

Universidad del CEMA

TESINA
ENTREPRENEURSHIP

‘Helix’

Plan de Negocios para la Cría, Procesamiento y
Comercialización de Caracoles Helix Aspersa

Arditti, Alejandro
Rodríguez, Daniel
Villar, Roberto

MADE 2F – Año 2003

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a María Laura, Rosana y María Eugenia por todo su apoyo y comprensión durante la elaboración de este trabajo y a lo largo de estos dos años que hemos dedicado a la Maestría.

Índice

Tema	Página
1	Introducción 1
2	La Industria, la Compañía y el Producto 3
2.1	Presentación y Antecedentes del Producto..... 3
2.2	Presentación y Antecedentes de la Industria..... 5
2.2.1	A Nivel Nacional..... 5
2.2.2	A Nivel Internacional..... 7
2.3	Presentación y Antecedentes de la Compañía y su Concepto..... 7
3	Estrategia..... 9
3.1	Estrategia de Entrada..... 9
3.2	Estrategia de Crecimiento 10
3.3	Acuerdos (alianzas) necesarias para el StartUp..... 10
3.4	Acuerdos (alianzas) necesarias para el Crecimiento..... 11
3.5	Alianzas Estratégicas..... 11
3.6	Barreras de Entrada..... 11
3.7	Competidores Existentes y Potenciales..... 12
4	Investigación y Análisis de Mercado 13
4.1	Metodología y Objetivos 13
4.2	Tamaño del Mercado y su Tendencia..... 13
4.3	Análisis de Clientes y su Potencialidad..... 15
4.4	Competencia y Límites Competitivos..... 16
4.5	Market Share Objetivo y Potencial..... 18
4.6	Evaluación del Mercado en Marcha..... 19
5	La Oportunidad y sus Aspectos Económicos..... 20
5.1	Costos Fijos y Variables..... 21
5.2	Márgenes Bruto y Operativo..... 22
5.3	Tiempo necesario para Alcanzar el Punto de Equilibrio..... 22
5.4	Indicadores de la Oportunidad..... 23
6	Plan de Marketing 24
6.1	Estrategia Global de Marketing..... 24
6.2	Pricing..... 26
6.3	Tácticas de Ventas..... 29

7	Plan de Diseño, Desarrollo y Operaciones.....	30
7.1	Ciclo de Operaciones.....	30
7.1.1	Cría y Desarrollo.....	30
7.1.2	Fases Productivas.....	30
7.1.3	Procesamiento.....	31
7.2	Insumos y Proveedores.....	32
7.3	Operación de Exportación.....	33
7.4	Dificultades y Riesgos.....	38
7.5	Ubicación Geográfica.....	39
7.6	Instalaciones y Mejoras.....	40
7.7	Estrategia y Planificación de las Operaciones.....	42
7.8	Marco Legal y Regulatorio.....	44
8	Equipo Gerencial.....	44
8.1	Forma Legal de la Organización.....	44
8.2	Conformación del Directorio.....	46
8.3	Asesores.....	46
8.4	Estructura Organizativa.....	46
9	Supuestos, Riesgos Críticos y Estrategias de Salida	50
9.1	Análisis FODA.....	50
9.1.1	Evaluación del Entorno Externo.....	50
9.1.2	Evaluación del Entorno Interno.....	51
9.2	Análisis de las Debilidades.....	52
9.2.1	Incidencia del Flete en el Costo Final del Producto.....	52
9.2.2	Mala Reputación Exportadora de la Argentina.....	52
9.2.3	Falta de Desarrollo de la Tecnología Productiva.....	53
9.2.4	Falta de una Imagen de "Caracol Argentino".....	53
9.2.5	Inexistencia de Mercado Interno.....	53
9.2.6	Pocos Profesionales Especializados en la Helicicultura.....	54
9.2.7	Alta Inversión Inicial.....	54
9.2.8	Alto Requerimiento de Mano de Obra.....	54
10	Plan Financiero	54
10.1	Inversiones.....	56
10.2	Cuadro Pro-Forma de Pérdidas y Ganancias.....	56
10.3	Cuadro Pro-Forma de Flujo de Caja.....	57

10.4	Balance Pro-Forma	59
10.5	Necesidades de Capital.....	60
10.5.1	Capital Social.....	61
10.6	Evaluación Económico-Financiera.....	62
10.6.1	Punto de Equilibrio.....	62
10.6.2	Rentabilidad del Proyecto.....	63
10.6.3	Análisis de Sensibilidad.....	63
11	Conclusiones.....	65
12	Bibliografía	68

Índice de Tablas

Tabla	Página
Tabla 1: Propiedades Alimenticias.....	3
Tabla 2: Estimación del Market Share Año 2005 en función del Escenario.....	19
Tabla 3: Plan de Producción.....	20
Tabla 4: Costos Unitarios del Proyecto.....	21
Tabla 5: Costos Fijos y Variables (Año 2005 en adelante).....	21
Tabla 6: Resultados por Ventas (Año 2005 y Posteriores).....	22
Tabla 7: Indicadores del Proyecto.....	23
Tabla 8: Costo de Caracoles Producidos en Europa.....	27
Tabla 9: Costos de Compra, Flete y Seguro.....	28
Tabla 10: Precio de Venta Caracol "Helix".....	29
Tabla 11: Gastos de Exportación.....	37
Tabla 12: Planificación de los RRHH.....	49
Tabla 13: Evaluación del Entorno Externo.....	51
Tabla 14: Evaluación del Entorno Interno.....	52
Tabla 15: Cuadro Pro-Forma de Pérdidas y Ganancias.....	57
Tabla 16: Cuadro Pro-Forma de Flujo de Caja.....	58
Tabla 17: Balance Pro-Forma.....	59
Tabla 18: Análisis de Sensibilidad.....	64
Tabla 19: Evaluación de la Oportunidad.....	65

Índice de Gráficos

Gráfico	Página
Gráfico 1: Importaciones Totales en ton (1995-2001)	15
Gráfico 2: Importaciones Totales en ton de España, Grecia, Italia y EEUU (1995-2001) .	16
Gráfico 3: Valor Presente Neto del Flujo de Caja (US\$).....	23
Gráfico 4: Aportes de Capital Requeridos.....	60
Gráfico 5: Discriminación del Capital Requerido.....	61
Gráfico 6: Punto de Equilibrio	62

1 Introducción

En los últimos tiempos, un conjunto importante de nuevas, pequeñas y medianas empresas hicieron su aparición en el mercado mundial con base en el desarrollo de negocios innovadores y de rápido crecimiento. Todas ellas surgieron a partir de una idea clave, desafiante del status quo, y con mayores o menores posibilidades de éxito.

Todas estas ideas, identificadas como oportunidades y posteriormente transformadas en realidades, fueron explotadas gracias a los entrepreneurs. Estas personas, con perfiles creadores, innovadores y de líderes, eligieron iniciar el proceso de creación de valor que permitiera llevar esa idea a la realidad asumiendo los riesgos inherentes del proceso.

No podemos dejar de mencionar que el proceso no es fácil de recorrer, lo que agrega aún más valor a aquellos que deciden seguirlo. Además, es importante destacar que generalmente los entrepreneurs no tienen una situación económica que les permita hacer frente al proyecto por sí mismos, por lo cual deben recurrir al apoyo de ayuda financiera externa para la ejecución del negocio.

Esta ayuda financiera, puede provenir de fuentes cercanas, como pueden ser familiares y amigos, o fuentes externas como Angel Investors, Venture Capital, Bancos, y Compañías de Seguros, dependiendo de la etapa de desarrollo de un proyecto. Estas fuentes presentan diferencias entre sí, participando a su vez en diferentes etapas del emprendimiento¹. Esto implica que es aquí en donde el entrepreneur debe demostrar realmente su capacidad, ya que sólo son financiados del 3 al 7% de los proyectos que son presentados a firmas de Venture Capitals². En este proceso, la herramienta de ayuda más apropiada y eficiente para el entrepreneur es el Plan de Negocios o *Business Plan*.

Un Plan de Negocios es la herramienta del entrepreneur para conseguir “smart money”, es decir, fondos, asesoramiento, experiencia y una red de contactos, y permitiendo convencer a un inversor para que dé su soporte. Este soporte no sólo se refiere al financiero, sino también a cualquier otro aspecto que no pueda ser cubierto por el entrepreneur, ya que los inversores pueden, y muchas veces será una condición que impondrán, aportar capacidad de gestión o asesores en aquellas áreas donde el Plan de Negocios indique alguna debilidad. A través del mismo el inversor puede detectar que se ha identificado una oportunidad con potencial de crecimiento, que se tiene el talento y la

¹ Gerardo Darío Pereira, “Financiamiento y Obtención de Fondos, el Gran Desafío del Entrepreneur”, Tesina de Universidad del CEMA, Octubre 2001

² Jeffrey A. Timmons, ‘A Business Plan Is More Than A Financing Device’, HBR. Marzo/Abril 1980.

capacidad de gestión para explotar esa oportunidad y que el programa desarrollado a seguir es el correcto.

La cuidadosa preparación de un Plan de Negocios es una oportunidad única que llevará a analizar todos los aspectos del nuevo negocio. Se pueden analizar las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas, así como determinar los recursos humanos y financieros necesarios, todo sin ningún riesgo ni costo.

A su vez, el Plan de Negocios es para el inversor la herramienta de evaluación más importante. Si el plan pasa la primera etapa de evaluación, el inversor puede solicitar al emprendedor que haga una exposición oral de su negocio, describiendo las características principales. Si el inversor continúa interesado, el plan se estudiará más detalladamente y el inversor analizará las oportunidades y potenciales problemas, con el fin de generar los planes de acción correspondientes.

En el presente proyecto aplicamos la herramienta del Plan de Negocios para desarrollar una empresa local dedicada a la cría, procesamiento y comercialización de caracoles de tierra orientada al mercado externo, confirmando a partir de ésta la existencia de una oportunidad factible de ser explotada.

Esta actividad en nuestro país presenta un panorama de oferta muy atomizada, con un elevado número de pequeños productores diseminados en gran parte del territorio. Dada esta situación, el objetivo es llevar a cabo la implementación de un establecimiento productor que opere con volúmenes muy superiores a los que se manejan actualmente en el país, siendo Europa y EEUU los principales mercados a abastecer.

La viabilidad de este negocio está basada en la alta demanda internacional existente, la cual se encuentra insatisfecha, los precios en dólares que se manejan para este producto frente a los costos locales en pesos, los beneficios de disponibilidad de espacio y buen clima que caracterizan a nuestra región, y el hecho que nuestro país cuente con la posibilidad de producción en contraestación con el continente europeo.

El criadero es la estructura imprescindible para el desarrollo y crecimiento de esta actividad económica. Además, es de fundamental importancia mejorar la eficiencia de las condiciones reproductivas y de las exportaciones –mediante la utilización de alimentos balanceados, técnicas innovadoras y buenas prácticas de manejo para no discontinuar el flujo de oferta. Obtener excelentes estándares de calidad y mayores volúmenes de producción permitirá a esta prometedora industria satisfacer el exigente mercado europeo.

A través de este trabajo se podrá observar la descripción en detalle de las características de estos mercados, así como de las actividades y recursos que se consideran necesarios para llevar adelante la oportunidad mencionada.

2 La Industria, la Compañía y el Producto

2.1 Presentación y Antecedentes del Producto

En los últimos años ha comenzado a despertar creciente interés la producción de caracoles terrestres. Hasta hace poco tiempo, la actividad se limitaba únicamente a la recolección para consumo propio o venta en los mercados, pero en los años 60 comienza la cría de caracoles en criaderos, fundamentalmente estimulada por:

- El creciente consumo mundial.
- El agotamiento de los caracoles silvestres por la recolección indiscriminada, especialmente donde no hay legislación de protección del molusco.
- La contaminación de los suelos por agroquímicos.

El caracol ha tenido desde siempre una considerable importancia para el hombre, siendo muy apreciado por su sabor. Los romanos los consumían y extendieron su consumo a los pueblos conquistados por ellos. Francia comienza a desarrollar la helicultura a finales del siglo XVII y se convierte en el mayor consumidor mundial.

La carne del caracol, como se puede ver en la Tabla 1, es muy nutritiva, sana y digerible por su alto contenido en proteínas y bajo contenido en lípidos. Desde el punto de vista dietético, notamos que el caracol es un alimento que contribuye a reducir los niveles altos de colesterol y triglicéridos.

Tabla 1: Propiedades Alimenticias

Alimento	Agua (%)	Proteína (%)	Grasas (%)	Calorías (%)
Carne Vacuna	62,8	18,8	15,4	214
Pollo	68,7	19,1	11,0	175
Huevo	73,9	13,0	11,1	156
Pescado	81,5	15,9	2,6	82
Caracol	84,9	13,4	1,7	67

Fuente: <http://www.cedeha.com/gastronomia.htm> (28/07/03).

El caracol de tierra, es un molusco invertebrado de cuerpo blando protegido por un caparazón. Por su reproducción, se lo define como “hermafrodita insuficiente” debido a

que posee ambos sexos pero se deben aparear. De cada pareja fecundada se obtiene un doble desove. El apareamiento y el desove se producen habitualmente de dos y cuatro veces por año, siendo la cantidad de huevos y sus tamaños dependientes de la especie y a las condiciones ambientales.

Básicamente los caracoles terrestres pertenecen a dos géneros:

- Helix: Se estima que existen en el mundo más de 4.000 especies y se conocen unas 400 diseminadas por Europa y algunas en parte de Asia, América y África.
- Achatina: La especie más conocida es la “Achatina fulica”. Esta especie es originaria de África oriental y ecuatorial, y en algunos países esta declarada plaga.

El total de las especies de caracoles terrestres que se pueden considerar comestibles son aproximadamente veinte, de las cuales las siguientes son las más difundidas:

- Helix Aspersa
- Helix Lactea u Otala Lactea
- Helix Pomatia
- Helix Lucorum
- Helix Aperta
- Helix Cincta
- Helix Eobonia Vermiculata
- Achatina Fulica

Las especies más importantes en cuanto a producción a nivel mundial son Helix Aspersa, Helix Pomatia y Otala Lactea y si bien últimamente también ha adquirido importancia el género Achatina, esta variedad no gusta a los consumidores europeos por su tamaño y sabor.

