culminar nuestros estudios universitarios, por darnos todo lo que somos y todo lo que tenemos y porque su bendición nos acompaña siempre.

Agradecemos a nuestros familiares; padres, esposo e hija (Yessica) y hermanos por su apoyo inquebrantable como lo han sido y serán nuestra columna vertebral y pilar fundamental en nuestra formación como seres humanos y profesionales.

A la ESPOL por darnos la oportunidad de especializarnos y ser un ente competitivo en el ámbito profesional, y a nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos sin egoísmo el cual nos servirá en nuestra formación humana y profesional.

También agradecemos a todas las personas que con su conocimiento y experiencia han hecho posible este documento, al Ing. Oscar Mendoza Macías y especialmente a nuestro Director de Proyecto Eco. Giovanni Bastidas por su gran espíritu emprendedor, por el tiempo que dedicó en la supervisión de nuestro trabajo y habernos guiado en cada una de las etapas de la elaboración de nuestro proyecto, persona digno de admirar, por su alta calidad como docente, así como por lo exigente, perseverante y dedicado para conseguir cada una de sus metas propuestas.

DEDICATORIA

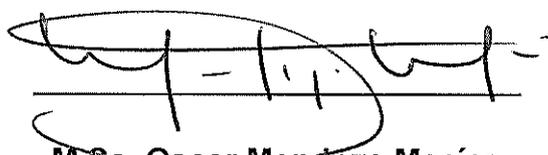
El presente proyecto de grado va dedicado principalmente a Dios que con su infinita bondad me brinda salud, sabiduría e inteligencia. A mi esposo por apoyarme siempre y en todo momento con amor y paciencia, y, a mi hija por ser mi luz y fortaleza, ambos mi razón de ser y perseverancia. A mis padres y hermanos que han sabido ser mi apoyo fundamental e incondicional y que con amor y paciencia interminable, esfuerzo y dedicación todo es posible, guiándome siempre por el camino correcto.

Yessica Rumipamba Guacho

Dedico el presente proyecto de grado especialmente a Dios por su infinito amor y bondad, iluminándome siempre por el camino correcto logrando mis metas. A mis padres, por darme fuerza y valor constantemente en mi vida diaria estando siempre presente cuando más los necesito, a toda mi familia, que me brindaron su apoyo incondicional.

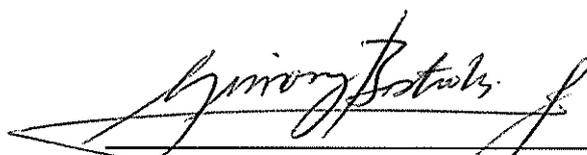
Leonardo Jara Arellano

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar Mendoza Macías', written over a horizontal line.

M.Sc. Oscar Mendoza Macías

Presidente del Tribunal, Decano

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Giovanni Bastidas', written over a horizontal line.

Econ. Giovanni Bastidas

Director de Tesis, Subdecano

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yessica Rumipamba Guacho', written over a horizontal line.

Yessica Rumipamba Guacho

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Leonardo Jara A.', written over a horizontal line.

Leonardo Jara Arellano

RESUMEN

El Gobierno de Ecuador publicó la Resolución No. 466, mediante la cual hace efectivo el establecimiento de una salvaguardia de balanza, que se traducirá en la restricción de importaciones para 627 partidas del universo arancelario.

La medida, que rige desde enero, impone aranceles y cuotas a más de 620 productos importados.

La única opción para que la oferta de pañales desechables, compresas, tampones higiénicos y otros artículos de ese tipo, importados, no afecte a las familias, es que la producción nacional compense el 30% que dejará comprarse al exterior por la decisión del Gobierno de restringir las importaciones.

En el caso de los pañales desechables Guayaquil compra el 37,1% de la oferta existente en el país, según IPSA Group.

Una familia, por cada hijo, gasta al mes al menos 56 dólares en pañales desechables medianos.

Según el último censo de población (2001) en Ecuador habían 237.209 niños menores a un año, 266.605 de un año y 284.185 de dos años. Entre los menores a uno y de hasta 3 años sumaron el 8,69% de la población, esto es, 1'057.023.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) proyecta para este año 286.204 bebés menores de un año.

Familia Sancela, Kimberley Clark, Almacenes Juan Eljuri y Colgate Palmolive están entre las empresas que mayor reducción tienen del total, con \$ 78,9 millones en 2009.

Desde finales del primer mes de 2009, el costo de estos productos se incrementó, mientras que las ventas cayeron en un 20%; . La subida se presenta tanto en los pañales para adulto, que representan el 50% de sus ventas, así como en aquellos para niños.

Sin embargo, según los comerciantes, los pañales no deberían estar en la lista de restricciones debido a que no es un producto suntuario sino de primera necesidad. "Hay muchos niños y adultos especiales, así como ancianos que necesitan usar pañal todo los días de su vida", indicaron algunos comerciantes de el sector de la bahía, lugar de mucha actividad comercial.

Varios comerciantes (Guayaquil, Quito y Cuenca), confirmaron que a pesar del incremento del precio y de los reclamos, los clientes continúan comprando la misma marca de producto. Sin embargo, dijo que por esta causa su clientela se ha reducido desde un 7% a un 10%.

El Ecuador importó \$40 millones en pañales durante 2008, mientras que para 2009 apenas podrá comprar \$28 millones, de acuerdo al cupo

impuesto en la Resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi).

El gerente de mercadeo baby de Familia Sancela, confirmó que el precio de los pañales que importa la compañía se incrementó en un 15%. Esto, indicó, "a pesar de que la restricción de importación que tiene la compañía es del 30%". Ante la medida, se descartó que la empresa inicie la fabricación de estos productos en el país, según explicó, los pañales que trae la firma cumple con ciertos parámetros específicos que son parte del proceso de producción que se lleva a cabo en Colombia.

Explica que el Anexo 3 establece cupos, que van entre el 65 por ciento y el 70 por ciento del total importado el año anterior, y cubre en total 271 partidas.

De esa cantidad, los nacionales exportan 152 partidas, a las cuales se les aplicaría el cupo del 70 por ciento. Aquí se incluyen pañales para bebe, refrescos, artículos de higiene, perfumes, neumáticos, refrigeradores, alimentos para animales, cuadernos, y camiones de 5 toneladas.

En resumen el objetivo de este proyecto es mostrar el impacto de estas medidas en una empresa de importación de panales especialmente de la empresa Familia Sancela.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	II
Dedicatorias	III
Tribunal de Grado	IV
Declaración Expresa	V
Resumen	VI
Índice General	IX
Índice de Cuadros	XI
Índice de Figuras	XII

Capítulo 1. Marco Teórico y Conceptual

1.1 Definición de la idea

1.2 Importancia del proyecto para la sociedad

1.3 Por qué se plantea la idea

1.4 Ubicación del proyecto

Capítulo 2. Investigación de Mercado

2.1 Plan de Marketing

2.1.1 Producto

- 2.1.2 Precio
- 2.1.3 Promoción
- 2.1.4 Plaza

2.2 Análisis de La Oferta y La Demanda

Capítulo 3. Estudio Financiero

3.1 Antecedentes

- 3.1.1 Caracterización Económica del Sector Pañalero Familia Sancela
- 3.1.2 Menos tributos
- 3.1.3 Impuestos afectados
- 3.1.4 Aumento por aranceles

3.2 Gastos

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

ANEXOS

Anexo A: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares por total país

Anexo B: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares por total país del 2007 y 2008

Anexo C: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en el sector de Guayaquil

Anexo D: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en Guayaquil en 2007 y 2008

Anexo E: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en el sector de Quito

Anexo F: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en Quito en 2007 y 2008

Anexo G: Evolución del segmento de mercado en dólares en Total País

Anexo H: Evolución del segmento de mercado en dólares en Guayaquil

Anexo I: Evolución del segmento de mercado en dólares en Quito

Anexo J: Evolución de las marcas por segmento de mercado en dólares (Segmento 1)

Anexo K: Evolución de las marcas por segmento de mercado en dólares (Segmento 2)

Anexo L: Evolución de las marcas por segmento de mercado en dólares (Segmento 3)

Anexo M: Participación de Mercado (Total País – Guayaquil – Quito)

CAPITULO I

Introducción

1.1. Definición de la idea

La Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), aseguró que los datos recogidos hasta el momento señalan que desde que se implementó la medida "las importaciones bajaron un 5,8 % con relación al año anterior".

Asimismo, la CAE indicó que esta es la cifra que ellos manejan, pero que es "consciente de que la medida (de restricción) no ha estado completamente implementada".

En el caso de los pañales desechables Guayaquil compra el 37,1% de la oferta existente en el país, según IPSA Group.

Según el último censo de población en Ecuador había 237.209 niños menores a un año, 266.605 de un año y 284.185 de dos años. Entre los menores a uno y de hasta 3 años sumaron el 8,69% de la población, esto es, 1'057.023.

El 22 de Enero del 2009 el Gobierno de Ecuador implementó una regulación para salvaguardar la Balanza Comercial derivada del fuerte déficit, donde las exportaciones de Diciembre del 2008 no sobrepasaron los US\$1.000 millones y las importaciones lograron un promedio de US\$1500 millones dando como resultado un déficit en la balanza Comercial.

Una de las medidas implementadas por el Gobierno del Ecuador fue la restricción a las importaciones. Esta medida formó parte del paquete para enfrentar la crisis financiera internacional y el impacto de los bajos precios del petróleo en el presupuesto interno del país.

Después de llegar a un acuerdo con los empresarios, el Gobierno de Ecuador anunció la restricción de una serie de partidas importadas como una medida más para paliar los efectos de la crisis financiera mundial. La resolución tiene carácter temporal por un año y es "de aplicación general, no discriminatoria, de las importaciones de todos los países del mundo, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias".

La decisión provocó descontento en países vecinos como Colombia y Perú por los efectos sobre sus productos de exportación, pero el Gobierno ha defendido que la medida está en consonancia con los dictados de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La implementación de estas medidas fue dependiendo de los bienes, unas 25 partidas fueron prohibidas, otras se restringieron en cupos a niveles del período correspondiente al 2007 acompañados de fuertes aranceles.

El cupo anual para cada importador será distribuido trimestralmente, para lo cual se dividirá el valor total del cupo asignado en cuatro partes iguales. De esta manera, las importaciones afectadas por la medida tendrán un techo de importación trimestral. No obstante, en el caso de que un

importador no utilice su cupo en un determinado trimestre, lo podrá utilizar en el o los trimestres subsiguientes.

Uno de los negocios que se vio afectado por este tipo de medidas es el sector de productos de cuidado personal. La única opción para que la oferta de pañales desechables, compresas, tampones higiénicos y otros artículos de ese tipo, importados, no afecte a las familias, es que la producción nacional compense el 30% que dejará de comprarse al exterior por la decisión del Gobierno de restringir las importaciones.

En el caso de los pañales desechables Guayaquil compra el 37,1% de la oferta existente en el país, según IPSA Group.

Según el último censo de población en Ecuador había 237.209 niños menores a un año, 266.605 de un año y 284.185 de dos años. Entre los menores a uno y de hasta 3 años sumaron el 8,69% de la población, esto es, 1'057.023.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) proyecta para este año 286.204 bebés menores de un año.

1.2 Importancia del proyecto para la sociedad

La visualización de los actuales efectos de las medidas arancelarias gubernamentales es de vital importancia para la correcta toma de decisiones así como una importante crítica al proteccionismo impuesto por el actual Gobierno el cual se espera no añada por mucho tiempo más trabas al libre comercio.

Ante la implementación de medidas regulatorias de importación y aranceles a ciertos productos por parte del Gobierno del Ecuador, el proyecto busca definir como afecta esta medida en términos económicos al mercado de pañales de la compañía Familia – Sancell.

La segmentación del mercado en el negocio de pañales está claramente diferenciada siendo las principales características el precio y la calidad. Existen 4 segmentos en la comercialización de pañales siendo el primero enfocado al sector socio económico bajo, 2 al sector medio, 3 al sector medio alto y 4 al sector alto.

1.3 Por qué se plantea la idea

La razón de la investigación de este proyecto es argumentar si existe o no un efecto positivo tanto en costos como en ventas al implementar esta nueva cuota de importación para este tipo de pañales del segmento 1 . Este proyecto parte de la necesidad de las empresas establecidas en el Ecuador, para evaluar el desarrollo de las actuales políticas.

1.4 Ubicación del proyecto

El enfoque de este proyecto va a cubrir el segmento tier1 y tier2 además de ver los efectos en la industria del cuidado personal en especial el área de pañales. Los diferentes cuadros financieros presentados muestran datos del país y de las ciudades principales, Guayaquil Y Quito.

Sergio Ochoa, gerente de mercadeo baby de Familia Sancela, confirmó que el precio de los pañales que importa la compañía se incrementó en un 15%. Esto, indicó, "a pesar de que la restricción de importación que tiene la compañía es del 30%". Ante la medida, Ochoa descartó que la empresa inicie la fabricación de estos productos en el país ya que, según explicó, los pañales que trae la firma cumple con ciertos parámetros específicos que son parte del proceso de producción que se lleva a cabo en Colombia.

El proyecto tiene como enfoque mostrar todo los efectos de la política arancelaria establecida. La competencia es evidente: actualmente hay cinco actores en el negocio en el país, entre importadores y fabricantes, con once marcas en el mercado. La oferta sigue en expansión.

Un informe reciente de la Oficina del Servicio Comercial de Estados Unidos señala a las multinacionales Kimberly-Clark, Otelo, Grupo Zaimella, Familia-Sancela y Dolabella S.A. como las compañías clave en la industria que facturan un promedio de \$ 84 millones.

La firma local Dolabella S.A. (Laboratorios Fabell) cuenta con Tenders, Nenesec y Agu Agu; estas dos últimas son marcas que recientemente se promocionan en el mercado. La compañía ecuatoriana Otelo, en cambio, cuenta con Pañalín, un producto económico con alta penetración en la Costa.