De acuerdo a su tamaño se los clasifica en:

- Normalis: 28 a 39 mm de diámetro y peso de 6 a 14 gr; se pueden encontrar tres subclases: pequeño (6 a 8 gr), mediano (8 a 10 gr) y grande (10 a 11 gr).
- Minor: menos de 26 mm y peso inferior a 6 gr.
- Majors: 39 a 43 mm de diámetro y peso de 14 a 20 gr.

El Helix Aspersa, o Petit Gris, es la especie que ha alcanzado mayor popularidad en toda Europa y especialmente en los países mediterráneos. También se encuentra en los países de Magreb (Marruecos, Argelia, Túnez, Libia y Mauritania), Israel, Siria, Egipto, parte de Turquía, Chile y Argentina.

Es una especie muy versátil en cuanto a su capacidad de adaptación a diferentes ambientes y es la única que se adapta con verdadero éxito a la cría en recintos cerrados.

Los españoles e italianos los introdujeron a mediados del siglo XIX en Sudáfrica, Nueva Zelanda y Argentina. Es de talla mediana, mide normalmente de 30 a 45 mm de diámetro en la adultez. Llega a tener de 2 a 4 desoves por año y con posturas de alrededor de 100 huevos.

El Petit Gris de interés comercial es un animal que al estado adulto tiene un peso de entre 10 y 12 gramos, así es que cada *Helix Aspersa* reproduce promedio por año dos kilos de caracoles. El color es variable y depende de la zona de cría, generalmente es con fondo gris o amarillento granulado con franjas marrones oscuras.

Su período de vida útil va desde los 7 meses a los 5 años y es la especie más utilizada en los criaderos de Francia, España, Italia y Grecia.

Los caracoles llegan hoy a los consumidores en diferentes formas:

- En rotiserías y supermercados preparados de distintas maneras y presentados en canastas de papel aluminio listo para poner al horno.
- Comercializados en bolsas de malla transparente vivos o congelados.
- En conserva, vendidos en rotiserías y supermercados.
- Vendidos en mercados al peso, operculados (sellada naturalmente su boca).
- También son servidos en restaurantes, donde el caracol es acompañado con pastas, leche, salsas y otros ingredientes.

Mientras que en el comercio internacional, se requieren habitualmente las siguientes presentaciones:

- Congelados, en bolsas plásticas de 5 kg enviados por carga aérea.
- Congelados, en bolsas plásticas de 5 kg colocadas de a dos en cajas de cartón de 0,40 x 0,60 x 0,30 m en contenedores refrigerados a -20°C , enviados por barco.
- Vivos refrigerados, en bolsas plásticas de 5 kg colocadas de a dos en las mismas cajas de cartón para congelados en contenedores mantenidos entre 6 y 8°C , enviados por barco.
- Precocidos, enviados de la misma forma que los congelados por barco.

2.2 Presentación y Antecedentes de la Industria

2.2.1 A Nivel Nacional

En nuestro país la helicicultura se halla en estado embrionario a pesar de que en los últimos años esta actividad ha despertado un gran interés, fruto de la promoción de la misma como posible fuente de ingresos para pequeños productores. Esta situación ha

hecho que comenzaran a desarrollarse una gran cantidad de microempresarios en este rubro.

En base a investigaciones propias, validadas por un documento del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Estudio 1.EG.33.7IICA-Argentina)³, se trata de emprendimientos muy reducidos iniciados por personas que no han realizado una evaluación profunda del proyecto en que se han lanzado, con poca información respecto de la tecnología requerida y con escaso conocimiento de los aspectos biológicos de la crianza de caracoles.

El dictado de cursos parece haberse transformado en una actividad lucrativa y abunda su oferta, al menos en algunos casos que nos han referido durante las visitas a establecimientos de cría locales, el contenido de los mismos resulta más informativo que de aplicación práctica para iniciarse en la actividad.

Los caracoles que hoy se comercializan tanto en el escaso mercado interno, como los destinados a la exportación, provienen mayoritariamente de la recolección silvestre, lo que paralelamente está generando la depredación de la especie y la consecuente escasez de ejemplares.

Por lo expuesto, podemos decir que en general la actividad se encuentra en etapa experimental. Hay una buena cantidad de pequeños productores diseminados en todo el país, algunos de los cuales están comenzando a unirse en cooperativas, pero sin lugar a dudas la actividad no se encuentra suficientemente coordinada como para iniciar negocios que permitan garantizar la provisión con la calidad y continuidad en el tiempo⁴ que requieren los importadores europeos.

A marzo de 2003 sólo había 13 de estos criaderos inscriptos en el Registro Nacional de Helicultores del SENASA, los cuales son los únicos habilitados para producir caracoles comercialmente y sólo 3 frigoríficos habilitados para exportar. Los frigoríficos se encuentran en Mar del Plata, Quequén y Saladillo y hoy toda la producción exportable debe pasar indefectiblemente por alguno de ellos.

La Argentina se encuentra en el listado de países habilitados para exportar a cualquiera de los países miembros de la UE, aunque los distintos estados se reservan el

³ L. García (IICA); Caracoles de tierra (Doc. A-12); Estudio 1.EG.33.7, Componente A; Préstamo BID925/OC-AR. Prell. Coordinado por la Oficina de la CEPAL-ONU en Bs. As., a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de economía de la Nación.

⁴ Estudio de la Dra. Rosa Bacardit en www.zoetecnocampo.com
http://www.zoetecnocampo.com/Documentos/helix/helix_criterios.htm(05/08/03)

derecho de fijar las normas que permiten el ingreso al país. Dado que la demanda interna de estos países no está satisfecha con la producción interna, y existen limitantes muy importantes para el aumento de su capacidad productiva, como explicamos más adelante, no existen cuotas ni cupos para el ingreso del producto y teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento del consumo es poco probable que existan en el futuro.

Hasta el presente, las exportaciones se han realizado casi exclusivamente a España, pero para poder consolidar a la helicultura Argentina como una industria de exportación, se requerirá alcanzar niveles de calidad, cantidad y continuidad que le permitan hacerla viable a los requerimientos de los mercados internacionales.

2.2.2 A Nivel Internacional

Varios países europeos son productores de caracoles terrestres. En Francia, se ha desarrollado la actividad de crianza en sistemas cerrados con instalaciones que cuentan con regulación de humedad y temperatura, y también en ambientes sin climatización. Han desarrollado la tecnología para la crianza en forma intensiva, pero el sistema emplea una cantidad significativa de mano de obra para su atención y limpieza. Su gran ventaja es el breve tiempo que requieren los caracoles para estar listos para la venta. Francia es el mayor centro de empresas dedicadas a la transformación de caracoles.

España, Italia y Grecia son también productores de caracoles, pero ninguno de los cuatro países mencionados llega a autoabastecerse e importan grandes cantidades provenientes, fundamentalmente, de Marruecos, Argelia, Túnez, Portugal, Turquía, Hungría, Croacia, Bulgaria, Albania, y Macedonia, en donde se obtienen de la recolección silvestre. En los Anexos 1 a 6 se pueden observar los volúmenes de importación y exportación en dólares y toneladas de estos países.

2.3 Presentación y Antecedentes de la Compañía y su Concepto

Analizando la situación de la helicultura a nivel nacional y el potencial de los mercados internacionales, vemos una oportunidad en la posibilidad de desarrollar un emprendimiento destinado a la producción y elaboración de caracoles a gran escala, creando una empresa que con un gerenciamiento profesionalizado, reúna la tecnología y la inversión necesaria para lograr un volumen de producción importante a nivel internacional, capitalizando las ventajas en rentabilidad de una producción en gran escala

y logrando alcanzar los niveles de calidad necesarios para colocar la producción en cualquiera de los mercados internacionales.

El comercio, a nivel internacional, se halla dominado fundamentalmente por el abastecimiento de caracoles provenientes de la recolección silvestre que no reúnen los requisitos de seguridad necesarios para los exigentes consumidores europeos. Sumado a esto, es esperable una disminución de la población silvestre, tal como lo ocurrido en la industria pesquera con muchas de las especies que se han desarrollado comercialmente con amplia aceptación de los consumidores.

Con un emprendimiento de las características del planteado se podrá instalar en los mercados internacionales una “marca de origen” que genere el valor del prestigio necesario para el desarrollo de productos sofisticados, de mayor valor agregado.

Consideramos que los mayores desafíos que se plantean son el desarrollo del know how tecnológico para la escala de producción deseada y el logro de las alianzas comerciales que nos permitan insertar la producción en los mercados internacionales.

Nuestra ventaja competitiva será la trazabilidad⁵, la calidad de los productos y la confiabilidad en los volúmenes de provisión acordados con nuestros clientes, para lograrlo nos basaremos en la integración de la producción y el procesamiento, en una escala no existente hasta el momento.

Los productores locales son hoy altamente vulnerables, por su escasez de recursos, know how, management, su tamaño reducido y la imposibilidad de acceder a los mercados, si no es a través de los tres frigoríficos habilitados, de los que son absolutamente dependientes.

Por otra parte, los frigoríficos carecen del abastecimiento necesario para desarrollar negocios que se puedan consolidar como una oferta interesante para los potenciales clientes en el exterior, tanto desde el punto de vista del suministro como de la calidad de los caracoles ofrecidos.

A nivel internacional, el gran volumen proviene de Marruecos, Argelia, Túnez, Portugal, Turquía, Hungría, Croacia, Bulgaria, Albania, y Macedonia, donde se los obtiene por recolección, y por tanto, no se puede asegurar su provisión futura como tampoco aspectos tan importantes como la calidad o la posibilidad de que los mismos hayan estado expuestos a la contaminación por agroquímicos. Así pues, la oportunidad está planteada y el análisis de la misma lo desarrollaremos en las páginas siguientes.

⁵ **Trazabilidad** es registrar todos los elementos referidos a la historia del animal, desde el nacimiento hasta la góndola, es decir hasta el final de la cadena de comercialización.

3 Estrategia

3.1 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada en los mercados objetivo consistirá en la provisión de un producto que cumpla con los mismos estándares de calidad que tiene el producto elaborado en Italia, España o Grecia y al mismo tiempo garantizar la provisión de importantes volúmenes con contratos a largo plazo. La seriedad y el compromiso que asumiremos en el cumplimiento de estas premisas nos permitirán la construcción de una imagen de seriedad y calidad que entendemos indispensable para penetrar en el mercado con un valor agregado que nos haga ver como una propuesta atractiva, pese al mayor precio que los importadores deberán pagar nuestro producto.

La oferta de un producto de alta calidad, con trazabilidad, y volumen garantizado, tiene una oportunidad en la medida que esto sea percibido por los potenciales clientes, más adelante en el “Plan de Marketing” desarrollamos cual es el valor monetario que el cliente obtiene con un producto de estas características.

La Argentina en general no ha podido desarrollar un perfil exportador favorable y la helicultura Argentina no ha sido una excepción, generando muy pobres resultados prácticos a pesar de la enorme efervescencia que se ha visto en los últimos años.

Esta es una situación que es percibida desde el exterior, como lo demuestra el artículo aparecido en la revista de la Asociación Nacional de Helicultores de Italia (Elicicultura, pag. 4, N°58. Jul 2002) reflejado en el editorial del portal Helix del Sur, donde se muestra el daño que se está haciendo a la imagen de la helicultura Argentina por la falta de seriedad que ha mostrado gran parte de la actividad local hasta el presente. Esta estrategia de construcción de imagen será el pilar fundamental de nuestra compañía, y la clave esta en asumir compromisos desde el primer contacto informativo, comunicado el proyecto a los potenciales clientes y comprometiendo fechas precisas para los siguientes contactos:

- El envío de muestras.
- La obtención de retroalimentación sobre la calidad de las muestras.
- La confirmación del avance del emprendimiento y la fecha de disponibilidad para la venta.

⁶ La “Fiebre del caracol en la Argentina, una toma de posición sobre los problemas generados por la improvisación en la helicultura Argentina”

<http://www.helixdelsur.com.ar/web/> (1408-03)

- El envío de cotizaciones formales.

Así, será fundamental, para la construcción de imagen, la precisa planificación de las operaciones, ya que nuestro foco principal será el cumplimiento de los compromisos asumidos, tanto en plazos, como en calidad. En términos prácticos, esto generará la posibilidad de posicionar nuestro producto como de “alta calidad” y nos permitirá gozar de los beneficios del plus de precio que el mercado estará dispuesto a pagar por ello.

3.2 Estrategia de Crecimiento

La misma no estará orientada al aumento en el volumen de producción de caracoles, sino al lanzamiento de productos de mayor valor agregado sustentados en la imagen de seriedad de la compañía y calidad de los productos, que se generó durante la etapa de inicial del negocio. Movernos hacia productos con márgenes de rentabilidad más importantes es viable desde la perspectiva del posicionamiento inicial.

Pensamos fundamentalmente en productos elaborados en base a caracoles para ser comercializados envasados y listos para la venta a los consumidores finales.

3.3 Acuerdos (alianzas) necesarias para el Start-Up

Para sustentar la estrategia de construcción de imagen es fundamental concretar la operación industrial en forma exitosa, no sólo en cuanto a volumen y calidad, sino también en cuanto a plazos.

Teniendo en cuenta este aspecto, consideramos que hacer un acuerdo para provisión de tecnología y soporte técnico con el INTA forma parte fundamental de las acciones necesarias para asegurar el éxito del emprendimiento y para mostrar en el exterior que se cuenta con el apoyo de una institución prestigiosa que ha logrado aciertos, reconocidos internacionalmente, en otros campos de la actividad agropecuaria.

Actualmente el INTA está trabajando en el tema y la posibilidad de participar en un establecimiento como el que estamos proyectando le daría la posibilidad de consolidar su posición dentro de esta actividad.

3.4 Acuerdos (alianzas) necesarias para el Crecimiento

Como hemos citado, nuestra estrategia de crecimiento apuntará a productos de mayor valor agregado, para los cuales no necesariamente los canales comerciales desarrollados en la etapa inicial de la compañía, en la que exportaremos caracoles vivos o congelados, serán los más adecuados o ventajosos.

Consideramos que el movimiento hacia productos más sofisticados deberá ir acompañado con alianzas con elaboradores de productos complementarios (como los quesos, encurtidos, conservas o cualquier otro producto que se encuadre dentro de la categoría de Delicatessen), de manera de completar o complementar líneas de productos, acceder más fácilmente a los canales de distribución y compartir costos fijos.

3.5 Alianzas Estratégicas

Consideramos que un aspecto a evaluar es la posibilidad de una alianza con alguna empresa representante en Europa y USA que tenga un perfil alineado con el que pretendemos dar a nuestra compañía y que nos permita acelerar nuestras etapas de desarrollo por su prestigio y los contactos comerciales que pueda tener en nuestros mercados objetivo.

También sería viable, durante la etapa de crecimiento, establecer una alianza estratégica con uno o más productores de Delicatessens, para abrir una oficina de ventas en el exterior, y de esta manera generar una red de contactos propia, distribuir costos fijos y generar una puerta de ingreso para nuevos productos, basados en la imagen de seriedad y calidad creada inicialmente.

3.6 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada que identificamos para el negocio que nos proponemos son las siguientes:

- Superar la imagen de poca confiabilidad de la helicultura argentina.
- Requerimiento de conocimiento específico de la producción del caracol y su desarrollo.
- La alta inversión inicial en el sistema de producción y el frigorífico.
- Lograr la economía de escala adecuada para tener una rentabilidad interesante.

3.7 Competidores Existentes y Potenciales

Localmente, por las razones expuestas anteriormente no consideramos que existan hoy competidores ya que los 3 frigoríficos habilitados por el SENASA (los únicos autorizados a exportar) no están desarrollando la producción y sólo se limitan a tratar de colocar producto en el exterior proveniente de la recolección silvestre. No poseen el know how productivo y dependen de otros para el aprovisionamiento. Simultáneamente, los emprendimientos productivos locales no pueden procesar, no tienen volúmenes significativos y dependen enteramente de los frigoríficos para acceder a los mercados.

Internacionalmente, los productores están divididos en 4 categorías principales:

- Los grandes productores: Francia, España, Italia y Grecia que consumen toda su producción y no tienen excedentes exportables.
- Los países asiáticos: producen una variedad de caracol distinta al *Helix Aspersa* al que estamos apuntando, y los mismos carecen de valor para el consumidor occidental.
- Marruecos: comercializa caracoles de recolección silvestre y por tanto carece de las características de calidad, trazabilidad, y seguridad en la entrega, pero con la ventaja de un muy bajo precio.
- Resto de los países exportadores: al igual que Marruecos comercializan caracoles de recolección silvestre, pero su precio no genera una ventaja competitiva. La mayor ventaja de los mismos es la baja incidencia del flete en el costo del producto.

En el ítem 4.4 “Competencia y Límites Competitivos” desarrollamos un análisis del grado de competencia que cada uno de estos productores representan para nuestro proyecto.

En cuanto a competidores potenciales, pensamos que otros países latinoamericanos como Ecuador, Perú, Brasil, Uruguay y Chile, al igual que Marruecos y otros países Africanos en menor medida, podrían estar en condiciones de iniciar actividades similares, ya que también cuentan con buenas extensiones de tierra y costos de mano de obra similares o mejores que los de Argentina, aunque algunos de estos países pueden tener desventajas climáticas o escasez de agua potable, elemento vital para esta actividad.

Debido al crecimiento del mercado y a que existe demanda insatisfecha, tema al que nos referiremos con mayor extensión más adelante, vemos una ventana de oportunidad que nos permitirá generar market share en base a nuestra estrategia de seriedad y

calidad, antes de tener que enfrentar acciones defensivas por parte de competidores actuales o potenciales. Y cuando estas acciones tengan lugar, frente a una futura saturación del mercado, estaremos sólidamente constituidos y orientándonos hacia otro mercado, basándonos en la imagen generada dentro del mercado.

4 Investigación y Análisis de Mercado

4.1 Metodología y Objetivos

Con el objetivo de obtener una clara visión de cuales son las características relevantes de la industria y del mercado en que esta se encuentra inmersa, hemos utilizado diversos métodos de investigación. Las fuentes empleadas pueden dividirse fundamentalmente en primarias y secundarias.

La investigación primaria fue realizada mediante entrevistas telefónicas a importadores europeos, principalmente de España e Italia, visitas a establecimientos productores en nuestro país, contactos por mail a otros productores e importadores y entrevistas personales con personal perteneciente a instituciones oficiales. Entre estas cabe mencionar la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial).

Para la investigación secundaria utilizamos documentos de trabajo emitidos por organismos de reconocido prestigio, como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe), y el Consejo Federal de Inversiones. También empleamos Perfiles de Mercados producidos por la Fundación Exportar, y recopilamos información complementaria en diversos sitios de Internet de nuestro país y del exterior, especialmente de España, Francia e Italia, especializados en algunas de las facetas de la actividad.

4.2 Tamaño del Mercado y su Tendencia

Con la única excepción de Inglaterra, todos los países de la Unión Europea son consumidores de caracol en mayor o menor cantidad. A la cabeza se sitúa Francia, seguido por Italia, España, y Grecia. En América, EEUU y Canadá, también son importantes consumidores de este alimento, mientras que Japón está comenzando a

importar caracoles para consumo humano y aunque todavía no tiene un volumen importante, diversas fuentes estiman, aunque no mencionan datos que lo sustenten, que este mercado puede tornarse muy importante en el corto o mediano plazo.

En contrapartida, el mercado Argentino es muy reducido, y no existen datos fehacientes que nos permitan estimar su volumen, sin embargo de acuerdo a un artículo periodístico publicado por el diario La Nación en noviembre de 2001, mencionado en www.redagraria.com⁷, es de alrededor de 400 kg/año.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Helicicultura de Italia⁸ que se reproducen en el documento del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Estudio 1.EG.33.7-IICA-Argentina), se indica que en los últimos tres años se han comercializado en todos los mercados mundiales un total de aproximadamente 300.000 toneladas/año y que la demanda se encuentra insatisfecha.

Este consumo, comparado con los inicios de la década del noventa, resulta entre un 10 y un 15% menor. Sin embargo diversas fuentes de información mencionan estudios que indican que en los próximos 20 años la demanda mundial se quintuplicaría. No obstante, al no mencionarse fuentes o estudios que respalden esta afirmación, debemos ser cautos en cuanto a estas estimaciones.

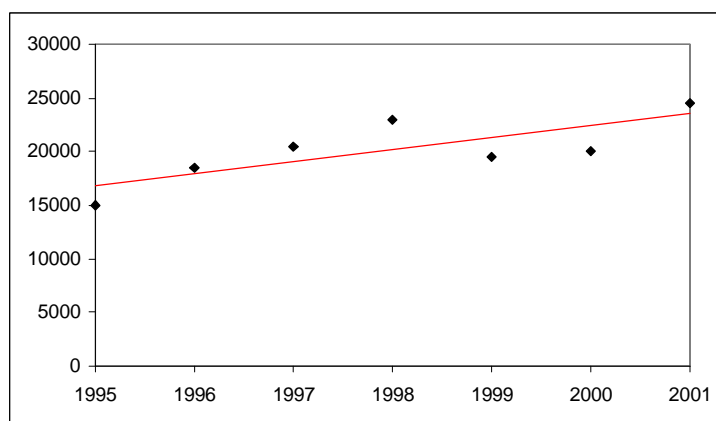
En los Anexos 1 a 6 se pueden observar los datos de las importaciones y exportaciones de los mercados más relevantes para nuestro análisis. Los mismos fueron obtenidos del Estudio 1.EG.33.7-IICA-Argentina. A partir de éstos, obtenemos que el volumen total de las importaciones de caracol terrestre superó las 24.200 toneladas en el último año relevado.

El gráfico 1 muestra el volumen total de toneladas importadas en el período 1995-2001. A partir de estos datos estimamos el crecimiento de este mercado, 1.035 ton/año². Mucho más modesto que el crecimiento mencionado más arriba, que implicaría un incremento de 4.850 ton/año².

⁷ http://www.redagraria.com/ganaderia/Caracoles/8_mercado.html(25/07/03).

⁸ <http://www.lumache-elici.com/> (25/07/03).

Gráfico 1: Importaciones Totales en ton (1995-2001)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Estudio 1.EG.33.7-IICA-Argentina.

Lo que nos permite inferir este resultado son dos escenarios posibles para el futuro de este mercado, el optimista, en el cual la demanda se quintuplicaría en 20 años o, lo que es lo mismo, la demanda crecería a un ritmo de 4.850 ton/año². Y el pesimista, en el cual el crecimiento de la demanda es de 1.035 ton/año². Entre estas dos estimaciones, seguramente se encontrará el escenario más probable con un crecimiento intermedio entre estos dos límites extremos.

4.3 Análisis de Clientes y su Potencialidad

De acuerdo a los perfiles de mercado que desarrolló la Fundación ExportAr (Perfiles de Mercados n° 5379, 8562, 4855, 8862 y 3414, presentados en los Anexos 7 a 11), los países con mejor recepción para los caracoles *Helix Aspersa* son España, Italia, Grecia y EE.UU.

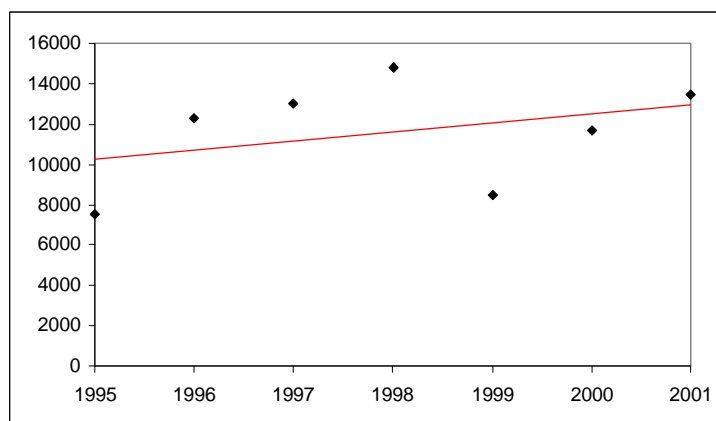
Francia, pese a ser el mayor consumidor mundial de caracoles, no representa un buen mercado para Argentina ya que sólo el 5 ó 6% de su consumo está representado por la variedad *Helix Aspersa*. Ésta mayoritariamente se utiliza para la producción de pulpa o de paté de caracol, lo que en general, requiere un producto de bajo precio. Debido a la incidencia que el flete tiene sobre el costo del producto argentino, este no resulta competitivo para el importador francés.

Por lo enunciado, elegimos concentrarnos en los mercados de España, Italia, Grecia y EEUU También excluimos el mercado local por ser muy pequeño en volumen, aunque no descartamos, en el futuro, alguna acción de marketing que nos permita desarrollarlo, pero a efectos de este trabajo, no lo tendremos en cuenta.

Analizando nuevamente los datos de los Anexos 1 a 6, obtenemos que el volumen de las importaciones de caracol terrestre a España, Italia, Grecia y EEUU superó las 13.000 toneladas en el último año relevado. En el gráfico 2 se muestra el volumen total de toneladas importadas a este grupo de países en el período 1995-2001.

A partir de estos datos estimamos el crecimiento de este mercado, 450 ton/año², menor al crecimiento de 2.650 ton/año² que correspondería a la estimación de que el mercado se quintuplicaría en los próximos 20 años.

Gráfico 2: Importaciones Totales en ton de España, Grecia, Italia y EEUU (1995-2001)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Estudio 1.EG.33.7-IICA-Argentina.

4.4 Competencia y Límites Competitivos

Una característica importante de este mercado es que su demanda se encuentra insatisfecha. Si bien no hemos tenido acceso a estudios que indiquen cual es el nivel de esta insatisfacción, contactos telefónicos con importadores de España nos indicaron que la mayor limitante para el crecimiento de la industria se encuentra en la capacidad de producción de este producto, por lo que si se les puede garantizar calidad y continuidad en la entrega estarían dispuestos a firmar acuerdos comerciales para la compra de caracoles a largo plazo.

En la actualidad, los mercados de España, Italia, y Grecia se proveen de dos fuentes, la producción interna y la importación. Mientras que EEUU sólo se provee mediante la importación ya que carece de producción propia. Los principales proveedores de estos mercados son Marruecos, Argelia, Túnez, Portugal, Turquía, Hungría, Croacia, Bulgaria, Albania, y Macedonia.

En nuestro análisis identificamos dos géneros de competidores con características bien definidas, los productores internos de cada país y los productores de los países que actualmente proveen a estos mercados.

Los productores internos, son establecimientos profesionalizados que producen un caracol de alta calidad. Si bien, toda la producción de los mismos se consume dentro del país en donde está radicado el establecimiento, el crecimiento de estos se ve limitado por el impacto que el costo de la tierra y de la mano de obra tienen sobre el precio final de este producto. Los importadores argumentaron que este problema es el que ha hecho que en los últimos años se incentive la producción en el extranjero como una alternativa para cubrir el aumento en la demanda sin producir una escalada en el costo del producto. Por este motivo es que no consideramos a estos productores como competencia, ya que no es esperable que sean capaces de aumentar sus niveles de producción de manera sensible.

Por otro lado, los productores de los países que proveen a estos mercados, nuestros verdaderos competidores, tienen la característica distintiva que su producción se obtiene mayoritariamente por recolección silvestre.

Esta situación trae aparejada algunas debilidades sobre las que pretendemos trabajar para diferenciar a nuestro producto, en el Plan de Marketing detallamos la manera en que nos diferenciaremos y como vamos a usufructuar de estas debilidades.

Las mismas se refieren a la falta de trazabilidad del producto, la imposibilidad de firmar contratos a largo plazo, ya que no pueden garantizar la provisión de volúmenes constantes en el tiempo, el desconocimiento de las condiciones sanitarias del lugar donde se produjo el crecimiento del caracol, la necesidad de realizar acuerdos de corto plazo (no pueden garantizar continuidad en el tiempo) con muchos proveedores (no tienen economía de escala) para llegar a obtener el volumen requerido por los importadores para proveer a sus mercados.

En contrapartida, las ventajas que estos productores tienen, se refieren al bajo costo de flete necesario para trasladar el producto hasta los países consumidores y en el caso de Marruecos el bajo costo con el que se comercializa el producto. Este precio resulta ser en promedio 1/3 del precio del resto de los países exportadores de caracol.

Nuestro producto a diferencia de la oferta actual, será obtenido a partir de criaderos con alimentación y condiciones controladas, lo que dará trazabilidad y calidad constante en el tiempo, y nos permitirá realizar compromisos de importantes volúmenes a largo plazo.

Obviamente, dada la estructura que planeamos manejar, no competiremos sobre la base del precio, ya que la producción en criadero necesariamente será más costosa que la recolección silvestre y no sería económicamente sustentable.