En tanto que el grupo Zaimella, que tiene como objetivo el consumidor de clase media principalmente, fabrica Panolini, Pompis, Piccolin, Pototitos y Pototín.

Este último producto infantil se comercializa en unos 80 puntos de venta a nivel nacional, que en el 95% operan bajo la modalidad de franquicia.

La oficina del Servicio Comercial estadounidense también refiere que los pañales son un negocio en auge, pues el consumo alcanza los 480 millones de unidades cada año, con un estimado de clientes objetivo de 2,4 millones de niños que llegan hasta los 2 años.

Los últimos análisis de competencias indican que el auge de la industria de los pañales se debe a que cada vez se vuelven asequibles al bolsillo de los consumidores en general. “Algunas empresas ofrecen empaques más grandes por precios razonables”.

Los analistas de mercado adjudican también el repunte de las ventas de los pañales al constante crecimiento de la población infantil. Ello apunala el dinamismo en el mercado de los pañales.

Pero la agresiva competencia también ha impulsado a los fabricantes de pañales a incursionar en otras categorías de higiene personal. La empresa Familia-Sancela, presentó recientemente en el mercado pañitos húmedos para niños de 3 a 8 años bajo la marca Fresh Kids.

Un 14% de crecimientos en ventas es lo que se registró la comercialización de pañales desechables en el país entre el 2005 y el 2006. El 74% de las entregas se las realiza a través del canal tradicional (tiendas, abarrotes, farmacias, bazares, minimarkets).

El 38% de negocios es el promedio ponderado de locales tradicionales que distribuye una marca de pañales; el 27% comercializa dos marcas y el resto, tres o más.

El enfoque de este proyecto va a cubrir el segmento tier1 y tier2 además de ver los efectos en la industria del cuidado personal en especial el área de panales. Los diferentes cuadros financieros presentados muestran datos del país y de las ciudades principales, Guayaquil Y Quito.

2. INVESTIGACION DE MERCADO

2.1 Plan de Marketing

El mercado de pañales está claramente clasificado y definido en función de su calidad, precio y regiones. En función de lo antes mencionado se presentará el plan de marketing y el análisis de la oferta y la demanda identificando competencias y oportunidades de cada uno de los productos existentes en el mercado.

Mezcla de la mercadotecnia:

Dentro la mezcla de mercadotecnia se distingue cuatro variables, que se detallan a continuación:

2.1.1 Producto:

Los productos fabricados en el Ecuador tienen la capacidad de seis horas de absorción, mientras que los importados por lo general tienen 12 horas. Esto es un factor decisivo al momento de comprar ya que también es una forma de ahorrar.

Familia Sancela cuenta con diseños de pañales para cuatro etapas del niño: recién nacido, extra Protect, nocturno y fresh confort; también cuenta con las toallas húmedas, sunnies toallas húmedas con protector solar su producto líder es pequeño.

2.1.2 Precio:

El costo de los pañales aumentó entre un 15% y 30%; así lo confirman comerciantes, importadores y consumidores (Diario el Universo enero 2009) que se ven afectados por la subida como consecuencia de las salvaguardias impuestas por el Gobierno para estabilizar la balanza de pagos.

El precio del paquete de 100 unidades para un bebé recién nacido se incrementó de \$17 a \$24, mientras que el pañal de adulto pasó de \$13 a \$19.

Asimismo, el empaque de 10 unidades de pañales para niños especiales pasó de \$4 a \$6,25.

El producto estrella de Familia Sancela Pequeñín es sin embargo vendido aun a lo previsto el año anterior dado que Familia Sancela al igual que otras empresas aumentaron la importación con anticipación a la medida la misma que fue comunicada pero aun no era establecida.

2.1.3 Promoción:

Se realizan diferentes campañas de Pequeñín dando a conocer sus nuevas modificaciones que brindan comodidad y seguridad a todos los hogares donde hay niños, con consejos, mensajes y avisos. Su promoción.

2.1.4 Plaza:

La distribución de este producto es selectiva, mayormente pañaleras , auto servicio y supermercados

La mercadotecnia y el medio ambiente:

El medio ambiente pone las leyes y normas que familia debe cumplir con la sociedad.

La importancia del medio ambiente:

El pañal Pampers desde que fue creado hizo que el hombre modificara el uso de pañales de usar pañales de trapos o tela paso a usar pañales desechables.

Tipos de medio ambientes que participa

Micro ambiente:

Son las relaciones que tiene Pampers con los distintos proveedores, intermediarios y consumidores.

Medio ambiente social

Sociedad:

Pañales Pequeñín es aceptado en todos los estatus sociales.

El producto llega a las familias por medio de tres canales de distribución:

a.- Mercado Tradicional (TRADIC).- Es el mercado comprendido por todos los canales de comercialización como tiendas, despensas, farmacias, etc.

b.- Mercado de Autoservicios (AUTOS).- Es el mercado comprendido por los grandes canales de distribución conocidos en el Ecuador como supermercados, entre ellos podemos mencionar a Supermaxi, Mi Comisariato, Supermercados Santa Maria, TIA, entre otros.

c.- Mercado de Pañaleras (PAÑAL).- Es el mercado comprendido por un canal especializado a la comercialización de los pañales donde adicional también se comercializan productos de bebés como shampoo, colonias, etc.

2.2 Análisis de La Oferta y La Demanda

A continuación se presenta la evolución del mercado de los pañales a lo largo de los dos últimos años y en los anexos A, B, C, D, E y F se muestra la evolución del mercado de pañales como total país, Guayaquil y Quito a lo largo de los dos últimos años:

A nivel Nacional:

AÑOS	MILES DE UNIDADES				DOLARES			
	TRADIC	AUTOS	PAÑAL	TOTAL	TRADIC	AUTOS	PAÑAL	TOTAL
2007	34610	37914	81216	153740	6284	7260	16574	30118
2008	46030	51608	107905	205543	9093	10193	22491	41777

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

A nivel Guayaquil:

AÑOS	MILES DE UNIDADES				DOLARES			
	TRADIC	AUTOS	PAÑAL	TOTAL	TRADIC	AUTOS	PAÑAL	TOTAL
2007	33894	18172	9600	61666	7333	3684	1819	12836
2008	44826	24573	12296	81695	10283	5126	2577	17986

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

A nivel Quito:

AÑOS	MILES DE UNIDADES				DOLARES			
	TRADIC	AUTOS	PAÑAL	TOTAL	TRADIC	AUTOS	PAÑAL	TOTAL
2007	17525	19743	14809	52077	3138	3578	2592	9308
2008	23202	27035	20945	71182	4248	5067	3987	13302

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

En resumen:

AÑOS	MILES DE UNIDADES				DOLARES			
	GUAYAQUIL	QUITO	PAIS	%	GUAYAQUIL	QUITO	PAIS	%
2007	61666	52077	153740	-	12836	9308	30118	-
2008	81695	71182	205543	34%	17986	13302	41777	39%

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

La segmentación de la oferta está en función de la calidad del producto dentro de los cuales podemos identificar los siguientes:

a.- Segmento 1: Estos productos son enfocados a un nivel socio económico bajo y los atributos de calidad del producto son sencillos.

b.- Segmento 2: Estos productos son enfocados a un nivel socio económico medio y los atributos de calidad del producto están en función del desempeño.

c.- Segmento 3: Estos productos son enfocados a un nivel socio económico medio alto y los atributos de calidad del producto están en función del desempeño y la forma.

d.- Segmento 4: Estos productos son enfocados a un nivel socio económico alto y los atributos de calidad del producto están en función del desempeño, forma y confort del pañal.

El comportamiento de la oferta de los pañales dividido por segmentos presenta los siguientes resultados:

A nivel Nacional:

TOTAL				
MESES	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
E/A 07	32.6	26.3	32.6	8.5
M/A 07	32.5	27.7	32	7.8
S/D 07	30.5	28.1	33.8	7.6
E/M 08	27.4	29.4	34.0	7.4
A/J 08	27.4	29.1	35.5	8
J/S 08	27.1	27.8	37	8.1
O/D 08	25.3	28.2	38.6	7.9

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

A nivel Guayaquil:

TOTAL GUAYAQUIL				
MESES	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
E/A 07	27,1	22,1	42,9	7,9
M/A 07	25,8	23,3	43,4	7,5
S/D 07	22,7	24,2	45,8	7,26
E/M 08	19,0	25,5	48,0	7,5
A/J 08	17,2	24,3	49,9	8,6
J/S 08	17,7	23,7	50,7	7,9
O/D 08	13,9	19,4	57,1	9,6

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

A nivel Quito:

TOTAL QUITO				
MESES	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
M/A 07	42,6	32,6	15,7	9,1
S/D 07	40,8	30,7	18,5	10,0
E/M 08	40	33,5	18,3	8,2
A/J 08	39,9	33,6	18,4	8,1
J/S 08	38,9	31,0	20,2	9,9
O/D 08	36,6	33,3	20,8	9,3

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

En los anexos G, H, I, se muestra la evolución de los segmentos de mercados de pañales como total país, Guayaquil y Quito y por canal de distribución a lo largo de los dos últimos años.

En los anexos J, K y L se presenta un análisis de comportamiento dentro de cada segmento de mercado de los diferentes productos existentes a lo largo de los dos últimos años y por canal de distribución.

La participación del mercado en el negocio de pañales durante los dos últimos años se presentó de la siguiente manera:

A nivel Nacional:

AÑOS	KC	GARZOZI	ZAIMELLA	SANCELA
2007	54,5	22,0	16,9	6,6
2008	56,4	21,3	15,4	6,9

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

A nivel Guayaquil:

AÑOS	KC	GARZOZI	ZAIMELLA	SANCELA
2007	68,5	15,9	9,4	6,2
2008	69,9	16,1	8,2	5,9

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

A nivel Quito:

AÑOS	KC	GARZOZI	ZAIMELLA	SANCELA
2007	41,9	27,7	24,8	5,7
2008	43,2	27,1	24,0	5,7

Fuente: IPSA Group

Elaborado por: Autores

En el anexo M se presenta un análisis de comportamiento de las participaciones de mercado a lo largo de los dos últimos años.

los productos fabricados en el Ecuador tienen la capacidad de seis horas de absorción, mientras que los importados por lo general tienen 12 horas. Esto es un factor decisivo al momento de comprar ya que también es una forma de ahorrar; así lo confirmó Carolina Andrade, madre de una bebé de un año. El precio de los pañales que compra pasó de \$17,20 a \$22, aunque espera una nueva alza del 10% en abril, según le indicaron en el local donde adquiere el producto.

A continuación se presenta el producto estrella de Familia Sancela Pequenin y dos de sus competidores representativos de otras empresas.

FECHA: 01/04/09	Huggies Active Sec	Pequeñin Extra Confort	Panolini Plus
GENERALIDADES			
Pais de Origen:	PERU	colombia	Ecuador
Segmento (Premium-Value-Economy):	Value	Value	Value
Fabricante:	Kimberly Clark Perú	Familia	Zaimella
Fecha de producto:	22-Oct-07	codificado	Codificado
Tamaño/Rango peso bebé:	Grande / 9 a 12,5Kg (20 a 27Lbs)	Grande/8-12,5 Kg	Grande
No. pañales por bolsa:	48	30	24
Doblado del pañal:	Bidoblado	Bidoblado	Bidoblado
Empaque (foto):			
Producto (foto):			
VARIABLES DE PRODUCTO			
Peso Total (gr):	35.00	33.12	47.27
Peso Pulpa + Sam (gr):	22.91	22.79	35.78
Cantidad de sam (gr)	9.88	7.92	15.30
Cantidad de Pulpa (gr)	13.03	14.87	20.48
COJIN ABSORBENTE			
Forma del cojín (T,I,L otros) / # cojines:	I / 1	I/1	I / 2
Largo/Ancho/Crotch (mm):	375 / 90 /	347/90/58	4,75 /107 / 57
CUBIERTA EXTERNA			
Material:	Laminado BSTL Embosado	Cloc impreso	Laminado BSTL Embosado
Color / Gramaje (gr/m2):	Blanco	blanco/impreso	Blanco
Largo/ Ancho/Crotch (mm):	461 / 215	444/213	490 / 313 / 207
CUBIERTA INTERIOR			
Material:	Tela no Tejida	Liner	Liner
Color / Gramaje (gr/m2):	Blanco	Blanco	Blanco
Largo/ Ancho (mm):	460-219	184/75	490 / 312
CAPA DISTRIBUIDORA			
Material:	Surge	Surge	Surge
Color / Gramaje (gr/m2):	Celeste	Blanco	Celeste
Largo/ Ancho(mm):	222 / 85	184/75	172 / 69
CAPA INTEGRADORA (tissue)			
Material:	Tela	Tissue	Liner
Tipo de envoltura:	Total	Total	Total solo del lado del liner
Color / Gramaje (gr/m2):	Blanco	Blanco	Verde
Largo/ Ancho (mm):	460-219	346/232	427 / 108
SISTEMA DE CIERRE			
Banda Frontal: Material / Gramaje (gr/m2):	Sistema Mecánico Blanco	Sistema Mecanico Tipo Velcro	Sistema Mecánico Blanco tipo velcro
Largo / Ancho:	150 / 47	162/45	223 / 41
Cintas: Largo/ Ancho (mm):	Sistema Mecánico	56/28	60 / 30
Clase	meccanica	tipo mecanico	Cierre Mecanico tipo velcro
Pestaña: Ancho (mm)/Área Útil: Ancho (mm):	9 / 18	8/28	16 /11
SISTEMA DE AJUSTE			
Cintura: Material / Color:	Cintura elástica lawn	Fibra elastica blanca	N/A
Largo CD/ Ancho Front-Back MD (mm):	159/42	48/145	N/A
Descripción:			
Leg/Elastic: Material / Forma:	Lykra / Recto	lykra/recta	Lykra - Recta
Número de elásticos por lado/Long. Adhesivo útil (mm):	2 / 308	3/263	3 / 269
Flaps: Material:	Tela Hidrofobica	Tela Hidrofobica	Tela Hidrofobica
Color:	Celeste	Blanca	Verde
No. de piezas/Tipo de doblez:	2 / J	2 / J	2 / J
Ancho/ Alto/ Distancia entre barreras (mm):	172 /45 / 152	84/42/128	52 / 38 / 149
Elásticos: Material/ No. elásticos por lado:	Lykra / 1	Lyckras/2	Licras - 2
AJUSTE Y CONTENCIÓN DEL PAÑAL			
Tensión de Leg Elastic (gr):	87	111	80
Tensión de Flaps (gr):	40	63	53
Escurrimiento:	pasa	pasa	pasa
DESEMPEÑO			
TIEMPO DE ABSORCION			
1a Descarga (seg)	24.57	24.00	24.69
2a Descarga (seg)	33.02	42.02	35.35
3a Descarga (seg)	28.02	40.09	38.73
Reflujo (g)	1.34	6.90	0.88
CAPACIDAD DE RETENCION ABSOLUTA			
Máxima capacidad de absorción (gr):	433.28	387.33	534.25
Humectabilidad (gr):	0	0	0
OTRAS CARACTERÍSTICAS			
Respirable: Si / No	Si	Si	Si
Perfume: Si/ No	Si	No	No
Otros Aditivos:	aloe/ vitamina E	No	Vitamina E / Aloe Vera
Observaciones:			
COMENTARIOS	Se presenta en el pañal una concentración de super absorbente hacia el lado Izquierdo , lo que deriva en un mal sobreflujo, a pesar de tener un buen reflujo.	Se presentan en este pañal tensiones de elasticos elevadas en entrepiernas y barreras con respecto a nuestros estándares , lo que puede provocar irritación y escaldaduras a la piel del bebe	El pañal no presenta cintura elastizada , y alturas de barrera bajas