Las ventajas que ofreceremos a los importadores, para que estén dispuestos a pagar un plus por nuestro producto son, calidad, trazabilidad, constancia en la entrega y altos volúmenes de entrega.

Estas ventajas, según inferimos a partir del análisis del Estudio 1.EG.33.7-IICA-Argentina y principalmente de las comunicaciones que hemos mantenido con algunos importadores, son fácilmente valiables ya que les permite evitar la variabilidad en la calidad del producto que hoy compran, que viene dada por dos motivos, el primero por tener muchos pequeños proveedores y el segundo es por ser estos provenientes de recolección silvestre.

Esto genera variaciones en el color de la carne y de la concha del caracol lo que los obliga a realizar una selección de los mismos antes de proceder con el procesado. También, les permite bajar los costos de sus procesos de compra, ya que al garantizar altos volúmenes y constancia de estos volúmenes en el tiempo, podrán disminuir el número de proveedores (menor costo de colocación de órdenes de compra) y también podrán realizar contratos a largo plazo, no como actualmente, por una entrega individual, lo que nuevamente redundará en una disminución de los costos de colocación de una orden de compra.

4.5 Market Share Objetivo y Potencial

De acuerdo a nuestras estimaciones, en dos años estaremos en condiciones de alcanzar el máximo volumen de producción en nuestro establecimiento, es decir 500 ton/año, si tenemos en cuenta el crecimiento de la demanda en un escenario optimista (2.650 ton/año²) a partir de las 13.000 ton/año que estos países actualmente están importando llegamos a un mercado objetivo de 18.300 ton/año, por lo que nuestro market share objetivo sería de 2,7%, si por el contrario consideramos un escenario más pesimista como el que estimamos nosotros a partir de la extrapolación del crecimiento en los últimos años de 450 ton/año², obtenemos una demanda total de 13.900 ton/año, lo que da un market share de 3,6%.

Tabla 2: Estimación del Market Share Año 2005 en función del Escenario

Escenarios	Mercado Actual (ton/año)	Crecimiento (ton/año²)	Mercado 2005 (ton/año)	Ventas 2005 (ton/año)	Market Share 2005
Optimista	13.000	2.650	18.300	500	2,7%
Pesimista	13.000	450	13.900	500	3,6%

Un punto importante de tener en cuenta es que la demanda está insatisfecha, por lo que es probable que ninguno de los productores actuales sienta el impacto de nuestro ingreso al mercado. Lo que nos da mayor margen de maniobra para afianzar nuestra relación con los importadores sin tener que afrontar acciones defensivas importantes de otros productores.

Por lo anterior, el market share potencial, estaría dado por nuestra máxima capacidad productiva (500 ton/año) y no por un límite impuesto por las condiciones del mercado.

Nuestra estrategia, a partir de este punto es movernos hacia el procesamiento del caracol, de manera de obtener un producto de mayor valor agregado. Lo que hace que no pensemos, a largo plazo, en incrementar el market share dentro del mercado de los caracoles sin procesar. Y si en cambiar paulatinamente el foco de nuestro negocio hacia el mercado de las conservas de mayor valor.

4.6 Evaluación del Mercado en Marcha

Los clientes de nuestro mercado objetivo serán los importadores de España, Italia, Grecia y EEUU (en el Anexo 12 se listan los principales importadores de cada uno de estos países). El negocio de estos importadores es el procesamiento de los caracoles y su distribución a los comercios minoristas bajo la forma de conservas y alimentos listos para consumir. Es por este motivo que requieren caracol vivo o congelado con mínimo procesamiento.

Además, y a efectos de bajar sus costos operativos, ven con agrado la posibilidad de disminuir el número de proveedores y estabilizar la calidad del producto porque esto les implica disminuir costos de selección y descarte durante su proceso productivo.

También es importante a efectos de poder cumplir con sus clientes la seguridad en la entrega de los volúmenes concertados, es por ello que los mismos se niegan a realizar compras aisladas cuando el productor no puede garantizarles continuidad y solo lo hacen

cuando se cae algún proveedor y deben comprar de urgencia cierto volumen para satisfacer sus compromisos.

Durante las conversaciones telefónicas, todos los importadores coincidieron, en que el mínimo volumen requerido para comenzar las relaciones comerciales es de una tonelada en embarques semanales. Por lo que el volumen mínimo de producción que es necesario garantizar para abastecer a un solo importador ronda las 52 ton/año.

5 La Oportunidad y sus Aspectos Económicos

En concordancia con la estrategia de entrada planteada en el ítem 3.1 y con el objetivo de venta que nos hemos impuesto sobre la base del análisis del mercado desarrollado en el punto precedente, tendremos para iniciar la cría de caracoles un período de pre-operación, que demandará 4 meses, y son los necesarios para la concreción de las instalaciones mínimas necesarias para poder comenzar la etapa de cría.

El detalle del plan es el siguiente:

Tabla 3: Plan de Producción

Mes	Etapas	Producción (ton)
1 a 4	Pre-operación	0
5 a 14	Crianza	0
15 a 24	Inicio de la producción	208
25 a 36	Etapas de crecimiento de la producción	507
37 en adelante	Máxima capacidad de producción	543

De acuerdo a este detalle, todos los gastos incurridos hasta el mes 15, en el que obtenemos por primera vez caracoles en cantidad y calidad como para ser destinados a la venta, serán activados como inversión en el momento de realizar el balance pro forma.

Con respecto a los costos considerados para la evaluación del proyecto, se han considerado los siguientes:

Tabla 4: Costos Unitarios del Proyecto

Rubro	Costo considerado
Alimento balanceado	0,17 US\$/kg
Semillas	0,085 US\$/kg
Energía eléctrica	0,041 US\$/kWh
Fletes locales	71,2 US\$/10 ton
Sueldo Gerentes	De 4.000 a 24.000 US\$/año persona
Sueldo Supervisor	6.610 US\$/año persona
Sueldo Empleado	5.288 US\$/año persona
Sueldo Coordinador	3.966 US\$/año persona
Sueldo Operarios	2.644 US\$/año persona
Seguro de fletes	0,00061 US\$/ton
Cajas de cartón para embalaje	0,51 US\$/unidad
Bolsas de red PP para embalaje	0,034 US\$/unidad
Asesoría técnica y control de calidad	7.797 US\$/año
Honorarios legales y contables	7.797 US\$/año
Gastos de oficina	3.593 US\$/año
Movilidad y viáticos	9.492 US\$/año
Seguros	0,5% del valor de activos

5.1 Costos Fijos y Variables

A continuación presentamos los costos que se han considerado para el análisis a partir del año 2005 en adelante. Para el año 2004 no se efectuó el análisis debido a que en ese año no se realizarán ventas de producto.

Tabla 5: Costos Fijos y Variables (Año 2005 en adelante)

Distribución y Asignación de Costos	2005		2006		2007 y sgtes.	
	US\$	%/CT	US\$	%/CT	US\$	%/CT
Costos Fijos	143.797	45,5	200.044	42,5	215.623	44,0
- Salarios de producción, de personal administrativo y de Gerentes						
- Energía eléctrica y mantenimiento						
- Asesoría técnica y control de calidad						
- Honorarios legales y contables						
- Gastos de oficina, movilidad y viáticos						
- Seguros						
Costos Variables	172.234	54,5	270.598	57,5	273.603	56,0
- Alimento balanceado, semillas y materiales de empaque						
- Fletes a puerto y seguros de fletes						
- Honorarios de despachante de aduana						
- Gastos de exportación						
Costo Total	316.031	100	470.642	100	489.226	100

Como se puede observar, la distribución de los costos fijos y variables es pareja con una leve preponderancia de los costos variables.

5.2 Márgenes Bruto y Operativo

En la tabla a continuación se presentan los márgenes brutos, operativos y netos referidos a los ingresos por ventas. Los mismos se calcularon considerando un precio de venta de 3,5 US\$/Kg, dejando de lado el año 2004 ya que en el mismo no se producen ventas del producto. Más adelante, en el ítem 6.2 Pricing se explica detalladamente el por qué de este precio.

Tabla 6: Resultados por Ventas (Año 2005 y Posteriores)

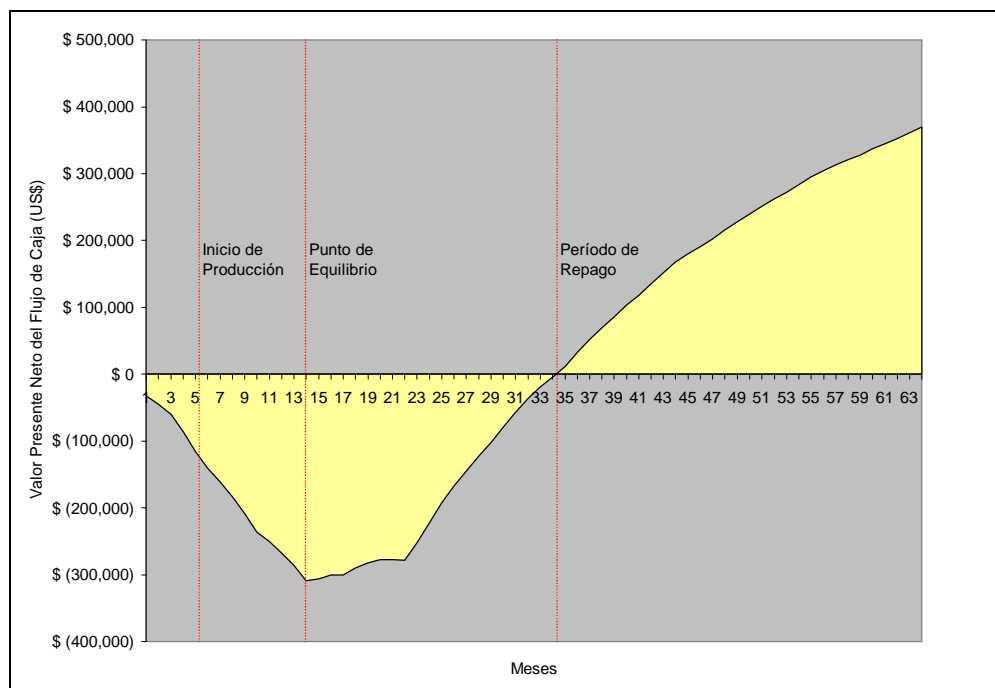
	2005		2006		2007 y sgtes.	
	MM US\$	% /Vtas.	MM US\$	% /Vtas.	US\$	% /Vtas.
Ingreso por Ventas	0,73	-	1,78	-	1,90	-
Ganancia Bruta	0,45	62%	1,43	80%	1,55	81%
Resultado Operativo	0,38	52%	1,34	76%	1,45	76%
Ganancia Neta	0,18	25%	0,70	39%	0,75	39%

Como se puede observar los márgenes son realmente importantes, especialmente los márgenes netos, lo que permitirá que la Compañía comience a generar ganancias de manera temprana, como se describe en el ítem siguiente.

5.3 Tiempo necesario para Alcanzar el Punto de Equilibrio

De acuerdo a la estructura de costos planteada, se puede ver que el negocio tiene un buen balance de costos fijos y variables, así como un nivel de ventas y precio que permiten alcanzar una economía saludable. De esta manera, se alcanzará el punto de equilibrio luego de la venta de la primera cosecha. Asimismo, en el gráfico siguiente se puede ver que el período de repago es de 34 meses.

Gráfico 3: Valor Presente Neto del Flujo de Caja (US\$)



5.4 Indicadores de la Oportunidad

A continuación presentamos una serie de indicadores que caracterizan al emprendimiento y demuestran su potencialidad.

Tabla 7: Indicadores del Proyecto

Punto de equilibrio	14 meses
ROI	29%
Capital requerido	US\$ 383.000
TIR	78%
VAN	US\$ 594.065
Margen Bruto	79%
Ganancia Neta	36%

Una oportunidad puede considerarse como de alto potencial si posee un punto de equilibrio menor a 18 meses, si su ROI es mayor a 25%, si la tasa interna de retorno es mayor a 25%, si su margen bruto es mayor a 40% y su ganancia neta mayor a 10%⁹. En el presente caso consideramos que resultados presentados son positivos demuestran la

⁹ Timmons, Jeffrey, "New Venture Creation", USA, IRWIN/McGrawHill, 1999.

factibilidad de un emprendimiento de estas características, superando las expectativas que se tienen en cuenta para la evaluación de diferentes oportunidades de negocios

Estos indicadores, sumados a las posibilidades que ofrece el mercado, como se muestra mas adelante en el Plan de Marketing, hacen muy interesante este proyecto, ya que no se observan fuerzas competitivas peligrosas, existe una buena oportunidad de diferenciación y el mercado se encuentra insatisfecho y en crecimiento. Más adelante retomaremos este punto, para desarrollarlo en mayor profundidad, pero aquí queremos remarcar la importancia de los indicadores mencionados en la tabla 7 para promover el emprendimiento.

6 Plan de Marketing

6.1 Estrategia Global de Marketing

El objetivo que perseguimos en este ítem es explicar con mayor profundidad la forma en que proyectamos poner en práctica la estrategia comercial de la compañía y describir las diferentes variables del marketing mix que utilizaremos para lograrlo.

Como ya enunciamos en la sección de Investigación y Análisis de Mercado, nuestro mercado objetivo será el compuesto por los importadores de España, Italia, Grecia y EEUU. Este mercado tiene un volumen¹⁰ de 13.000 ton/año con un crecimiento estimado de 2.650 ton/año en un escenario optimista y un crecimiento de 450 ton/año en uno pesimista. La principal ventaja de este mercado es que la demanda se encuentra insatisfecha y los actuales productores, como explicamos en el análisis de la competencia, tienen limitantes de aumentar su producción.

Nuestra máxima capacidad productiva será de aproximadamente 500 ton/año, volumen que alcanzaremos durante el segundo año de operación, por lo que aun en un escenario pesimista, toda nuestra producción podría ser absorbida por el crecimiento de la demanda sin afectar el volumen vendido por el resto de los productores. Incluso en el caso de que alguno de ellos, pese a las limitantes, este embarcado en algún proyecto de expansión habría lugar para la colocación de su producción.