3. Estudio Financiero

3.1 Antecedentes

Una vez hecho el Análisis de la oferta y la demanda corresponde conocer cuál es el impacto financiero y el Marco económico dentro de la empresa Familia Sancela, así como los efectos del nuevo régimen arancelario dentro y fuera del país.

3.1.1 Caracterización Económica del Sector Pañalero Familia Sancela a Nivel Nacional.

El siguiente cuadro muestra las principales cifras del sector en el 2008:

El Sector Pañalero, Familia Sancela en Cifras (2008)		
Variable	Valor	Part. % en la industria
No. Establecimientos	185	15.6%
Personal Ocupado	16.818	21.2%
Producción Bruta 1/	1.03	4.4%
Activos 1/	3.634	6.2%
Sueldos y salarios 1/	0.42	4.6%
Consumo de Energía Eléctrica 2/	1.020	10.4%
Capacidad instalada 3/	92.3	
Exportaciones 4/	32.6	3.1%
Importaciones 4/	51.3	3.7%

Fuente: IPSA Group

1/ Cientos de millones de dólares, 2/ Giga vatios, 3/ Información para el año 2009. Miles de toneladas, 4/Cifra en millones de dólares. Corresponden al año 2009.

3.1.2 Menos tributos.

Según su director, Carlos Marx Carrasco, el Servicio de Rentas Internas (SRI) recibirá en el 2009 entre \$ 325 y \$ 330 millones menos en impuestos del IVA, Renta y de salida de divisas, por la restricción de importaciones

3.1.3 Impuestos afectados.

De esa reducción, \$ 180 millones se reducen al perder 12% del IVA que hubiesen generado \$ 1.500 millones de importaciones. También disminuye el IVA sobre el margen de comercialización, en unos \$ 60 millones. Por el de Renta se considera una baja de \$ 40 millones, por ICE \$ 30 millones y \$ 15 millones en el impuesto a la salida de capitales.

3.1.4 Aumento por aranceles

La Aduana, en cambio, podría tener un incremento de recaudación por aranceles, según Carrasco. (Director del Servicio de Rentas Internas)

3.2 Gastos

El siguiente cuadro muestra las ventas reales de Familia Sancela durante el 2008, Las proyectadas para el 2009 y la real en el 2009 así como también las perdidas dadas en porcentajes.

	VENTA REAL 2008		PROYECCION 2009		Nueva proyección después de resolución	
	Unidades de pañales	\$ mil	Unidades de pañales	\$ mil	Unidades de pañales	\$ mil
Segmento-1	103327	\$ 23.726	136800	\$ 26.522.	100247	\$ 19.435
Segmento-2	20682	\$ 9.051.	35365	\$ 9.386.	27529	\$ 7.306
Cambio Porcentual	Seg-1		Cantidad	36553 unid. Menos		< 26.73 %
Cambio Porcentual	Seg-2		Cantidad	7836 Unid Menos		< 22.17%

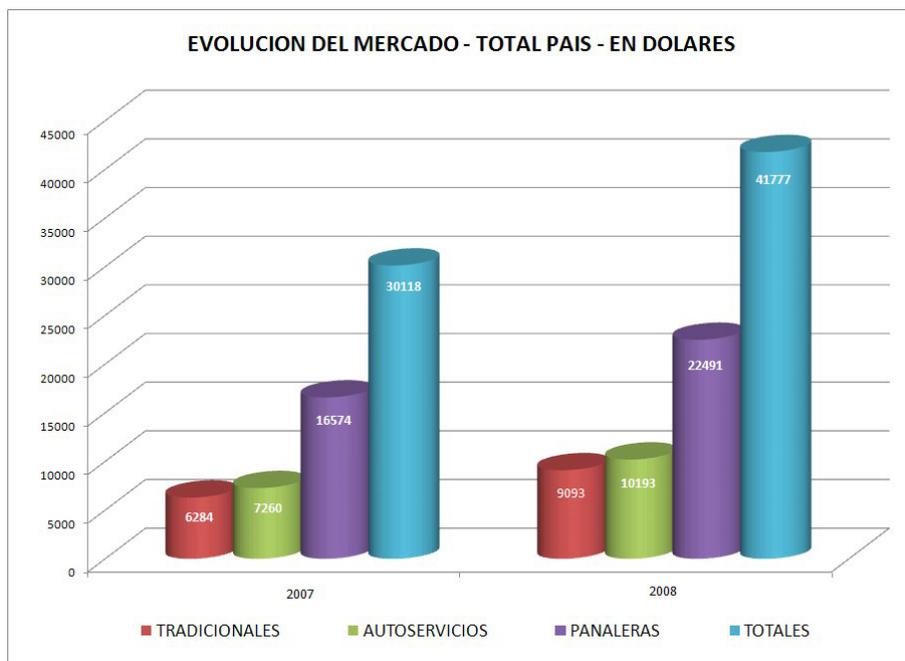
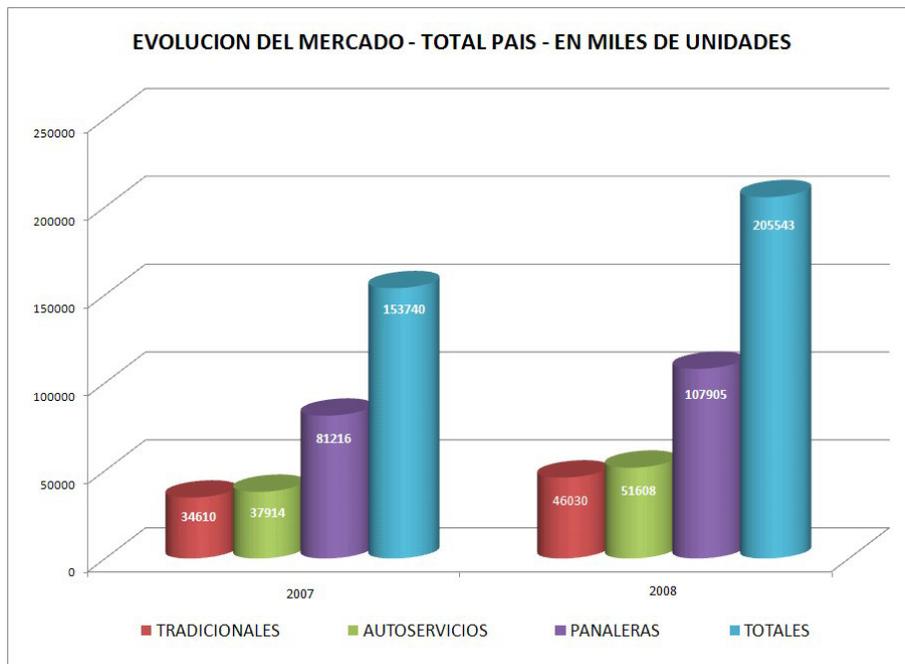
Fuente Familia- Sancela

4. Conclusiones y Recomendaciones

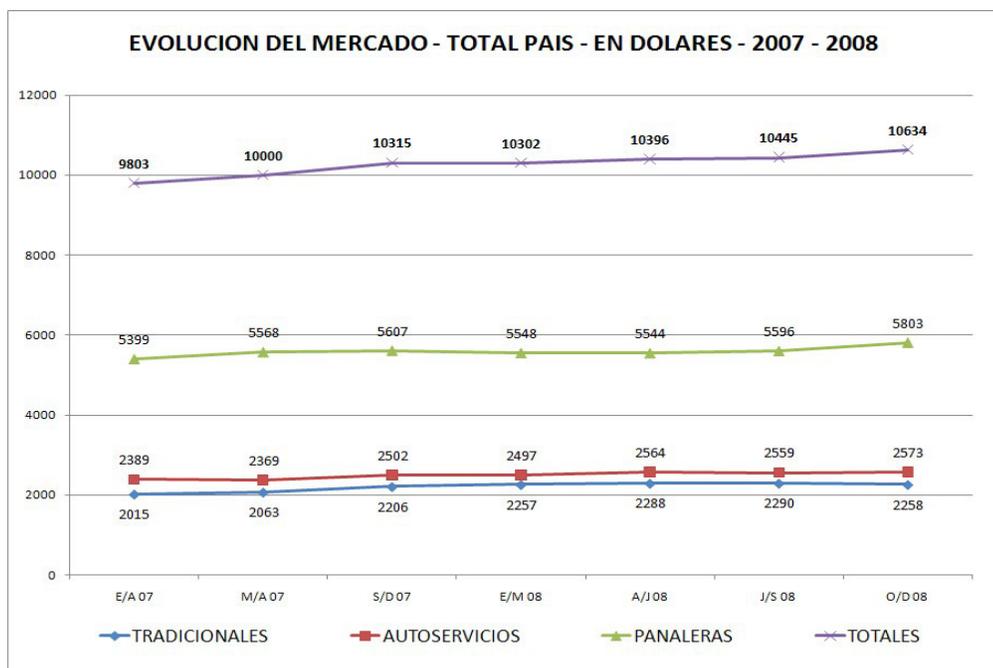
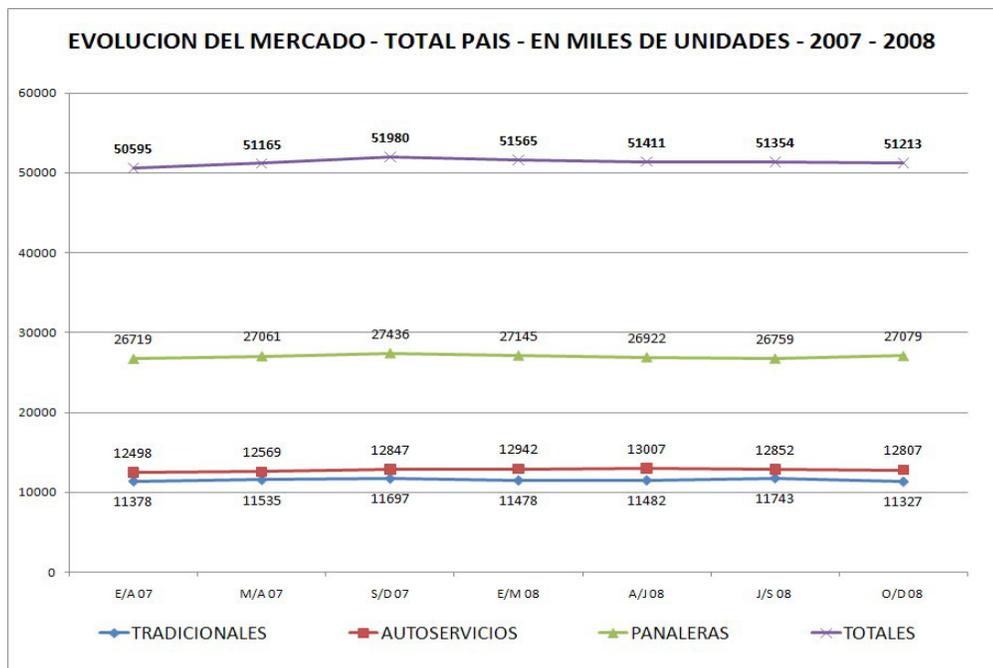
- Se pierden \$7, 087,000 solo en el segmento 1 para el presente año.
- Se pierden \$2, 080,000 solo en el segmento 2 para el presente año.
- La decisión del Gobierno genera represalias de parte de países como Colombia y Peru que comenzaron a ver la manera de imponer aranceles a los productos ecuatorianos importados dado que Colombia perdería 210 millones (Cámara Colombiana) de dólares.
- Por las políticas establecidas en el Ecuador de restringir las importaciones las empresas se ven en la necesidad de realizar su producción localmente para satisfacer la demanda requerida del mismo sin embargo la producción nacional no satisficera la demanda.
- El Ecuador importó \$40 millones en pañales durante 2008, mientras que para 2009 apenas podrá comprar \$28 millones, de acuerdo al cupo impuesto en la Resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi). Esto genera e impulsa al contrabando según Luis Guillermo Plata, Ministro de Comercio.
- El Ecuador importó \$40 millones en pañales durante 2008, mientras que para 2009 apenas podrá comprar \$28 millones, de acuerdo al cupo impuesto en la Resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi).
- En este caso, para Colombia el impacto neto es una reducción del 30 por ciento de las ventas estimadas, lo que implica menores exportaciones por 60 millones, aproximadamente

- Se avizora un desabastecimiento En Familia Sancela, industria que importa y produce artículos de limpieza, pañales y líneas de protección femenina, se calcula que el impacto de la restricción de importaciones será de alrededor del 35% del volumen global del negocio proyectado para el 2009.
- Para reducir los impactos, el plan de la empresa debería fortalecer la producción nacional que se centra en las líneas de servilletas, papel higiénico y toallas de cocina.
- Pero no se podrá evitar el desabastecimiento de productos que son importados de Colombia, una vez que se cubra el cupo total de compras desde el exterior.