Este panorama nos libera de la posibilidad, al menos en el corto plazo, de enfrentar acciones defensivas de marketing por parte de los actuales productores. Y dado que

¹⁰ Este volumen se refiere exclusivamente a la importación de caracoles Helix Aspersa por parte de estos países y no tiene en cuenta la producción propia de los mismos, por lo tanto no es necesario netear la producción interna de estos países.

nuestra estrategia de crecimiento no incluye la expansión de la capacidad productiva, sino el giro hacia la elaboración de un producto de mayor valor agregado, tampoco es probable que en el largo plazo existan acciones de este tipo ya que si las estimaciones se cumplen, el crecimiento del mercado sería capaz de absorber un gran aumento en la capacidad productiva del sector.

Probablemente, la mayor ventaja que nos ofrece un mercado con estas características de demanda insatisfecha y en crecimiento, es mayor libertad para fijar precios. En nuestro caso, dado el valor que planeamos ofrecer a nuestros clientes, nos permitirá la colocación de un precio relativamente alto y aun dejar un excedente para el cliente que lo induzca a la compra de nuestra producción. Al igual que con el resto de las variables de marketing mix que aquí describimos de manera introductoria, en los ítems siguientes se puede encontrar un análisis detallado de estas afirmaciones.

Para poder ofrecer valor a nuestros clientes, nos basamos en la creación de un producto que reúna las condiciones valoradas por los importadores que ya describimos en Investigación y Análisis de Mercado. Estas ventajas se pueden dividir en dos grupos, las que pertenecen al producto en sí mismo y las que pertenecen a la organización y su forma de operar.

Las ventajas del producto, que se generan a partir del proceso productivo elegido y que se describe más adelante en el Plan de Diseño, Desarrollo y Operaciones, son la calidad estable en el tiempo y la trazabilidad.

Las ventajas de la organización y su forma de operar son la seriedad en el cumplimiento de los compromisos contraídos, la capacidad de proveer altos volúmenes de producto, y la posibilidad de realizar compromisos a largo plazo manteniendo la calidad y el volumen comprometidos. Más adelante describimos como estas ventajas se traducen en mayor valor para el cliente.

Por último, y para finalizar la descripción del marketing mix, nos referimos a la forma en como haremos contacto con los potenciales clientes. En el Anexo 12 se puede encontrar un listado de importadores de caracoles para consumo humano.

Dado el alto volumen que requiere cada importador, su constancia en la compra, y la cantidad relativamente reducida de firmas que se dedican a esta actividad, la forma de contactarlos que creemos más conveniente es mediante la venta directa. Si bien más adelante explicamos en detalle el porqué de esta decisión, esta se funda esencialmente en el alto margen de utilidades que nos provee cada cliente captado y en el reducido número de importadores que requerimos para colocar toda nuestra producción.

6.2 Pricing

Para definir el precio de venta de nuestro producto utilizaremos el método *Value Added to the Customer* en el cuál se estima el valor total que percibe el cliente cuando adquiere un producto y luego el precio se fija de manera tal que el cliente perciba que recibe un excedente mayor que el que recibiría comprando otro producto competidor.

Para ello fijamos que el producto competidor contra el cual evaluamos al nuestro es el caracol proveniente de otros países europeos distintos de los que conforman nuestro mercado objetivo.

Otro supuesto sobre el que nos basamos para este cálculo es el volumen anual de toneladas que adquiere cada importador, aquí utilizaremos 52 ton/año, que según mencionamos en la sección de Evaluación del Mercado en Marcha, es la cantidad mínima que adquieren anualmente estos importadores.

A partir de los precios medios de importación que figuran en los Anexos 1 a 6 estimamos el precio promedio del kilogramo de caracol proveniente de los países nombrados. Este precio, formado a partir del promedio ponderado por el volumen que cada país exportó durante los últimos cinco años, es de 3,10 US\$/kg CIF.

Los caracoles que provienen de estos países, como ya dijimos anteriormente son mayoritariamente de recolección silvestre, y por ello el importador se ve obligado a realizar una selección de los mismos para separarlos de acuerdo a sus características morfológicas. En este proceso, según nos informaron en las comunicaciones telefónica que mantuvimos con importadores, tienen una merma de aproximadamente el 10%. Esta merma implica que de cada 1.000 kg de caracoles importados desde estos países sólo 900 kg son aptos para su uso, o de otra forma de las 52 ton/año adquiridas sólo 46,8 son utilizables.

Para realizar esta selección se necesita mano de obra, nosotros estimamos que como mínimo se requiere de dos personas con un costo para el importador de 1.200 US\$/mes cada una de ellas, lo que le representa un costo anual de 28.800 US\$. Si tenemos en cuenta, que este costo se debe distribuir entre las 46,8 toneladas útiles, el aporte de la mano de obra al costo de la tonelada de caracol útil es 615 US\$/ton.

El otro costo que nos mencionaron los importadores es el que corresponde al de la colocación de la orden de compra. Si bien no nos mencionaron a cuánto asciende este costo, estimamos que como mínimo el costo para este proceso es 100 US\$ por orden de compra colocada, y si tenemos en cuenta que estos proveedores no pueden garantizar

volumen en el tiempo los importadores deben colocar al menos 12 órdenes de compra al año, lo que les representa un costo de 1.200 US\$/año. Nuevamente, si referenciamos este costo con las 46,8 ton útiles/año, obtenemos que el aporte de este proceso al costo de la tonelada de caracol es 25,64 US\$/ton.

Teniendo en cuenta todas las fuentes de costos que mencionamos podemos obtener cual es el costo final que el importador afronta cuando adquiere el producto a productores europeos. Según se puede ver en la Tabla 8, el costo total asciende a 4.085 US\$/ton.

Tabla 8: Costo de Caracoles Producidos en Europa

Item	Costo
Valor CIF destino	3.100 US\$/ton
Rendimiento por kg debido a selección	90%
Costo mano de obra selección	28.800 US\$/año
Costo colocación orden de compra	100 US\$/OC
Ordenes de compra anuales	12 OC/año
Toneladas compradas por año	52 ton
Toneladas anuales útiles después de selección	46,80 ton
Costo tonelada útil	3.444 US\$/ton
Costo mano de obra por tonelada útil	615,38 US\$/ton
Costo órdenes de compra anuales	1.200 US\$/año
Costo órdenes de compra por tonelada útil	25,64 US\$/ton
Costo total tonelada útil	4.085 US\$/ton

Nuestro producto, a diferencia de los caracoles que provienen de recolección silvestre, no requiere pasar por el proceso de selección, ya que por tratarse de un producto elaborado en criadero bajo condiciones controladas, las características morfológicas son constantes para todo el lote. Esto representa un importante ahorro para el importador.

En lo que respecta al costo de emisión de órdenes de compra también se produce un ahorro para el importador, ya que tienen la posibilidad de realizar acuerdos a largo plazo debido a que podremos garantizar los volúmenes comprometidos. Suponemos que solo se emitirá una Orden de Compra por año lo que le generará un costo por este rubro de sólo US\$ 100 anuales.

El mayor costo que el importador va ha tener que pagar en el caso de nuestro producto se refiere al costo de fletes y seguros necesarios para mover la producción desde Argentina hasta su destino final.

El costo¹¹ del flete marítimo en contenedor refrigerado de 20 pies, lo que provee capacidad para 10 toneladas de producto, es US\$ 2.120, mientras que el costo del seguro se estima como el 1% del valor asegurado. Si declaramos un valor de 4 US\$/kg el costo correspondiente a seguro para las 10 toneladas de capacidad de un contenedor asciende a 400 US\$/contenedor.

En la Tabla 9 resumimos los costos que tendrá un importador para poner nuestro producto en destino.

Tabla 9: Costos de Compra, Flete y Seguro

Item	Costo
Flete	2.120 US\$/contenedor
Seguro	400 US\$/contenedor
Capacidad contenedor	10 ton/contenedor
Costo colocación orden de compra	100 US\$/OC
Ordenes de compra anuales	1 OC/año
Costo órdenes de compra anuales	100 US\$/año
Costo órdenes de compra por tonelada útil	25,64 US\$/ton
Costo seguro y flete por tonelada	252 US\$/ton
Costo total sin precio de compra tonelada útil	277,64 US\$/ton

Con estos datos se puede estimar cual sería el precio de venta FOB de nuestro producto que haría que el importador se sintiera indiferente con respecto al origen del producto, Tabla 10. Para calcular este precio simplemente le restamos al costo total que el importador debe abonar por tonelada útil de caracol de origen europeo, US\$ 4.085, el costo de colocar nuestro producto en destino, US\$ 278. Este precio resulta ser US\$ 3.807 FOB.

Como mencionamos, este precio haría que el importador fuera indiferente al origen del caracol que importa, pero cualquier precio inferior a US\$ 3.807 haría que el importador prefiera nuestro producto. Para inducir la compra, fijamos el precio FOB en US\$ 3.500 por tonelada, lo que le genera un ahorro de US\$ 307, o bien un ahorro cercano a US\$ 16.000 anuales si consideramos que compra 52 toneladas al año.

¹¹ Comunicación personal: Prudhomme Jorge– Prudhomme y Cía. Despachantes de Aduana (Septiembre 2003).

Comunicación personal: Morenza Juan C. – The Value Brand Co. de Argentina, Área de Comercio Exterior (Septiembre 2003).

Tabla 10: Precio de Venta Caracol "Helix"

Item	Valor
Costo total tonelada útil de caracol origen Europa	4.085 US\$/ton
Costo total sin precio de compra tonelada útil origen "Helix"	278 US\$/ton
Precio FOB de indiferencia	3.807 US\$/ton
Inductor de compra	307 US\$/ton
Precio FOB caracol "Helix"	3.500 US\$/ton

6.3 Tácticas de Ventas

Como ya mencionamos en la introducción de esta sección, la manera de contactar a nuestros clientes será mediante la venta directa. Elegimos este método porque los importadores son conocidos, y existen en un número relativamente pequeño, lo que nos permite ponernos en contacto con ellos a un costo razonable.

De acuerdo a los datos que relevamos sobre el mercado que figuran en Investigación y Análisis de Mercado, el volumen mínimo que cualquier importador esta dispuesto a adquirir es 52 ton/año, y dado que nuestra producción máxima será de alrededor de 500 ton/año, el máximo número de clientes que podremos manejar será de 10 o más probablemente de menos si alguno decide adquirir más volumen que la mínima del mercado.

Estas características hacen que elijamos un contacto directo con cada potencial cliente y nos permite realizar un seguimiento de cada uno de ellos luego de haber concretado las ventas. El soporte de estas afirmaciones se puede encontrar en el beneficio que representa cada cliente para nuestra compañía.

Suponiendo como lo hemos hecho a lo largo de este trabajo que el módulo mínimo de compra de cada importador es de 52 ton/año, y considerando el precio fijado de US\$ 3.500 por tonelada FOB, el ingreso por ventas que genera cada importador asciende a US\$ 182.000 anuales. Si, por otro lado, tomamos en cuenta nuestra ganancia neta por tonelada, que aproximadamente es US\$ 1.370 una vez alcanzada la capacidad máxima de producción en el tercer año, la ganancia que nos reportará cada cliente será US\$ 71.240 al año.

La magnitud de la ganancia neta provista por cada cliente nos da margen más que suficiente para el tipo de táctica de venta elegida y para mantener un contacto muy cercano con cada cliente una vez que ha sido conquistado.

7 Plan de Diseño, Desarrollo y Operaciones

7.1 Ciclo de Operaciones

7.1.1 Cría y Desarrollo

El sistema de cría que se utilizará en el emprendimiento es el sistema de criadero mixto. Este sistema está basado en otros dos sistemas de cría, el intensivo o sistema cerrado y el extensivo o sistema abierto. El sistema mixto se caracteriza por realizar el desove y la primera fase de la cría del caracol en un sistema cerrado, y la fase de engorde en un sistema abierto.

En términos generales, este sistema de cría se basa en modificar artificialmente las condiciones ambientales del caracol durante su período de reproducción y crecimiento en un ambiente cerrado. En este recinto será necesario mantener una temperatura diurna de 15 a 25°C y una humedad de 80-90%, y en la fase nocturna una temperatura de 15°C y una humedad del 90%. De esta manera los caracoles no están expuestos a los depredadores y a los cambios de humedad y temperatura como sucede en el sistema de cría extensivo. En estas condiciones se logrará la reproducción, primera y segunda fases de cría hasta que los caracoles alcancen los 2,5 gr. de peso, que es cuando serán trasladados a campo abierto, iniciando la fase de engorde.

7.1.2 Fases Productivas

El caracol *Helix Aspersa*, en condiciones naturales, alcanza la madurez sexual a los 8 meses, pero se comienza a reproducir de los 12 a 14 meses, mientras que en condiciones controladas (sistema cerrado), alcanza su madurez sexual a los 6 meses de edad luego de haber eclosionado los huevos. Las diferentes etapas que componen el ciclo de vida del caracol son las siguientes:

- Fase de reproducción.
- Fase de incubación.
- Fase infantil.
- Fase juvenil.
- Fase de engorde.

Las primeras cuatro fases del ciclo de vida del caracol se llevan a cabo en el criadero cerrado, bajo condiciones ambientales controladas. Es en la fase siguiente (de engorde)

en donde se procede a trasladar a los caracoles a un sistema de cría del tipo extensivo. Estas cinco fases se describen con mayor detalle en el Anexo 13.

Al finalizar su ciclo en la fase de engorde los caracoles serán recolectados manualmente por trabajadores, quienes seleccionarán y separarán los caracoles listos para ser comercializados. Este proceso se inicia en el sector de procesamiento.

7.1.3 Procesamiento

El proceso de elaboración o procesamiento consiste de las etapas de acondicionamiento, preservación y almacenaje, y procesamiento. Las mismas se describen a continuación:

- **Acondicionamiento:** incluye las etapas de las clasificación, purga y limpieza.
 - **Clasificación:** este proceso consiste en la separación por tamaños, procediéndose al descarte de aquellos ejemplares muertos, rotos, aplastados o con características impropias para el consumo humano. También se identificarán los lotes para su posterior seguimiento y control. Los caracoles aptos deberán responder a las siguientes características:
 - a) El caparazón debe encontrarse entero, seco y limpio.
 - b) Cuando se visualice el pie, éste será húmedo, brillante, limpio y sin olores desagradables.

Se considerarán como no aptos para el consumo humano cuando presenten algunas de las siguientes características:

- a) Caracoles muertos, en estado de putrefacción o cuando se encuentren retraídos en el fondo del caparazón y formen una masa o papilla negruzca.
- b) Cuando las adherencias con su caparazón no existan y el cuerpo se pueda sacar con facilidad.
- c) Si presentan olor repulsivo.
- d) Cuando no respondan a la prueba del pinchazo.

Cuando un lote contenga un 25% de caracoles muertos, el lote será decomisado por las autoridades del S.E.N.A.S.A. Cuando un lote contenga cantidades inferiores al 25% de caracoles muertos, se decomisarán los animales muertos y se procederá al aislamiento de la partida para comprobar la evolución del estado sanitario de los caracoles viables.

- **Purga:** el purgado es obligatorio y consiste en la eliminación del contenido intestinal. Esta práctica puede hacerse de dos maneras: ayuno de un par de días o con alimentación a base de harina de maíz o pan mojado, hasta que los excrementos sean de color claro.
- **Limpieza:** este procedimiento se realizará para la eliminación de los excrementos, cuerpos extraños y eventuales ejemplares rotos o muertos. Consiste en un lavado con agua fría hasta que los caracoles dejen de presentar su aspecto viscoso.
- o **Preservación y almacenaje:** los caracoles se mantendrán en cámaras frigoríficas a una temperatura entre 5 y 15°C.
- o **Procesamiento:** el procesamiento de los caracoles propiamente dicho comienza con el sacrificio de los mismos a partir de la separación del caparazón, actividad que debe llevarse a cabo higiénicamente evitando cualquier contaminación del producto. Para tal fin, los caracoles se colocarán en agua fría y se calentarán hasta ebullición, dejando hervir durante 5 minutos. Luego, se los retirará y se los pasará por agua fría. Finalmente, se les sacará el caparazón, se les retirará el resto de baba y la tripa negra o hepatopáncreas.

Una vez llevadas a cabo estas tareas, el caracol estará listo para ser comercializado, por lo que se procederá a empacarlo en alguna de las presentaciones definidas: refrigerados, congelados o precocidos.

7.2 Insumos y Proveedores

Los insumos que se requerirán para el comienzo y funcionamiento diario de la empresa serán todos de origen nacional. Entre los insumos más importantes contamos con el alimento balanceado. La importancia que adquiere el mismo se basa en las grandes cantidades de alimento que deberemos manejar, de manera progresiva, en los dos primeros años y de allí en adelante. De acuerdo al plan de desarrollo y crecimiento de los volúmenes de cría, las cantidades de alimento balanceado que necesitaremos serán de menos de 100 kg en los primeros meses hasta casi 40 toneladas al final del primer año, para ascender luego a un promedio de 75 toneladas mensuales durante el segundo año, alcanzando finalmente un promedio de 90 toneladas mensuales durante el tercer año, con picos de más de 150 toneladas en algunos meses. Para su almacenamiento se construirá un galpón dedicado, sobre el cual entraremos en detalle más adelante.

En lo que se refiere a su formulación, el alimento balanceado estará compuesto de las siguientes materias primas, por cada 10 kg de alimento:

- o Harina de maíz 3,2 kg
- o Harina de trigo 3,1 kg
- o Salvado de trigo 2,1 kg
- o Carbonato de calcio 900 gr
- o Spellers de soja 500 gr
- o Levadura de cerveza 200 gr
- o Propionato de calcio 100 gr

Al inicio del proyecto, el proveedor del mismo será la empresa Cricacor de la provincia de Córdoba, la cual es además proveedora de insumos generales para la cría de caracoles. El precio al cual se adquirirá el alimento balanceado será de 0,17 US\$/kg, lo que representará una erogación promedio mensual de US\$ 15.000 a partir del segundo año de operación en adelante. Sin embargo, dada la importancia de este insumo por las cantidades involucradas, es nuestra intención adicionar más proveedores que puedan cubrir nuestras necesidades para evitar potenciales interrupciones en el suministro.

Los otros insumos que estaremos requiriendo para operar diariamente no representan importantes volúmenes, ni revisten criticidad de abastecimiento.

7.3 Operación de Exportación¹²

Como ya mencionamos, es muy importante para el importador tener certeza de la calidad del producto ofrecido, lo que incluye conocer la procedencia, el tipo de cría que se le ha dado y la alimentación, sumado a la capacidad de proveer un volumen en forma continua.

Existen varias formas en las que estaremos en condiciones de ofrecer el producto para poder adaptarnos a los requerimientos habituales del mercado europeo. Estas son: vivos, congelados y precocidos.

Las formas de empaque que hemos elegido por ser las más habituales en el comercio internacional de estos productos, de acuerdo al tipo de presentación, serán las siguientes:

- o Congelados, envasados en bolsas plásticas de 5 kg para ser enviados por vía aérea.

¹² Prudhomme, Jorge – Prudhomme y Cía. Despachantes de Aduana (Septiembre 2003).

Morenza, Juan C.– The Value Brand Co. de Argentina, Área de Comercio Exterior (Septiembre 2003).

- Congelados, envasados en bolsas plásticas de 5 Kg. colocadas de a dos en cajas de cartón de 0,40 x 0,60 x 0,30 m en contenedores refrigerados a -20°C de temperatura enviados por vía marítima.
- Vivos, refrigerados en bolsas plásticas de 5 kg colocadas de a dos en cajas de cartón, y estas en contenedores refrigerados de 6 a 8°C para ser enviados por vía marítima. De esta forma también pueden ser remitidos por vía aérea.
- Precocidos, para ser enviados de la misma forma que los congelados.

Dado el volumen de ventas que estamos previendo para nuestro emprendimiento, realizaremos las exportaciones en forma directa.

Los requisitos básicos que deberemos cumplimentar para iniciar el proceso de exportación serán los siguientes:

- Inscripción en el Registro de Exportadores que posee la Dirección General de Aduanas, este trámite no tiene costo y sólo se requiere el CUIT.
- Efectuar los trámites necesarios para la impresión de las facturas “E” de exportación.
- Contratar el transporte y el despachante de aduana, en función de la condición de venta pactada con el importador (FOB o CIF).

Los pasos a seguir para el despacho de la exportación vía marítima serán:

1. Enviar los documentos de embarque al despachante de aduana.
2. El despachante de aduana confecciona el permiso de embarque.
3. Solicitar a la compañía marítima autorización para el retiro de un contenedor vacío, y efectuar la reserva de bodega correspondiente.
4. Retirar el contenedor vacío y proceder a la consolidación de la carga.
5. De acuerdo al canal de selectividad otorgado por la Aduana, verificar la mercadería, precintar el contenedor y entregar el mismo a la zona primaria aduanera.
6. El despachante de aduana debe presentar el permiso de embarque ante la aduana de la terminal correspondiente para que se pueda embarcar la mercadería y luego así obtener el correspondiente cumplido de embarque.
7. Una vez concluido el embarque, el despachante de aduana se debe presentar ante la compañía marítima para efectuar la declaración jurada de la mercadería embarcada, para que ésta confeccione los conocimientos de embarque respectivos.

8. Se presentan los documentos al banco, y al vencimiento, se procede al cierre de cambio de la operación y cobro de la misma.

La documentación que necesitaremos para la exportación será la siguiente:

- **Factura Pro Forma:** confeccionada en hojas con membrete de la Compañía y en la que se incluye la siguiente información:
 - Nombre, dirección y teléfono del exportador.
 - Número de Factura Pro Forma.
 - Datos del importador.
 - Fecha y lugar de emisión.
 - Cantidad y descripción de la mercadería. Precio unitario. Precio total.
 - Condiciones de entrega, plazo y forma de pago.
 - Plazo de validez.
 - Firma del exportador.
- **Certificado de origen:** este documento, que es requerido por algunos países lo emite la Cámara Argentina de Comercio y la Cámara de Exportadores de la República Argentina. Consiste en un original y dos copias y no puede tener enmiendas ni raspaduras. Su plazo de validez es de 180 días desde que es emitido y no puede tener fecha anterior a la de la emisión de la factura comercial que ampara el embarque.
- **Conocimiento de embarque:** se requiere para el transporte marítimo y es el título que representa la propiedad de la mercadería, además de ser la prueba del contrato de transporte y prueba de recibo de la mercadería a bordo. Los datos que contiene son: datos del cargador, del exportador, del consignatario, del importador, nombre del buque, puerto de carga y de descarga, indica si el flete es pagadero en origen o en destino, importe del flete, marcas y números del contenedor o de los bultos, número del precinto, descripción de mercadería, pesos bruto y neto, volumen y medidas, fecha de embarque.
- **Factura comercial:** la emitiremos como exportadores y debe contener el nombre del exportador e importador con sus respectivas direcciones y datos. En la Factura Comercial deben figurar los detalles técnicos de la mercadería, fecha y lugar de emisión, la unidad de medida, cantidad de unidades que se están facturando, los precios unitarios y totales de venta, moneda de venta, condición de venta, forma y plazos de pagos, pesos brutos y netos, marcas, número de bultos que contiene la mercadería y medio de transporte. Debe estar firmada al pie por un responsable

de la empresa. Para el tipo de factura de exportación, la AFIP exige que la letra de identificación en las facturas sea la letra E (antes mencionada) para poder acceder al cobro de los reintegros.

- **Guía aérea:** este documento es esencial para los envíos aéreos, dado que es el que da la titularidad a la mercadería. Es emitido por la compañía aérea, o en su defecto por su representante o freight forwarder (agente de cargas). Es el equivalente del conocimiento de embarque para cargas marítimas. Los datos fundamentales que contiene este documento son: expedidor o exportador, nombre del destinatario, número de vuelo y destino, aeropuerto de salida y de llegada, detalles de la carga (peso, volumen, cantidad, tarifa y descripción), indicación de que si el flete es pagadero en origen o en destino, importe del flete, número de guía aérea, fecha de emisión. Por lo general, al enviar la carga vía aérea y al emitirse la correspondiente guía que la ampara, junto con ella viajan los documentos de embarque que se originan con motivo de la misma, como la factura comercial, certificado de origen, packing list, etc. Estos son entregados al importador en el país de destino junto con la guía aérea original.
- **Lista de empaque (Packing List):** su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada. La emite el exportador en hoja con membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son: datos del exportador, del importador, marcas y números de los bultos, lugar y fecha de emisión, modo de embarque, cantidad de bultos y descripción de la mercadería, total de los pesos brutos y netos, tipo de embalaje, firma y sello del exportador. Por lo general se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existan variedad de tipos de mercaderías. Si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado.
- **Certificado Sanitario:** el mismo lo emite el SENASA.

Para realizar los trámites aduaneros se debe presentar el rotulado, donde se consigne:

- Fecha elaboración.
- Fecha de vencimiento.
- Contenido.
- Peso neto.
- Peso bruto.

- Certificado de origen.
- Idioma.

Para los trámites aduaneros es necesario presentar la Factura original y el Certificado Sanitario. La operación se inicia luego de haber alcanzado un acuerdo con el importador, el que incluye calidad, forma de envío (vivo refrigerado, congelado o precocido congelado), forma de empaque, medio de envío (marítimo o aéreo), precio, condición (FOB o CIF), quién se hará cargo de los seguros, y la forma de pago.

Seguramente, habrá sido una condición previa al acuerdo el envío de muestras de caracoles al cliente para su aprobación, acompañadas de un certificado con la especificación de calidad de los mismos.

Una vez alcanzado el acuerdo comercial, se remitirá al importador la factura proforma para que el mismo gestione la apertura de la carta de crédito. Luego se deberá esperar que el comprador del exterior remita a un banco de Buenos Aires la documentación de pago (carta de crédito), para dar inicio a la gestión del despacho siguiendo los pasos citados precedentemente.

Para el caso de exportación por vía marítima, la misma se realiza utilizando contenedores refrigerados de 40 pies, los cuales tienen una capacidad de transportar 10 toneladas de caracoles (1.000 cajas de 0,60 x 0,40 x 0,30m).

Un parámetro importante a considerar en las exportaciones son los gastos asociados a las mismas. A continuación presentamos los gastos de exportación que fueron considerados para las evaluaciones económico-financieras del emprendimiento, las cuales se detallan más adelante:

Tabla 11: Gastos de Exportación

Item	Valor
Honorarios del despachante	0,7% del valor FOB del despacho
Gastos administrativos	30 US\$/envío
Gastos de embarque por consolidación de carga	120 US\$/contenedor
Gastos de terminal y manipuleo en puerto	500 US\$/contenedor
Gastos varios de envío, couriers, gastos varios	150 US\$/envío

Fuentes: Prudhomme, Jorge – Prudhomme y Cía. Despachantes de Aduana (Septiembre 2003).

Morenza, Juan C. – The Value Brand Co. de Argentina, Área de Comercio Exterior (Septiembre 2003).

7.4 Dificultades y Riesgos

Un factor importante en la puesta en marcha del emprendimiento lo constituye el plantel inicial de animales con los que se iniciará la producción. Para su formación existen dos alternativas:

- **Compra de caracoles reproductores a entes especializados:** esto implica recurrir a Entes europeos o a Cooperativas locales. La primera opción asegura la garantía de origen y calidad de los reproductores sin embargo, conlleva un período de cuarentena y adaptación para el cual se deberán contemplar los índices de mortandad relacionados con el proceso de adaptación, con el transporte desde origen, adaptación a la alimentación local, además de los costos involucrados en la importación. Comprando a una Cooperativa local, se elimina la mayor parte de estos riesgos.
- **Recolección:** consiste básicamente en una selección “a ojo” de los caracoles reproductores en su hábitat natural. Es conveniente efectuarla a finales del invierno o comienzos de la primavera, dado que es en esta época cuando el animal desarrolla su actividad a pleno.

En base a lo antedicho, se puede concluir que la elección de los caracoles reproductores representa una dificultad importante al momento de iniciar el criadero. Además, para cumplir el objetivo de alcanzar un estándar se debe contar con reproductores provenientes de una selección lo más pareja posible y en óptimas condiciones sanitarias.

Los caracoles reproductores para el inicio de la cría serán adquiridos a las Cooperativas locales tomando las siguientes características para su evaluación:

- Especie: Helix Aspersa.
- Características: Altura: 30 a 40 mm.
Ancho: 35 a 45 mm.
Abertura de boca: no inferior a los 22 mm.
Color: fondo gris amarillento con franjas transversales de color marrón castaño a marrón rojizo.
- Peso: 10 a 12 gr.
- Edad: 6 meses.
- Número de posturas: ninguna.

El precio promedio al que pueden adquirirse los caracoles reproductores en las Cooperativas locales es de US\$ 0,035 por cada reproductor.