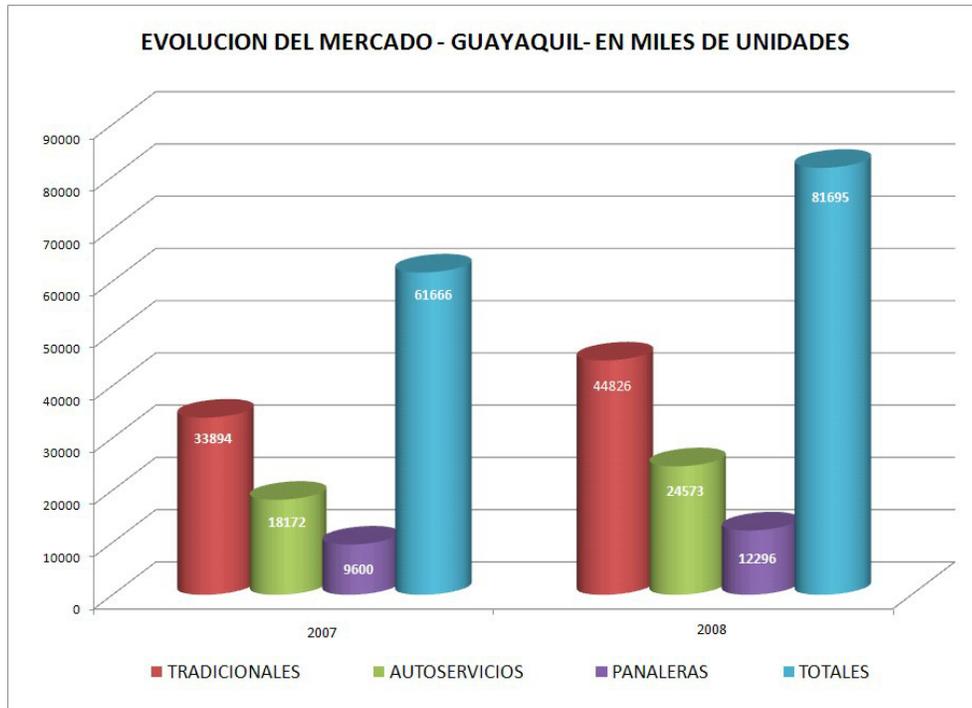
Anexo A: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares por total país



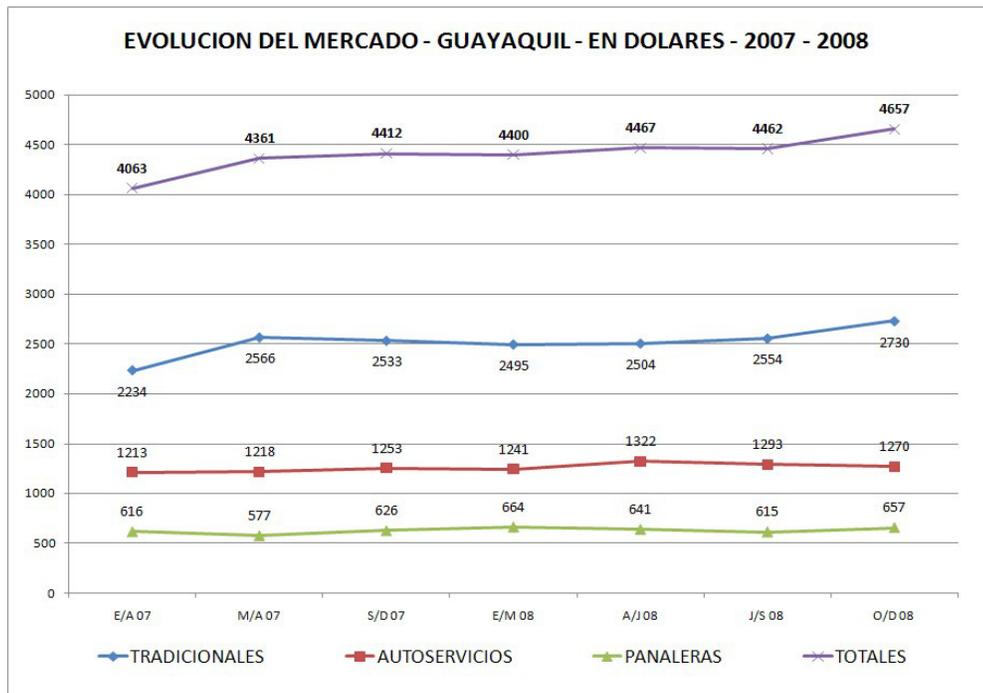
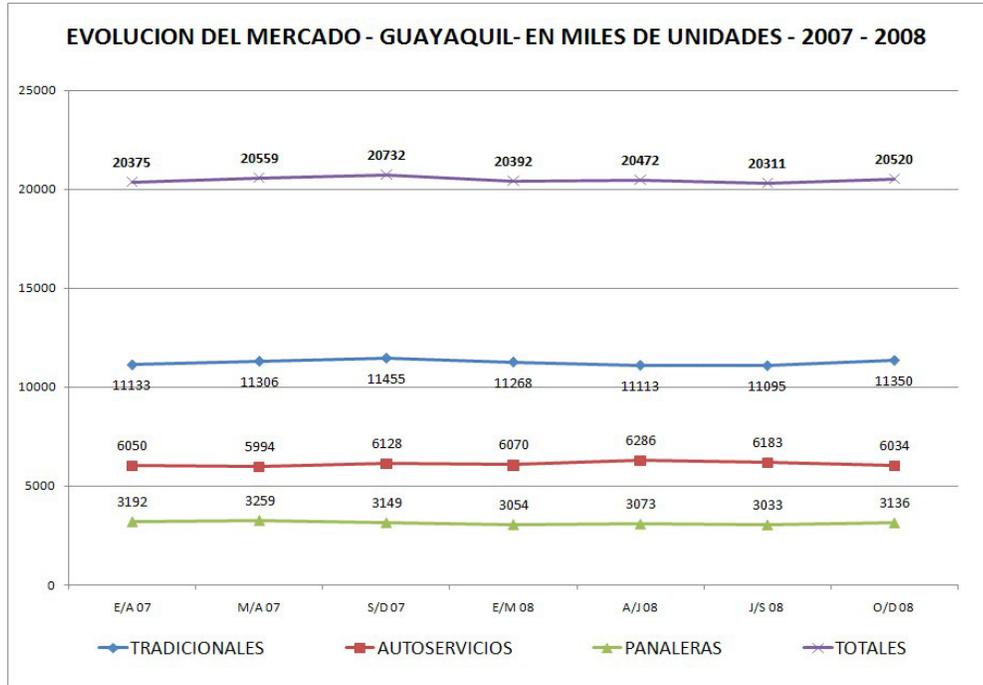
Anexo B: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares por total país del 2007 y 2008



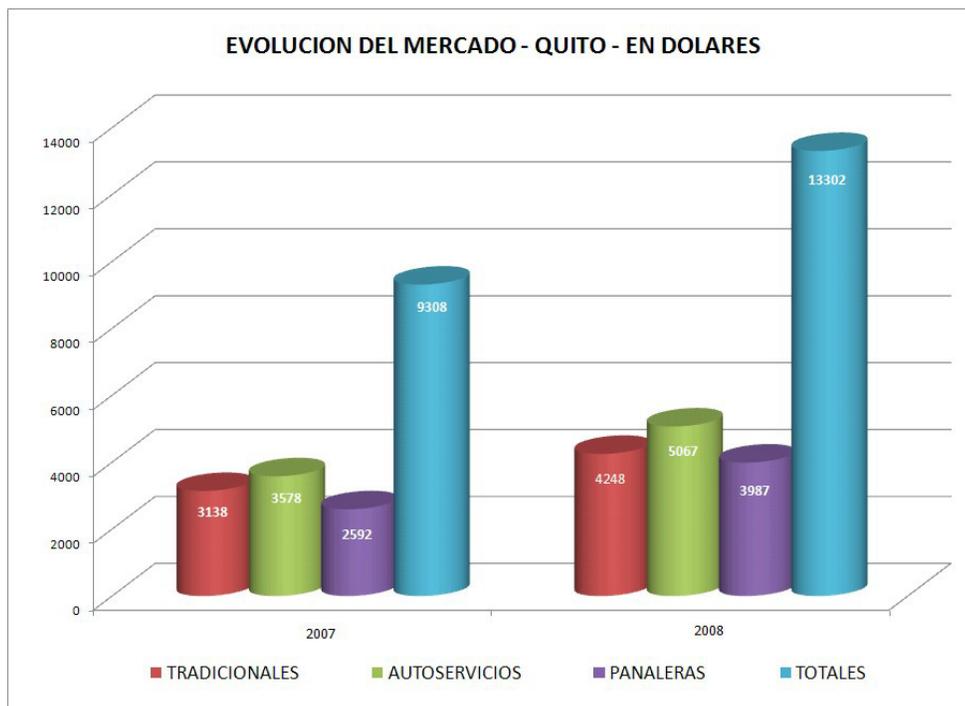
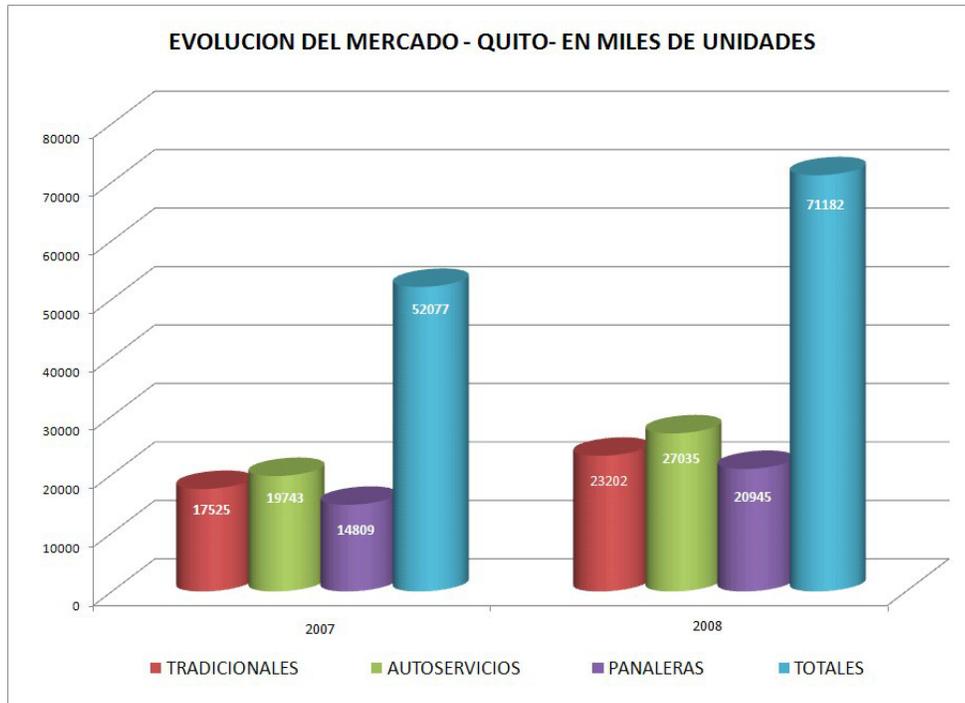
Anexo C: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en el sector de Guayaquil