7.5 Ubicación Geográfica

Para la determinación de la ubicación geográfica del presente emprendimiento se consideraron varios factores, entre ellos, las características físico-químicas del suelo, las condiciones climáticas, la facilidad de las rutas de acceso, la cercanía a los puertos de exportación (marítimos y aéreos), el costo de la tierra, etc.

Refiriéndonos a las condiciones del suelo y del entorno, no son apropiados los terrenos cubiertos por vegetación de árboles demasiado densa. Además, es imprescindible que el suelo no tenga ni demasiada arcilla ni arena, es decir, debe poseer suficiente calcio y agua (sin encharcamiento) para que los caracoles puedan vivir y crecer. Un análisis del suelo debe mostrar que éste es rico en carbonato de calcio y que posee una reacción alcalina (pH superior a 7,5). A su vez, el suelo no debe ser demasiado compacto, por lo que el porcentaje de arcilla no debe ser excesivo, no debiendo superar el 25%.

En lo que se refiere a las condiciones ambientales, el intervalo óptimo de temperatura se encuentra entre los 15 y 24°C; temperaturas inferiores disminuyen la actividad del caracol ocasionando la hibernación a menos de 10°C, y por debajo de los 0°C se produce la muerte por congelación de los tejidos. Por encima del rango óptimo establecido, el caracol puede mantener un desarrollo normal hasta los 30°C, siempre que la humedad ambiental sea apta, es decir, de 80 a 90%.

Aunque estas condiciones puedan parecer demasiado estrictas, el caracol *Helix Aspersa* es una de las variedades más resistente y puede desarrollar en climas variados. Además, considerando que las primeras etapas de la cría, en donde el caracol se encuentra más expuesto, se realizarán en un ambiente controlado, las principales variables que comienzan a pesar en la elección son las económicas, como las distancias a los puertos de exportación y el costo del terreno.

En función de lo antedicho se decidió el emplazamiento del establecimiento de cría y procesamiento en Escobar. En esta zona, el precio de la hectárea es de 1.700 dólares, lo que representa un costo total en terreno de US\$ 17.000. Más detalles sobre la distribución física del establecimiento se presentan en el ítem siguiente.

7.6 Instalaciones y Mejoras

De acuerdo a las estimaciones de ventas que se determinaron a partir del estudio del mercado, los requisitos de infraestructura para llevar a cabo una producción anual de 500 ton de caracoles son un galpón de 1.000 m² para el sector de cría intensiva y una extensión de tierra de 9 ha para el sector de cría extensiva.

En función del crecimiento estimado de la producción, comenzaremos con un sector intensivo de 500 m², estimando una expansión de otros 500 m² hasta alcanzar los 1.000 m² finales durante el segundo año. La inversión en infraestructura para este sector representará una erogación US\$ 60.000 para el primer sector del galpón y otros US\$ 60.000 para la construcción del segundo sector al año siguiente.

Por el contrario, las 9 ha de tierra necesarias para la cría extensiva serán adquiridas en su totalidad al momento de inicio del proyecto, adicionando 1 ha más considerando la necesidad de espacio para el establecimiento del galpón, del frigorífico, del sector administrativo, etc.

Dentro del sector intensivo, el galpón estará dividido en diferentes sectores funcionales, a saber: zona de reproducción, zona de incubación, zona de crecimiento, además de otros sectores secundarios. La zona de reproducción estará compuesta por módulos o mesas de 2 m² de superficie, siendo este sector el de mayor requerimiento de espacio dentro de esta área.

En el primer año de funcionamiento, deberá contarse con 158 módulos de reproducción instalados, para ascender a 208 módulos en el año 2. Estos módulos de reproducción serán adquiridos al Centro de Helicultores Argentinos (CE.DE.H.A.), quienes los venden a un precio de US\$ 27,80 la unidad. Formando parte de los módulos de reproducción, deben utilizarse potes de postura, en donde los caracoles ovopositan. Estos potes deben ser plásticos, de aproximadamente de 7 cm de diámetro, y deben colocarse 100 potes por módulo.

Las zonas de incubación y crecimiento no poseen grandes necesidades de espacio. La incubación se realiza en los mismos potes de postura que mencionamos anteriormente, y el crecimiento se realiza en bandejas plásticas de aproximadamente 30 cm de diámetro. Ambos tipos de recipientes se colocarán en estanterías de 6 estantes de alto y dimensiones de 60 cm de largo por 30 cm de profundidad por estante. De acuerdo a la tasa de crecimiento de la producción, el número de estanterías requeridas para el

primer año de operación será de 337 unidades, mientras que en el próximo año las necesidades crecerán hasta las 444 estanterías.

El sector extensivo, como se mencionó anteriormente, contará con un total de 9 ha destinadas al engorde. Aunque se adquirirá la totalidad del terreno en los inicios del proyecto, la necesidad de uso del mismo será progresiva a lo largo de los dos primeros años.

De acuerdo a las estimaciones realizadas y en base al planeamiento y a la estrategia de producción desarrollada que se describirá más adelante, durante el primer año se requerirá el uso de 6 ha para engorde. Para el segundo año de operación el requisito de espacio será de 9 ha, manteniéndose este espacio para los años siguientes.

Cada hectárea de tierra destinada a engorde posee una superficie real productiva de 6.480 m², lo que corresponde a 36 recintos de cría de 4 m de ancho por 45 m de largo, separados por corredores de 1 m de ancho, libres de vegetación. Esta división en recintos internos se realiza para favorecer el acceso a los caracoles para su alimentación, recolección, limpieza del hábitat y todas las operaciones necesarias. Los recintos serán delimitados con una malla plástica de color negro de aproximadamente 1 m de altura sostenida por palos de madera espaciados cada 2 m. Esta red, además de delimitar el recinto cumple la función de evitar la fuga de los caracoles.

Por otro lado, para evitar el acceso a los recintos de animales depredadores y personas no autorizadas, cada hectárea será cercada con chapas de cinc galvanizado de 1 metro de altura, las cuales irán enterradas a 30 cm de profundidad y sostenidas por postes de madera, espaciados 2 m uno del otro.

Con respecto a la planta para el procesamiento de los caracoles, la misma deberá contar con ambientes bien definidos de acuerdo a la regulación existente. Los mismos se encuentran detallados en el Anexo 14.

La cámara frigorífica, destinada al almacenamiento de los caracoles para comercialización, será el ambiente de mayores requerimientos de espacio, para lo cual se construirá una cámara de 500 m², de los cuales 300 m² serán destinados al sector de almacenamiento de caracoles listos para comercializar (el cual será refrigerado), y los otros 200 m² serán distribuidos entre los otros sectores requeridos.

Una estructura adicional a considerar es el galpón de almacenamiento de alimento balanceado, que como se mencionó anteriormente, se manejará en cantidades importantes. De acuerdo a las estimaciones realizadas, la demanda máxima mensual de alimento balanceado, con el establecimiento operando en estado estacionario, será de

250 toneladas. Dado que el alimento balanceado se despacha en bolsas de 50 kg cada una, un número aproximado de entre 40 y 50 pallets por semana será el requisito máximo de alimento en el mes pico.

En base a esto, se decidió la construcción de un galpón de 100 m², el cual podrá cubrir una demanda de almacenamiento de alimento balanceado de dos semanas correspondientes a un mes pico. En lo que respecta a su costo, el m² de construcción se encuentra en los US\$ 120, lo que implica un costo total de US\$ 12.000.

Finalmente, se construirá un sector de oficinas de 100 m² de superficie para las actividades administrativas correspondientes. Este sector representará un costo de US\$ 18.600. Es importante mencionar que todas las construcciones se realizarán considerando una característica modular, es decir, que podrán ser fácilmente extendidas en superficie si las necesidades del negocio lo requieren.

7.7 Estrategia y Planificación de las Operaciones

En términos generales, la producción y el procesamiento de los caracoles serán llevados a cabo por la misma empresa, sin tercerizar ninguna etapa del proceso, salvo el transporte del producto listo para ser comercializado desde nuestra planta hasta el puerto de embarque que corresponda para el tipo de exportación acordado.

La producción, como se mencionó anteriormente, se iniciará con 10.000 caracoles reproductores, los cuales cumplirán su ciclo biológico de reproducción, fecundación, postura, incubación, nacimiento y crecimiento. En esta primera etapa, una vez alcanzada la fase juvenil, momento en donde se realiza la selección de los nuevos caracoles reproductores y se destina el resto a la zona de engorde, se realizará la selección del 50% de los caracoles juveniles que serán destinados a reproducción.

Dado que cada ciclo de postura, desde la reproducción hasta el final del ciclo de engorde, demora alrededor de 7 meses, el destinar una relativamente pequeña cantidad de caracoles al sector de engorde generará que la producción comercializable que se genere durante los primeros 10 meses del primer año operativo sea pequeña, de poco más de 2 toneladas.

Sin embargo, ya en el mes 11 se dispondrá de aproximadamente 125 toneladas de caracoles aptos para comercialización. De aquí en más, los ciclos del caracol se irán produciendo normalmente de acuerdo al esquema que se presenta en el Anexo 15,

destinando en cada ciclo de postura aproximadamente el 1% de los caracoles en fase juvenil para cumplir la función de reproductores.

En función de esto, podemos decir que a partir del segundo año la producción alcanza su estado estacionario, generándose dos cosechas importantes de 300 toneladas y 200 toneladas, alcanzando el compromiso de 500 toneladas anuales.

La puesta en marcha del establecimiento de cría se realizará en el mes de mayo del año 2004. Considerando esta fecha, y como se puede observar en el esquema del ciclo de cría y desarrollo del caracol presentado en el Anexo 15, existirán tres posturas de cada caracol reproductor a lo largo de cada año productivo, en los meses de mayo, septiembre y enero.

Es importante tener en cuenta que, dado que el ciclo de engorde del caracol se realizará según el método extensivo, al finalizar la fase juvenil del tercer ciclo de postura en el mes de mayo de cada año productivo, la fase de engorde correspondiente a este ciclo no se llevará a cabo en los términos normales ya que durante los meses de junio y julio en los que ésta debería producirse, los caracoles entrarán en estado de hibernación.

Es así entonces que los caracoles de engorde de este ciclo se cosecharán con los caracoles de engorde del ciclo posterior. Esto se traduce en que, en cada año productivo, sólo existirán dos cosechas principales, en los meses de noviembre y marzo, cosechas a las cuales nos referimos anteriormente.

Una operatoria que merece especial atención es la compra de alimento balanceado, que como se mencionó con anterioridad, posee altos volúmenes de demanda y representa una erogación importante para el proyecto en términos de costos directos de operación. La estrategia de compra de alimento balanceado se basará en la entrega semanal de producto, estimando un promedio semanal de 9 toneladas durante el primer año, o el equivalente a 6 pallets con bolsas de 50 kg. Esta demanda se extenderá a casi 20 pallets semanales durante el segundo año y un poco más de 20 pallets del segundo año en adelante, con picos de 40 pallets semanales de alimento en los meses de mayor demanda, como son octubre y noviembre.

Dadas estas características, para evitar el manejo y el almacenamiento excesivo de alimento, se procederá a establecer una frecuencia de suministro semanal, manteniendo a su vez un nivel de stock de seguridad de una semana de consumo promedio y una capacidad física de almacenamiento de dos veces la demanda máxima semanal de un mes pico.

7.8 Marco Legal y Regulatorio

El 8 de julio de 2002 el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, por medio de la Resolución 554/2002, creó el Registro Nacional de Establecimientos Helicultores, en el cual deberá ser inscripto el criadero. El trámite de inscripción se realiza a través de las oficinas locales del SENASA correspondientes a la jurisdicción del establecimiento. Una vez realizado el trámite, la Dirección de Luchas Sanitarias de la Dirección Nacional de Sanidad Animal nos otorgará el número de habilitación correspondiente.

A su vez, por la Resolución 555/2002, el SENASA incluyó en el Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal, las condiciones higiénico-sanitarias que deben cumplir los establecimientos afectados a la helicultura. De acuerdo a esta Resolución, la cual se presenta en el Anexo 14, el sector de procesamiento que construiremos, lo que incluye el frigorífico para almacenamiento de los caracoles listos para comercializar, deberá ser habilitado por las autoridades del SENASA.

Con respecto a las normas sanitarias para la importación en la Unión Europea, Argentina, Perú y Chile son los únicos países latinoamericanos habilitados para exportar caracoles para consumo humano (Decisión N° 96/166/CE). No existen normas comunitarias para las compras de caracoles vivos, sino que se depende de la legislación de cada uno de los estados miembros de la CE. La autorización para exportar caracoles argentinos debe ser acompañada por un certificado sanitario emitido por el SENASA.

8 Equipo Gerencial

8.1 Forma Legal de la Organización¹³

La forma legal que juzgamos más adecuada es la de una Sociedad Anónima. Esta consiste en una entidad legal distinta a la de sus dueños, cuyas principales ventajas son:

- Puede ser fácilmente transferida.
- No existe límite para la transferencia de las acciones.
- Tiene vida virtualmente ilimitada.

¹³ Comunicación personal: Villar, Hugo M., Ex Director y CFO de Pescasur S.A.; Ex Director y CFO de Vial del Sur S.A. Ex Presidente Dakota S.A.. Ha además formado y administrado distintas sociedades. (Agosto 2003).

- La muerte o retiro de sus propietarios no afecta la existencia de la sociedad, lo que le proporciona una mayor capacidad para obtener efectivo.
- La responsabilidad de los accionistas se encuentra limitada a la cantidad invertida en las acciones de capital.

La sociedad anónima se constituye ante escribano, no teniendo límite para sus componentes y permite que los directores sean independientes de los accionistas. El Directorio puede estar conformado por un presidente y al menos un director. Para su creación se puede recurrir a un estatuto tipo y su objeto social será “La cría y procesamiento de caracoles para su comercialización en el mercado local y exportación en todas sus formas”.

Decidimos formar este tipo de sociedad porque permite ser suscripta con el 10% de integración de capital sobre el que se fije para la sociedad. Además, se permite aumentarlo hasta el quíntuplo del capital social fijado inicialmente.

Un aspecto importante que se ha considerado, es la facilidad para la venta del negocio, ya que se puede cambiar el directorio mediante una Asamblea Ordinaria y los socios pueden transferir sus títulos dentro de la sociedad con sólo anotar las acciones a nombre del nuevo socio/socios en el Libro de Registro de Acciones.