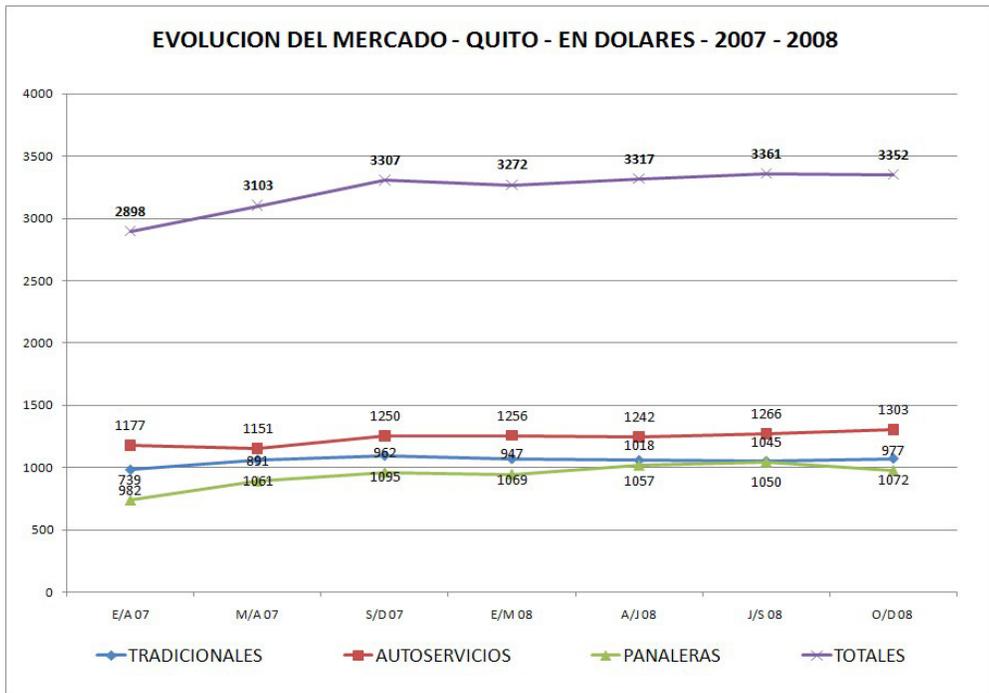
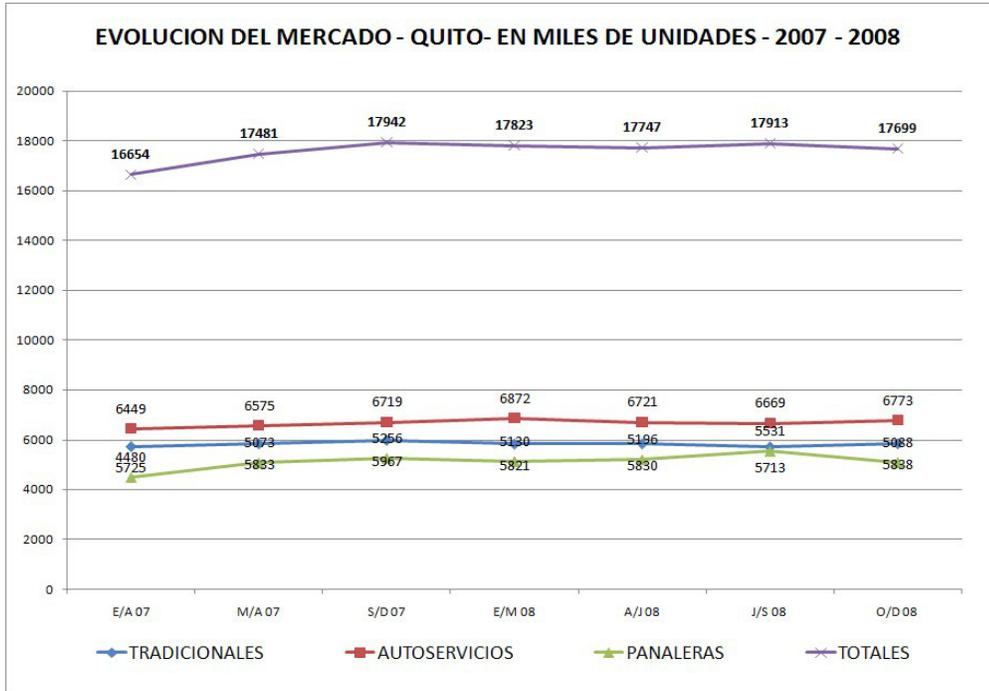
Anexo D: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en Guayaquil en 2007 y 2008



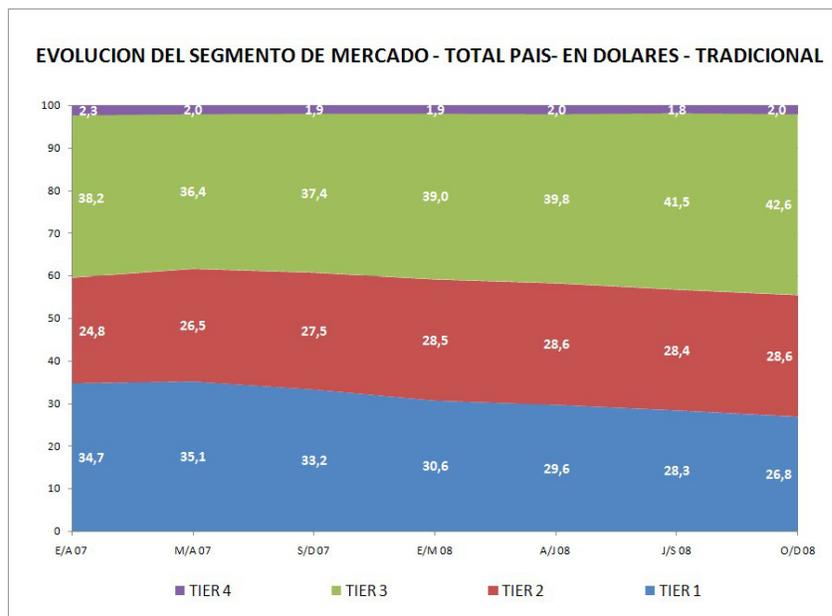
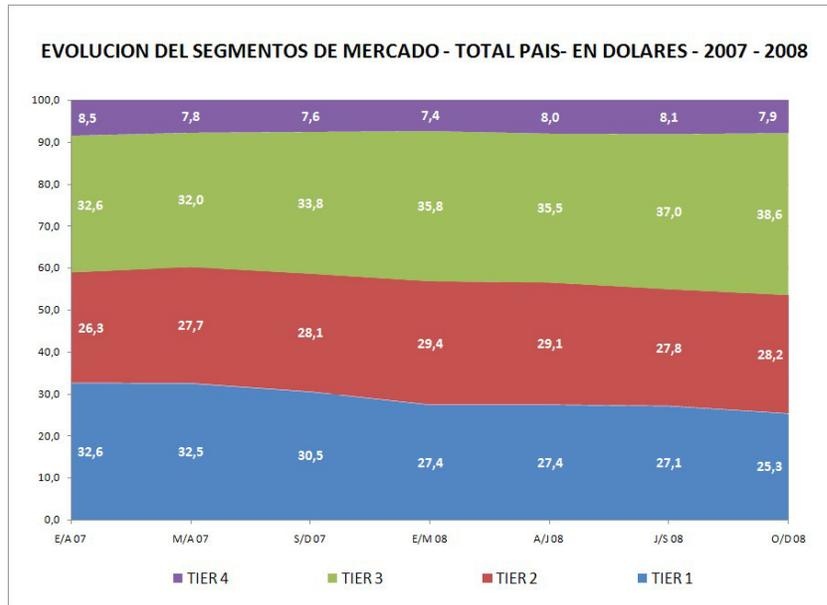
Anexo E: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en el sector de Quito



Anexo F: Evolución del mercado en miles de unidades y dólares en Quito en 2007 y 2008



Anexo G: Evolución del segmento de mercado en dólares en Total País



EVOLUCION DEL SEGMENTO DE MERCADO - TOTAL PAIS- EN DOLARES - AUTOSERVICIOS



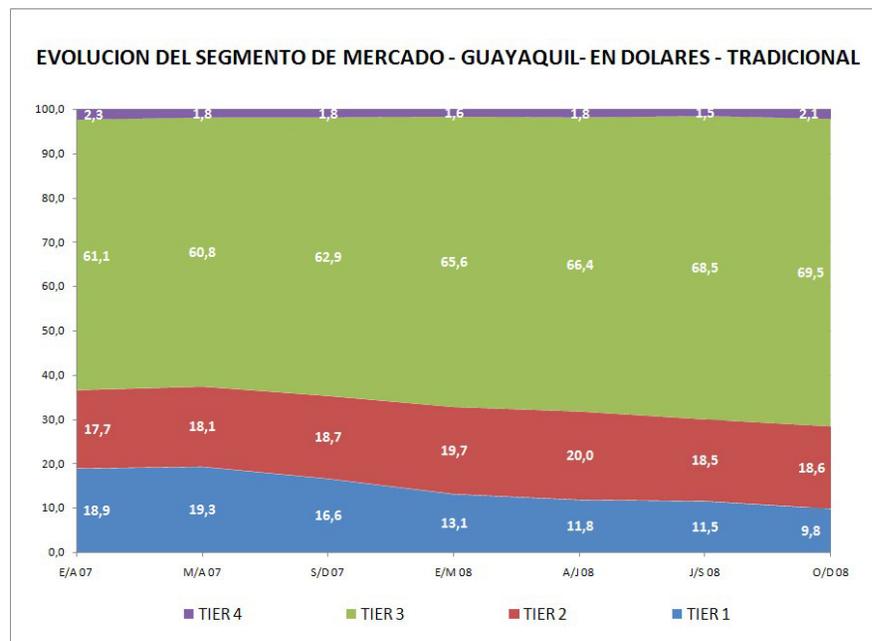
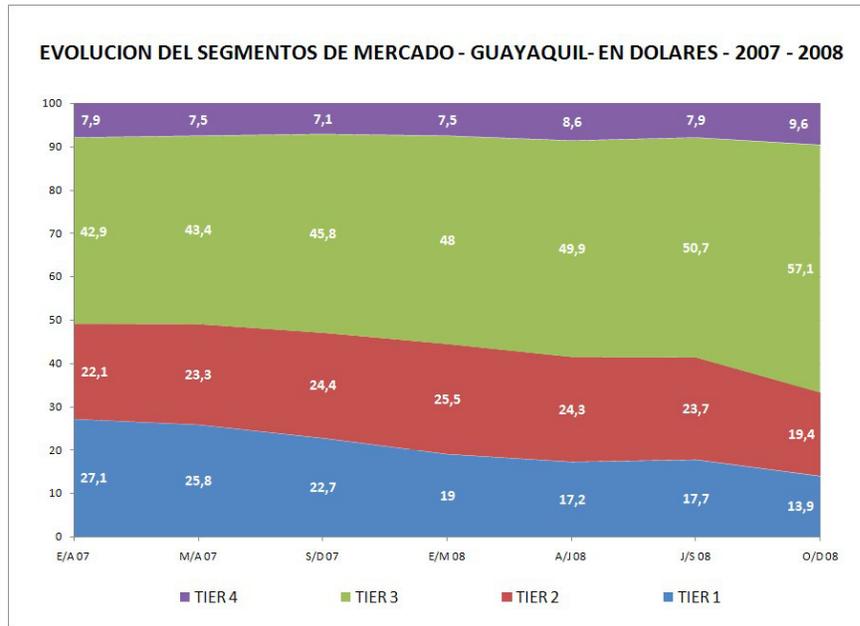
EVOLUCION DEL SEGMENTO DE MERCADO - TOTAL PAIS- EN DOLARES - PAÑALERAS



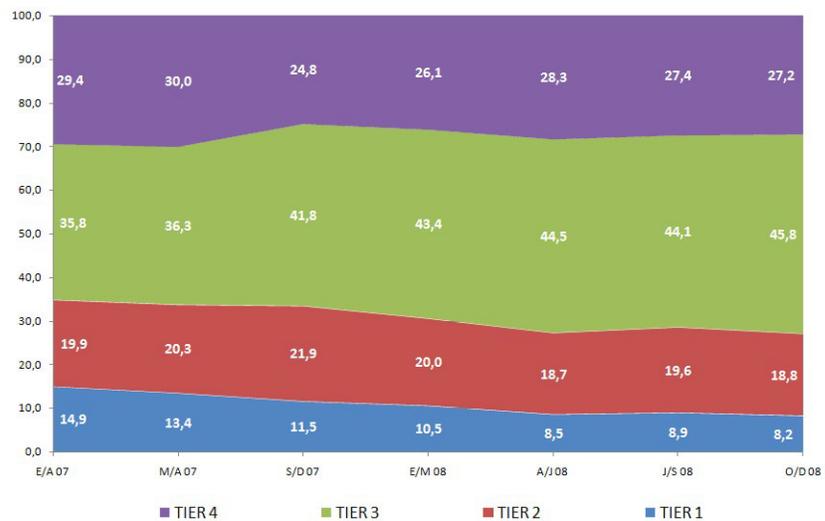
MESES	TOTAL				TRADICIONALES			
	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
E/A 07	32,6	26,3	32,6	8,5	34,7	24,8	38,2	2,3
M/A 07	32,5	27,7	32,0	7,8	35,1	26,5	36,4	2,0
S/D 07	30,5	28,1	33,8	7,6	33,2	27,5	37,4	1,9
E/M 08	27,4	29,4	35,8	7,4	30,6	28,5	39,0	1,9
A/J 08	27,4	29,1	35,5	8,0	29,6	28,6	39,8	2,0
J/S 08	27,1	27,8	37,0	8,1	28,3	28,4	41,5	1,8
O/D 08	25,3	28,2	38,6	7,9	26,8	28,6	42,6	2,0

MESES	AUTOSERVICIOS				PAÑALERAS			
	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
E/A 07	15,8	24,4	32,8	27,0	47,0	32,9	17,0	3,1
M/A 07	16,3	26,4	34,3	23,0	44,2	32,9	17,1	5,8
S/D 07	14,2	25,4	39,8	20,6	42,5	32,7	17,5	7,3
E/M 08	12,6	26,4	41,1	19,9	44,1	34,8	14,1	7,0
A/J 08	11,9	26,4	39,9	21,8	39,6	33,2	20,3	6,9
J/S 08	10,8	25,1	40,7	23,4	42,3	29,0	22,0	6,7
O/D 08	9,3	25,0	43,9	21,8	40,0	30,8	21,9	7,3

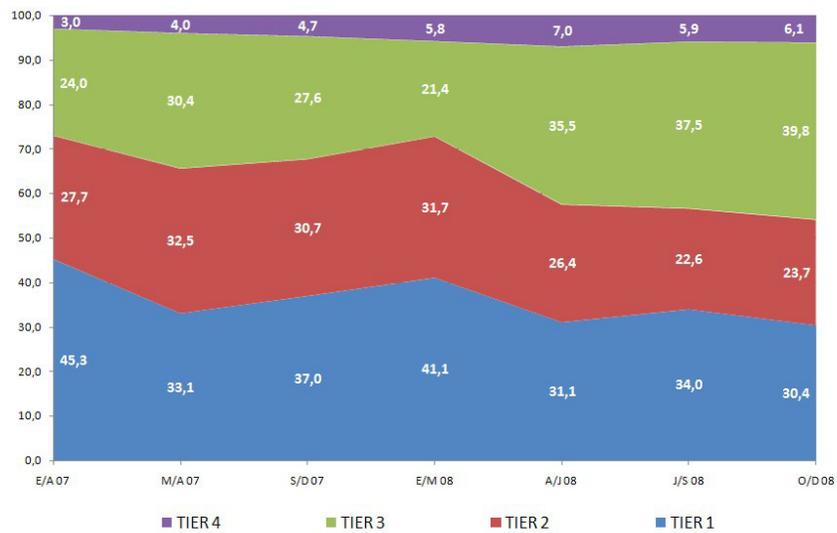
Anexo H: Evolución del segmento de mercado en dólares en Guayaquil



EVOLUCION DEL SEGMENTO DE MERCADO - GUAYAQUIL- EN DOLARES - AUTOSERVICIOS



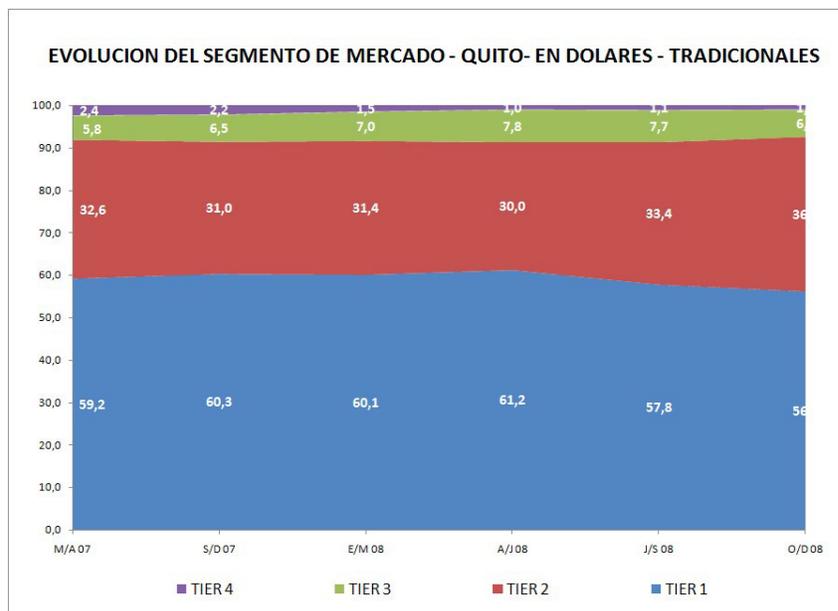
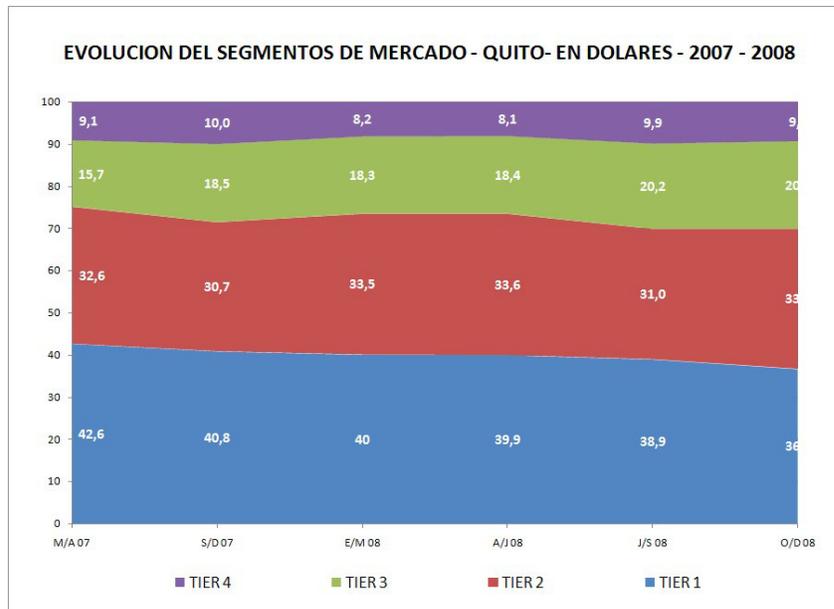
EVOLUCION DEL SEGMENTO DE MERCADO - GUAYAQUIL- EN DOLARES - PAÑALERAS



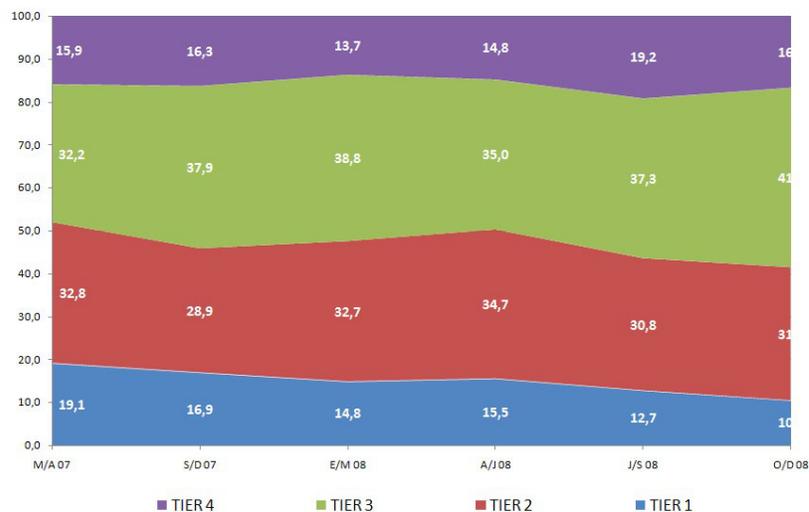
MESES	TOTAL				TRADICIONALES			
	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
E/A 07	27,1	22,1	42,9	7,9	18,9	17,7	61,1	2,3
M/A 07	25,8	23,3	43,4	7,5	19,3	18,1	60,8	1,8
S/D 07	22,7	24,4	45,8	7,1	16,6	18,7	62,9	1,8
E/M 08	19,0	25,5	48,0	7,5	13,1	19,7	65,6	1,6
A/J 08	17,2	24,3	49,9	8,6	11,8	20,0	66,4	1,8
J/S 08	17,7	23,7	50,7	7,9	11,5	18,5	68,5	1,5
O/D 08	13,9	19,4	57,1	9,6	9,8	18,6	69,5	2,1

MESES	AUTOSERVICIOS				PAÑALERAS			
	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
E/A 07	14,9	19,9	35,8	29,4	45,3	27,7	24,0	3,0
M/A 07	13,4	20,3	36,3	30,0	33,1	32,5	30,4	4,0
S/D 07	11,5	21,9	41,8	24,8	37,0	30,7	27,6	4,7
E/M 08	10,5	20,0	43,4	26,1	41,1	31,7	21,4	5,8
A/J 08	8,5	18,7	44,5	28,3	31,1	26,4	35,5	7,0
J/S 08	8,9	19,6	44,1	27,4	34,0	22,6	37,5	5,9
O/D 08	8,2	18,8	45,8	27,2	30,4	23,7	39,8	6,1

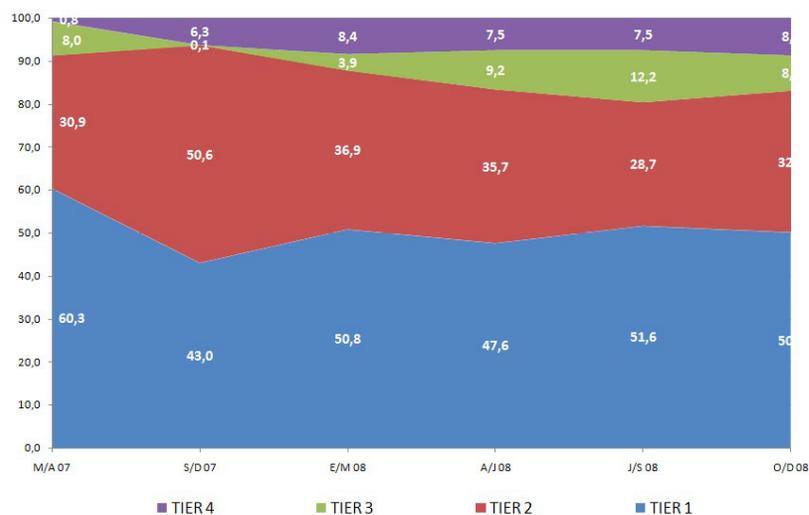
Anexo I: Evolución del segmento de mercado en dólares en Quito



EVOLUCION DEL SEGMENTO DE MERCADO - QUITO- EN DOLARES - AUTOSERVICIOS



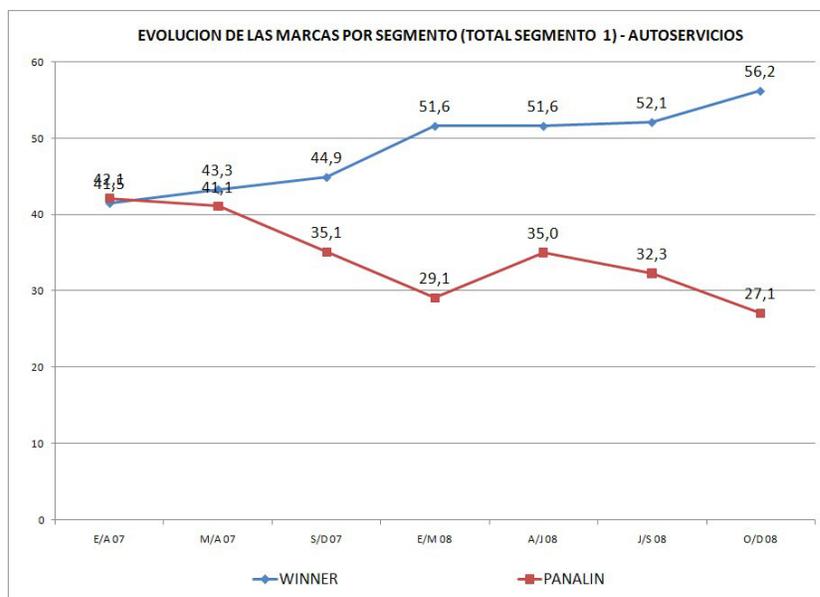
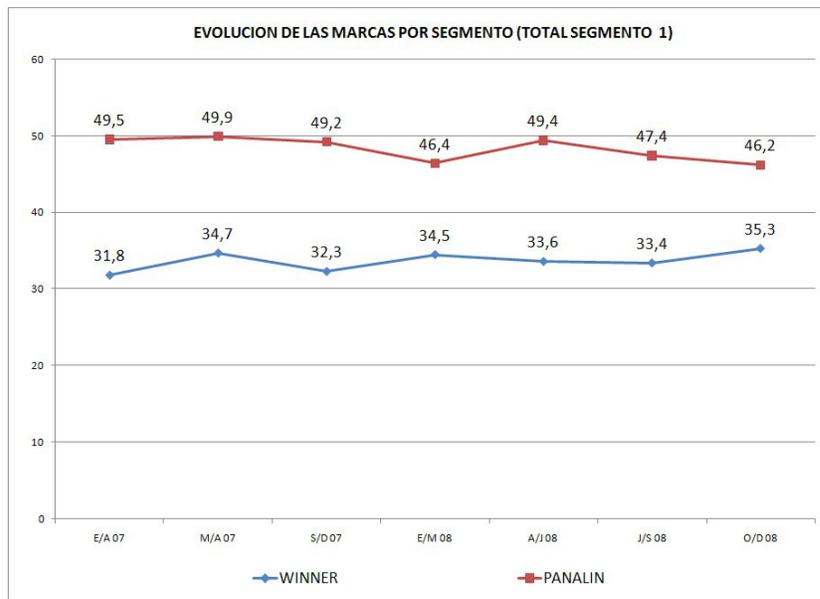
EVOLUCION DEL SEGMENTO DE MERCADO - QUITO- EN DOLARES - PAÑALERAS

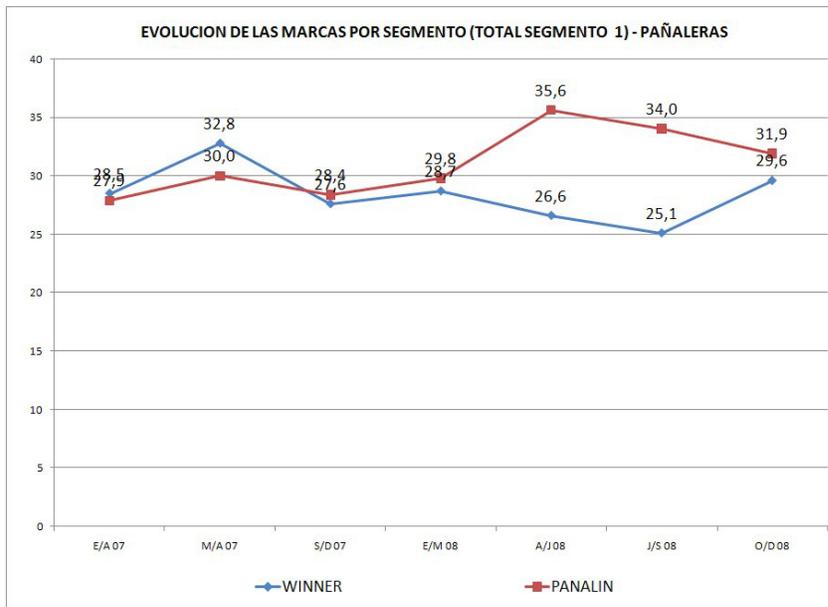
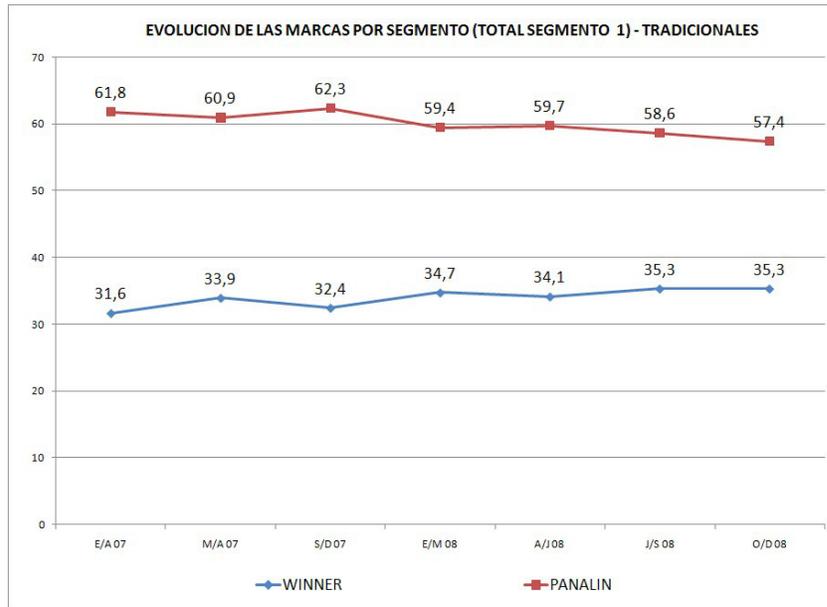


MESES	TOTAL				TRADICIONALES			
	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
M/A 07	42,6	32,6	15,7	9,1	59,2	32,6	5,8	2,4
S/D 07	40,8	30,7	18,5	10,0	60,3	31,0	6,5	2,2
E/M 08	40,0	33,5	18,3	8,2	60,1	31,4	7,0	1,5
A/J 08	39,9	33,6	18,4	8,1	61,2	30,0	7,8	1,0
J/S 08	38,9	31,0	20,2	9,9	57,8	33,4	7,7	1,1
O/D 08	36,6	33,3	20,8	9,3	56,2	36,3	6,5	1,0

MESES	AUTOSERVICIOS				PAÑALERAS			
	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
M/A 07	19,1	32,8	32,2	15,9	60,3	30,9	8,0	0,8
S/D 07	16,9	28,9	37,9	16,3	43,0	50,6	0,1	6,3
E/M 08	14,8	32,7	38,8	13,7	50,8	36,9	3,9	8,4
A/J 08	15,5	34,7	35,0	14,8	47,6	35,7	9,2	7,5
J/S 08	12,7	30,8	37,3	19,2	51,6	28,7	12,2	7,5
O/D 08	10,4	31,0	41,9	16,7	50,1	32,9	8,3	8,7

Anexo J: Evolución de las marcas por segmento de mercado en dólares (Segmento 1)





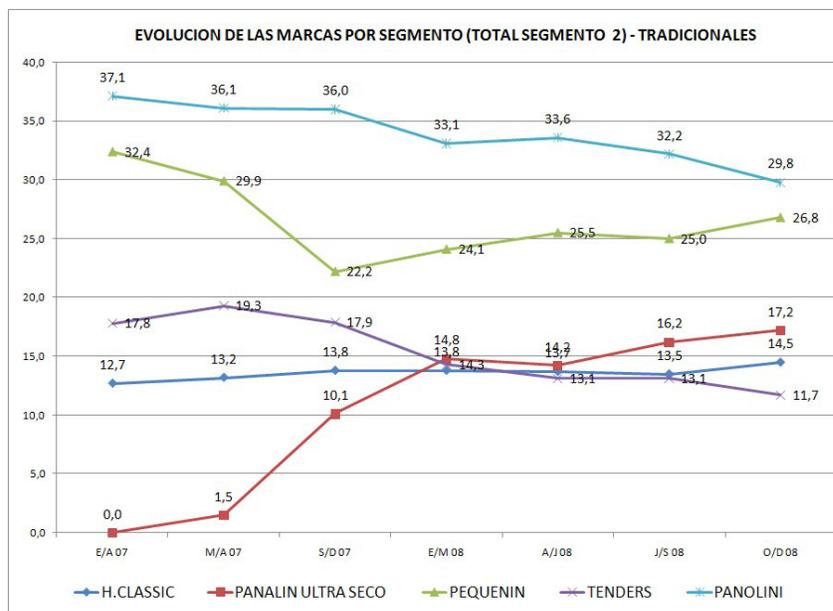
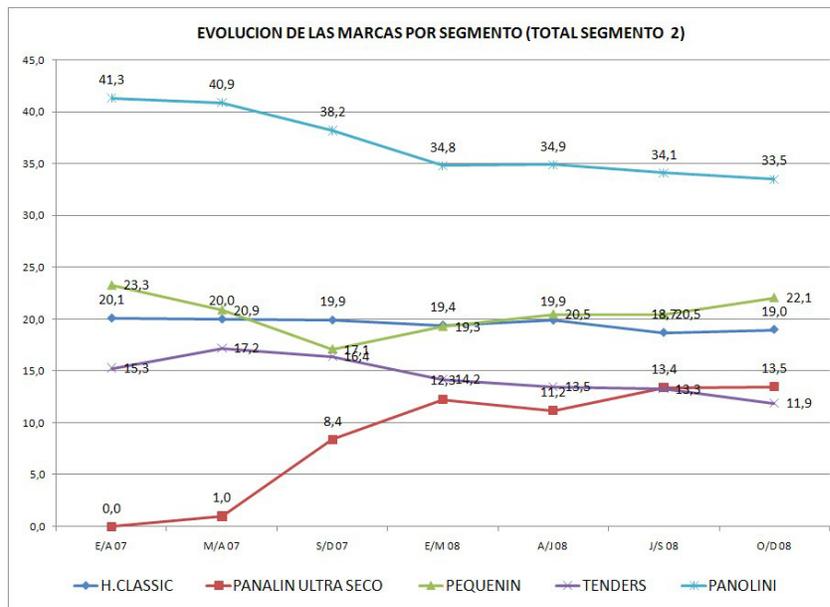
TOTAL SEGMENTO 1		
MESES	WINNER	PANALIN
E/A 07	31,8	49,5
M/A 07	34,7	49,9
S/D 07	32,3	49,2
E/M 08	34,5	46,4
A/J 08	33,6	49,4
J/S 08	33,4	47,4
O/D 08	35,3	46,2

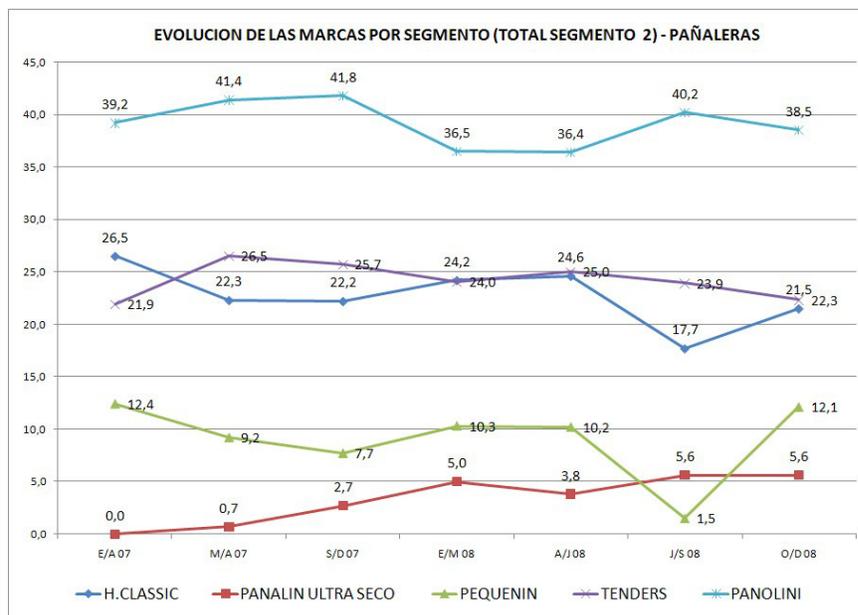
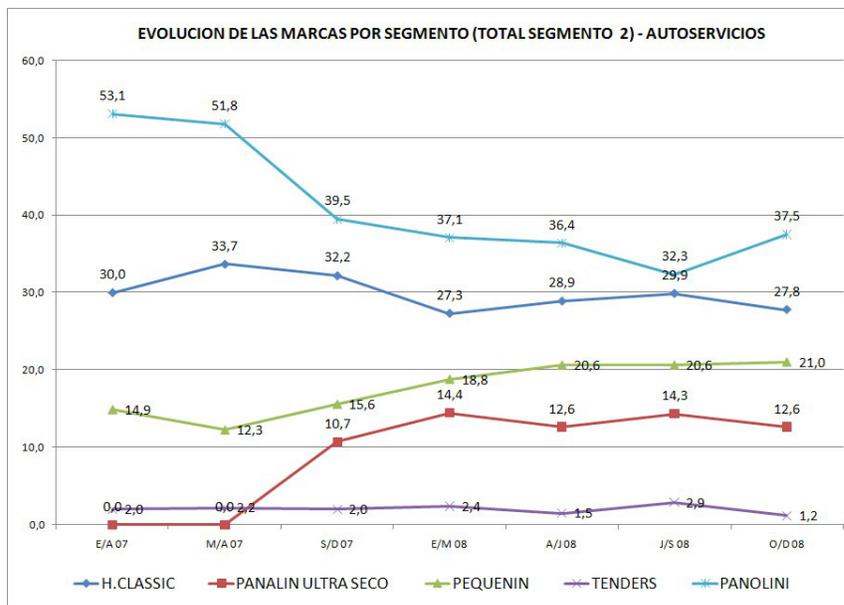
AUTOSERVICIO		
MESES	WINNER	PANALIN
E/A 07	41,5	42,1
M/A 07	43,3	41,1
S/D 07	44,9	35,1
E/M 08	51,6	29,1
A/J 08	51,6	35,0
J/S 08	52,1	32,3
O/D 08	56,2	27,1

TRADICIONALES		
MESES	WINNER	PANALIN
E/A 07	31,6	61,8
M/A 07	33,9	60,9
S/D 07	32,4	62,3
E/M 08	34,7	59,4
A/J 08	34,1	59,7
J/S 08	35,3	58,6
O/D 08	35,3	57,4

PAÑALERAS		
MESES	WINNER	PANALIN
E/A 07	28,5	27,9
M/A 07	32,8	30,0
S/D 07	27,6	28,4
E/M 08	28,7	29,8
A/J 08	26,6	35,6
J/S 08	25,1	34,0
O/D 08	29,6	31,9

Anexo K: Evolución de las marcas por segmento de mercado en dólares (Segmento 2)





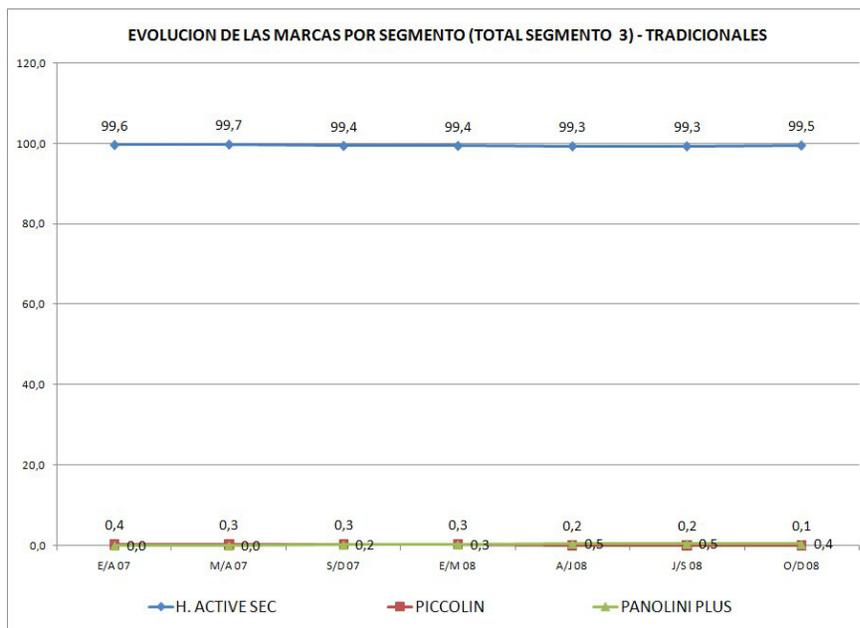
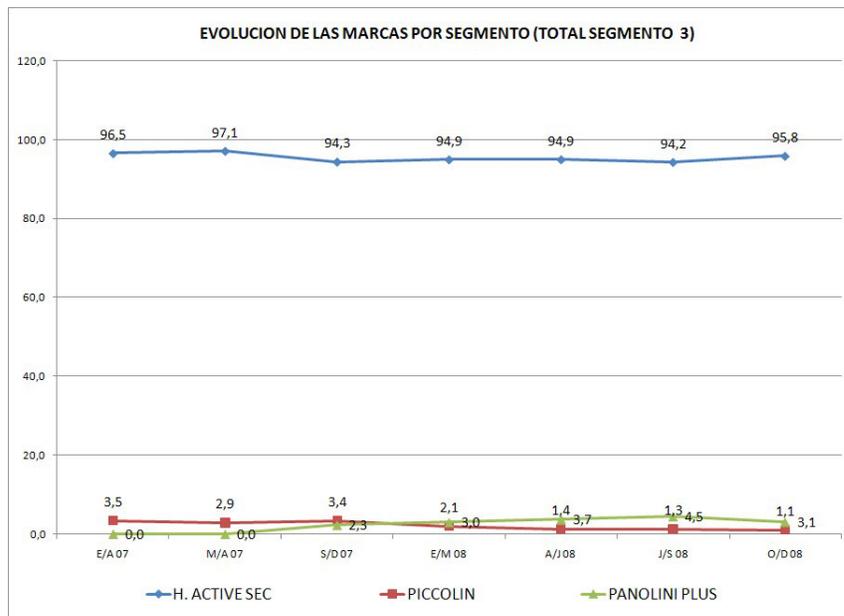
TOTAL SEGMENTO 2					
MESES	H.CLASSIC	PANALIN ULTRA SECO	PEQUENIN	TENDERS	PANOLINI
E/A 07	20,1	0,0	23,3	15,3	41,3
M/A 07	20,0	1,0	20,9	17,2	40,9
S/D 07	19,9	8,4	17,1	16,4	38,2
E/M 08	19,4	12,3	19,3	14,2	34,8
A/J 08	19,9	11,2	20,5	13,5	34,9
J/S 08	18,7	13,4	20,5	13,3	34,1
O/D 08	19,0	13,5	22,1	11,9	33,5

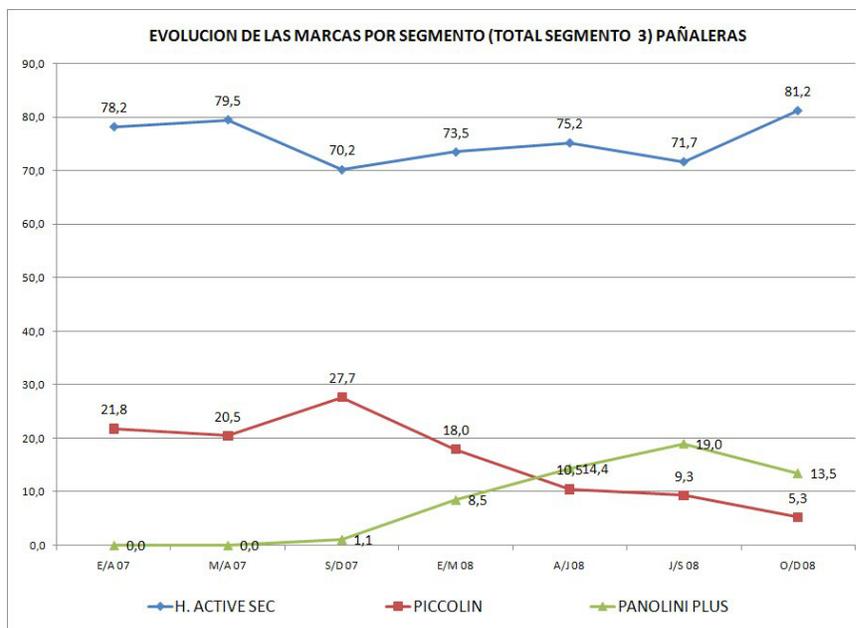
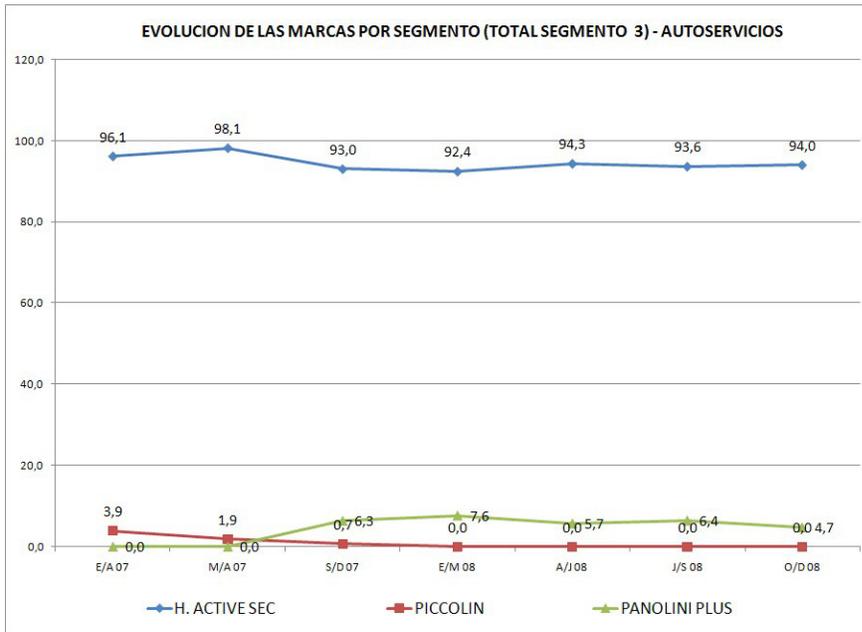
AUTOSERVICIOS					
MESES	H.CLASSIC	PANALIN ULTRA SECO	PEQUENIN	TENDERS	PANOLINI
E/A 07	30,0	0,0	14,9	2,0	53,1
M/A 07	33,7	0,0	12,3	2,2	51,8
S/D 07	32,2	10,7	15,6	2,0	39,5
E/M 08	27,3	14,4	18,8	2,4	37,1
A/J 08	28,9	12,6	20,6	1,5	36,4
J/S 08	29,9	14,3	20,6	2,9	32,3
O/D 08	27,8	12,6	21,0	1,2	37,5

TRADICIONALES					
MESES	H.CLASSIC	PANALIN ULTRA SECO	PEQUENIN	TENDERS	PANOLINI
E/A 07	12,7	0,0	32,4	17,8	37,1
M/A 07	13,2	1,5	29,9	19,3	36,1
S/D 07	13,8	10,1	22,2	17,9	36,0
E/M 08	13,8	14,8	24,1	14,3	33,1
A/J 08	13,7	14,2	25,5	13,1	33,6
J/S 08	13,5	16,2	25,0	13,1	32,2
O/D 08	14,5	17,2	26,8	11,7	29,8

PAÑALERAS					
MESES	H.CLASSIC	PANALIN ULTRA SECO	PEQUENIN	TENDERS	PANOLINI
E/A 07	26,5	0,0	12,4	21,9	39,2
M/A 07	22,3	0,7	9,2	26,5	41,4
S/D 07	22,2	2,7	7,7	25,7	41,8
E/M 08	24,2	5,0	10,3	24,0	36,5
A/J 08	24,6	3,8	10,2	25,0	36,4
J/S 08	17,7	5,6	1,5	23,9	40,2
O/D 08	21,5	5,6	12,1	22,3	38,5

Anexo L: Evolución de las marcas por segmento de mercado en dólares (Segmento 3)





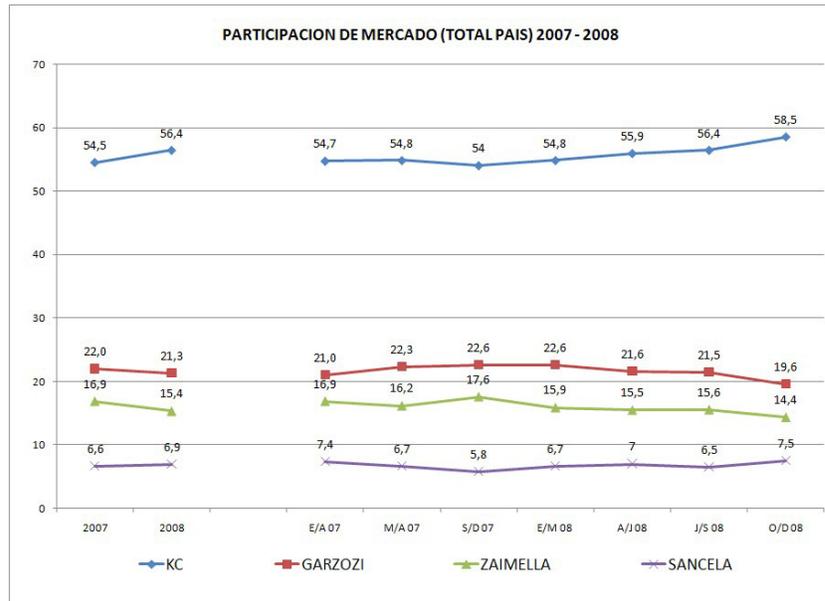
TOTAL SEGMENTO 3			
MESES	H. ACTIVE SEC	PICCOLIN	PANOLINI PLUS
E/A 07	96,5	3,5	0,0
M/A 07	97,1	2,9	0,0
S/D 07	94,3	3,4	2,3
E/M 08	94,9	2,1	3,0
A/J 08	94,9	1,4	3,7
J/S 08	94,2	1,3	4,5
O/D 08	95,8	1,1	3,1

TRADICIONALES			
MESES	H. ACTIVE SEC	PICCOLIN	PANOLINI PLUS
E/A 07	99,6	0,4	0,0
M/A 07	99,7	0,3	0,0
S/D 07	99,4	0,3	0,2
E/M 08	99,4	0,3	0,3
A/J 08	99,3	0,2	0,5
J/S 08	99,3	0,2	0,5
O/D 08	99,5	0,1	0,4

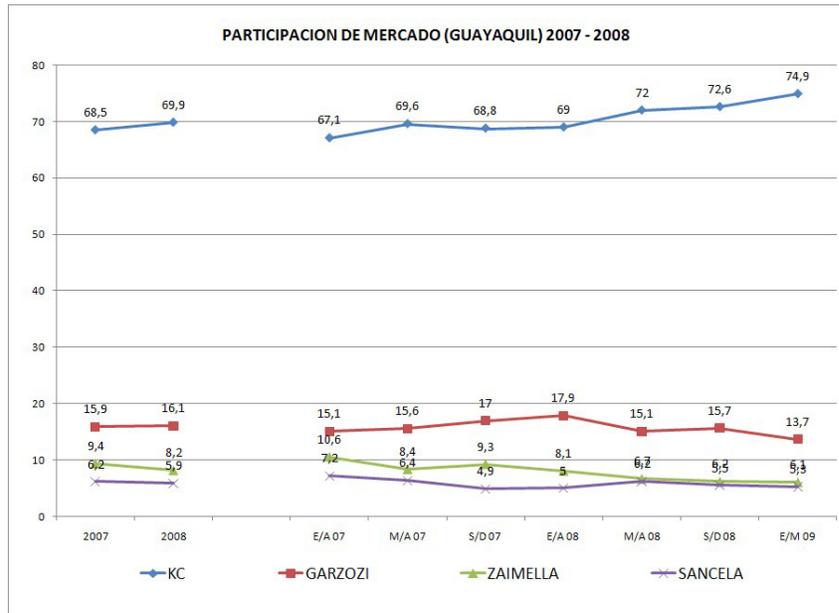
AUTOSERVICIOS			
MESES	H. ACTIVE SEC	PICCOLIN	PANOLINI PLUS
E/A 07	96,1	3,9	0,0
M/A 07	98,1	1,9	0,0
S/D 07	93,0	0,7	6,3
E/M 08	92,4	0,0	7,6
A/J 08	94,3	0,0	5,7
J/S 08	93,6	0,0	6,4
O/D 08	94,0	0,0	4,7

PAÑALERAS			
MESES	H. ACTIVE SEC	PICCOLIN	PANOLINI PLUS
E/A 07	78,2	21,8	0,0
M/A 07	79,5	20,5	0,0
S/D 07	70,2	27,7	1,1
E/M 08	73,5	18,0	8,5
A/J 08	75,2	10,5	14,4
J/S 08	71,7	9,3	19,0
O/D 08	81,2	5,3	13,5

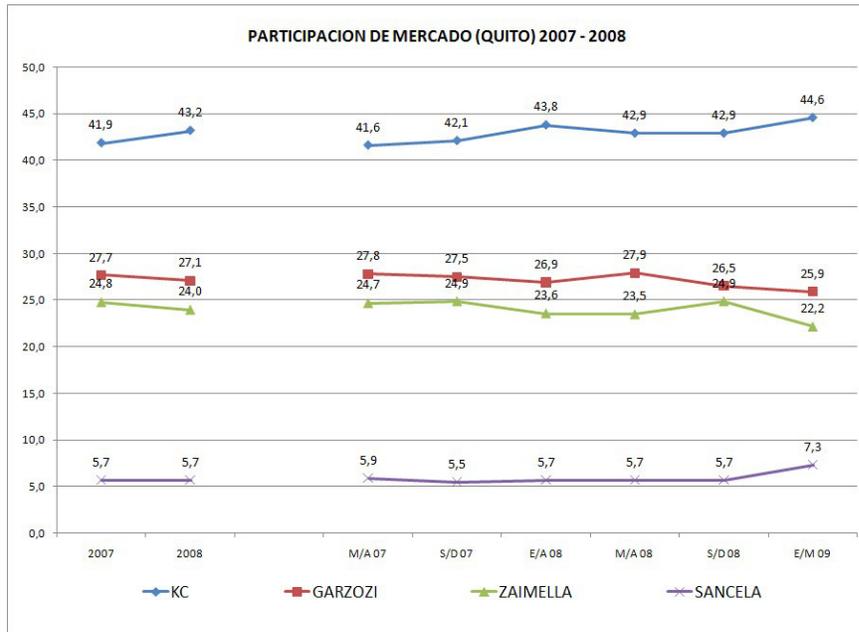
Anexo M: Participación de Mercado (Total País – Guayaquil – Quito)



MESES	KC	GARZOZI	ZAIMELLA	SANCELA
2007	54,5	22,0	16,9	6,6
2008	56,4	21,3	15,4	6,9
E/A 07	54,7	21,0	16,9	7,4
M/A 07	54,8	22,3	16,2	6,7
S/D 07	54	22,6	17,6	5,8
E/M 08	54,8	22,6	15,9	6,7
A/J 08	55,9	21,6	15,5	7
J/S 08	56,4	21,5	15,6	6,5
O/D 08	58,5	19,6	14,4	7,5



CON PANALERAS				
MESES	KC	GARZOZI	ZAIMELLA	SANCELA
2007	68,5	15,9	9,4	6,2
2008	69,9	16,1	8,2	5,9
E/A 07	67,1	15,1	10,6	7,2
M/A 07	69,6	15,6	8,4	6,4
S/D 07	68,8	17	9,3	4,9
E/A 08	69	17,9	8,1	5
M/A 08	72	15,1	6,7	6,2
S/D 08	72,6	15,7	6,2	5,5
E/M 09	74,9	13,7	6,1	5,3



CON PANALERAS				
MESES	KC	GARZOZI	ZAIMELLA	SANCELA
2007	41,9	27,7	24,8	5,7
2008	43,2	27,1	24,0	5,7
M/A 07	41,6	27,8	24,7	5,9
S/D 07	42,1	27,5	24,9	5,5
E/A 08	43,8	26,9	23,6	5,7
M/A 08	42,9	27,9	23,5	5,7
S/D 08	42,9	26,5	24,9	5,7
E/M 09	44,6	25,9	22,2	7,3