Otra ventaja, que facilita la transferencia y reduce costos, es que las propiedades de la sociedad, tales como rodados e inmuebles, no demandarán gastos de transferencia de escrituras. En cambio, si se tratara de una sociedad de responsabilidad limitada, se requeriría que cada socio venda su parte por escritura pública, y además serían necesarias nuevas escrituras por la venta de los inmuebles y rodados.

Para este emprendimiento decidimos fijar el capital social en US\$ 33.900, lo que nos da la posibilidad de incrementarlo en el futuro hasta US\$ 170.000.

Suscribiremos la primera parte integrando el 10%, es decir US\$ 3.390, que serán depositados en el Banco de la Nación Argentina a la orden de la Inspección General de Justicia, a nombre de la sociedad.

Este importe es para responder a la inspección de la IGJ hasta que se apruebe la S.A., lo que normalmente toma unos 20 días luego de presentado el requerimiento de constitución.

El costo de constitución de la sociedad se ha estimado en aproximadamente US\$ 1.000. Este costo incluye la constitución de la SA, honorarios de escribanía, inscripción en la IGJ, inscripción en la AFIP, en la caja de jubilaciones y en la aduana.

El tiempo que demanda la inscripción en el Inspección Nacional de Justicia y la rúbrica de libros es de aproximadamente 2 meses, a partir de los cuales la sociedad podrá comenzar a operar.

8.2 Conformación del Directorio

La Dirección de la empresa será ejercida por los autores del presente trabajo y se reservará una posición adicional para el inversor, de acuerdo a lo descrito en el punto 10.5.1.

Dos de las personas mencionadas ejercerán la Presidencia y Vicepresidencia y las restantes actuarán como Directores.

Las autoridades de la sociedad se reelegirá anualmente de acuerdo a lo establecido en el estatuto social.

8.3 Asesores

Teniendo en cuenta la envergadura del emprendimiento se ha considerado indispensable la necesidad de contratación de asesores externos que colaborarán con el emprendimiento en temas específicos en los que se requiere de conocimientos técnicos y experiencia para solventarlos adecuadamente.

Se han identificado las siguientes necesidades:

- Asesoría técnica y en temas de calidad por parte del INTA
- Asesoría contable e impositiva
- Asesoría legal.
- Asesoría en temas de comercio exterior.

8.4 Estructura Organizativa

De acuerdo con nuestro plan de crecimiento, en dos años alcanzaremos la capacidad productiva de diseño. A continuación, describiremos la estructura que tendrá la organización en ese momento y posteriormente delineamos un plan de crecimiento desde el inicio de las actividades hasta alcanzar la estructura final.

La organización estará conformada por tres áreas: *Operaciones, Logística y Administración & Ventas.*

El área de Operaciones, tendrá a su cargo todo el proceso productivo, desde la preparación de los criaderos intensivos y extensivos, hasta el procesamiento y embalaje final. También tendrá a su cargo todas las operaciones de apoyo a la producción, como el control de la calidad, limpieza, vigilancia, relaciones laborales e industriales, almacenaje de materias primas y producto terminado, etc.

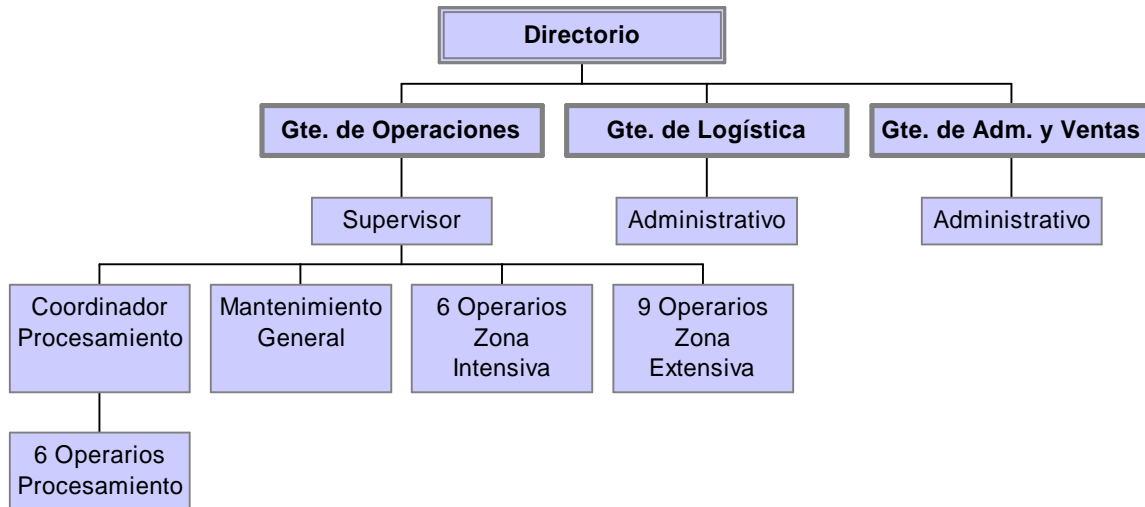
Para hacer frente a estas responsabilidades el área contará al momento de alcanzar la capacidad máxima de producción con 1 supervisor, 1 coordinador de procesamiento y 25 operarios, entre los que se encuentran 9 para la fase intensiva del proceso de cría, 9 para la fase extensiva, 6 para la fase de procesamiento y embalaje final y 1 operario para tareas generales de mantenimiento de las instalaciones.

Además, este sector contará con el soporte de la asesoría en las áreas técnica y de calidad por parte del INTA, con el que se ha previsto establecer un acuerdo de asistencia.

El área de Logística, se encargará de todo el proceso de compra y abastecimiento, tanto de materiales y servicios productivos, como de no-productivos. También será responsable por la logística de envío del producto terminado y de cualquier subproducto del proceso productivo. Generará el plan de producción y controlará su cumplimiento, sirviendo de nexo entre los requerimientos de los clientes (que llegarán a través del área de Administración y Ventas) y la capacidad del sistema productivo. Será responsable, además, de las gestiones de exportación desde la consolidación del despacho y mantendrá el contacto con el Despachante de Aduana. El sector contará con una persona dedicada a tareas administrativas.

El área de Administración y Ventas, además de la responsabilidad directa por las ventas, tendrá a su cargo todos los sistemas de apoyo y control de la empresa es decir, el sistema contable y financiero, legal, de sistemas, administración de personal, las relaciones con el Gobierno y los entes que controlan la actividad, etc. En este área, al igual que en el de Logística, se contará con una persona dedicada a áreas administrativas. El resto de las funciones se tercerizarán, por lo que se ha considerado recurrir a los servicios de un estudio con capacidad de brindar apoyo en las áreas contable, impositiva y legal.

El organigrama de la empresa será el siguiente:



Las tres gerencias serán cubiertas por cada uno de los redactores de este trabajo, según la siguiente asignación:

Gte. de Operaciones: Daniel Rodríguez, quien cuenta con una importante experiencia desarrollada en el área técnica de destacadas empresas, a lo que se suman condiciones personales de liderazgo, capacidad de análisis, sentido práctico y orientación a los resultados.

Gte. de Logística: Alejandro Arditti, que durante los últimos años se ha desempeñado exitosamente, justamente, en el área de logística de una importante empresa. Habitado a cumplir con estándares de excelencia en el servicio al cliente y a los requerimientos de la función, cuenta con una importante red de contactos y experiencia en compras y contratación de servicios. También es destacable su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y para la toma de decisiones rápidas.

Gte. de Administración y Ventas: Roberto Villar, quien además de contar con experiencia en una importante empresa en la que tiene responsabilidad por el manejo de algunos de sus negocios, ha también desarrollado en el pasado un emprendimiento personal que le brindó la posibilidad de la conducción integral de una pequeña empresa. En lo personal, cuenta con vocación para el manejo del área, fuertes valores éticos, condiciones de negociador y capacidad para la búsqueda de alternativas ante situaciones complejas.

Por ser los managers accionistas mayoritarios de la empresa, sólo se ha previsto una remuneración fija que será creciente a medida que el emprendimiento comience a generar flujos de caja positivos.

Teniendo en cuenta las etapas de crecimiento del emprendimiento se ha previsto la incorporación paulatina del personal necesario. En el cuadro siguiente se muestran las fechas tentativas de ingreso del personal, sobre la base de iniciar las actividades de la sociedad el 1° de enero de 2004, así como los requerimientos de cada puesto.

Tabla 12: Planificación de los RRHH

Posición A cubrir	Perfil Requerido	Fecha tentativa de incorporación
Supervisor de sector de cría	Persona con experiencia en tareas agropecuarias de crianza de animales de granja. Experiencia en conducción de personal.	1-May-04
Personal para Mantenimiento	Experiencia desarrollada en tareas de mantenimiento general de instalaciones de campo y sistemas de refrigeración.	1-May-04
Operarios para sector de cría intensiva	Personal con experiencia en tareas agropecuarias de crianza de animales de granja en criaderos intensivos de alta producción.	1 op. 1-May-04
		5 op. 1-Oct-04
		1 op. 1-Feb-05
		2 op. 1-Jun-05
Operarios para sector de cría extensiva.	Personal con experiencia en tareas agropecuarias de crianza de animales de granja.	1 op. 1-Oct-04
		5 op. 1-Feb-05
		1 op. 1-Jun-05
		1 op. 1-Oct-05
Coordinador para el sector de procesamiento	Persona con experiencia en conducción de personal desarrollada en la industria frigorífica, de ser posible de animales pequeños.	1-Mar-05
Operarios para el sector de procesamiento	Con experiencia en la industria frigorífica.	3 op. 1-Mar-05
		3 op. 1-Nov-05
Empleado administrativo para Adm. y Ventas	Con experiencia en tareas administrativas y contables.	1-Jun-04
Empleado administrativo para logística	Con experiencia en compras, programación de producción y familiarizado con trámites de exportación y contratación de fletes.	1-Nov-04

Teniendo en cuenta la localización prevista para el emprendimiento, consideramos que no existirán dificultades para reclutar el personal con el perfil requerido.

9 Supuestos, Riesgos Críticos y Estrategias de Salida

9.1 Análisis FODA

Para poder evaluar los riesgos que pueden presentarse en este proyecto haremos un análisis FODA. El que adicionalmente nos permitirá conocer en que medida los riesgos o debilidades pueden ser superados por las ventajas u oportunidades que ofrece el entorno actual.

El análisis está dividido en dos áreas, una que se refiere al entorno externo del sector, es decir a aquellas características que si bien son ajenas al sector, influyen de manera importante en el funcionamiento de la industria. La segunda área que cubrirá el análisis está referida al entorno interno, es decir a la evaluación de aquellas características propias del sector.

9.1.1 Evaluación del Entorno Externo

Las oportunidades que consideramos relevantes para impulsar este proyecto son las siguientes:

- Mercado con demanda insatisfecha.
- Mercado en crecimiento sostenido.
- Pocos jugadores con capacidad de aumentar la capacidad productiva.
- Mayoría de productores basados en recolección silvestre.
- Autorización de Argentina para exportar a la EU y EEUU.
- Existencia de marco legal para la actividad.
- Paridad cambiaria favorable.

Las debilidades que observamos pueden tener un efecto negativo son las que se listan a continuación:

- Incidencia del flete en el costo final del producto.
- Mala reputación exportadora de la Argentina.
- Falta de desarrollo de la tecnología productiva.
- Falta de una imagen de "Caracol Argentino".
- Inexistencia de mercado interno.

Más adelante, en el ítem 9.2, analizamos en detalle cada una de las debilidades identificadas y la estrategia a aplicar en cada caso.

Sin embargo, consideramos también interesante analizarlas en conjunto, utilizando factores de ponderación, para visualizar en forma integral el balance de fortalezas y debilidades, así como su importancia relativa.

Tabla 13: Evaluación del Entorno Externo

Factor	Calificación	Peso	Ponderación	Valor
+ Mercado con demanda insatisfecha	5	5	0.119	0.60
+ Mercado en crecimiento sostenido	5	5	0.119	0.60
+ Pocos jugadores con capac. de aumentar la capac. productiva	3	2	0.048	0.14
+ Mayoría de productores basados en recolección silvestre	3	3	0.071	0.21
+ Autorización de Argentina para exportar a la EU y EEUU.	5	5	0.119	0.60
+ Existencia de marco legal para la actividad	3	4	0.095	0.29
+ Tasa de cambio favorable	2	2	0.048	0.10
- Incidencia del flete en el costo final del producto	-4	4	0.095	-0.38
- Mala reputación exportadora de la Argentina	-5	4	0.095	-0.48
- Falta de desarrollo de la tecnología productiva	-3	2	0.048	-0.14
- Falta de una imagen de "Caracol Argentino"	-3	4	0.095	-0.29
- Inexistencia de mercado interno	-1	2	0.048	-0.05
		42		1.19

Como puede observarse, el análisis ponderado muestra un peso relativo mayor de las fortalezas pero, a pesar de esto, no deben menospreciarse las debilidades sobre las que consideramos clave focalizarnos en la estrategia de entrada.

9.1.2 Evaluación del Entorno Interno

Las oportunidades que consideramos son las siguientes:

- Excelente adaptación a las condiciones climáticas de Argentina.
- Bajo costo de mano de obra.
- Alta tasa de reproducción y crecimiento del caracol.

Las debilidades que observamos son:

- Pocos profesionales especializados en la helicultura.
- Alta inversión inicial.
- Alto requerimiento de mano de obra.

En la Tabla 14 se muestra la evaluación de las fortalezas y debilidades del entorno interno.

Tabla 14: Evaluación del Entorno Interno

Factor	Calificación	Peso	Ponderación	Valor
+ Excelente adaptación a las condiciones climáticas del país	4	5	0.217	0.87
+ Bajo costo de mano de obra	4	5	0.217	0.87
+ Alta tasa de reproducción y crecimiento del caracol	3	4	0.174	0.52
- Pocos profesionales especializados en la helicultura	-3	3	0.130	-0.39
- Alta inversión inicial	-3	3	0.130	-0.39
- Alto requerimiento de mano de obra	-3	3	0.130	-0.39
		23		1.09

Al igual que el entorno externo, el entorno interno muestra un peso relativo mayor de las fortalezas frente a las debilidades.

9.2 Análisis de las Debilidades

A pesar de que el proyecto muestre más fortalezas que debilidades, es necesario minimizar el efecto que estas debilidades puedan tener sobre nuestra empresa. Para ello detallamos como programamos hacer frente a cada una de ellas.

9.2.1 Incidencia del Flete en el Costo Final del Producto

Como ya explicamos en el Plan de Marketing, las ventajas de nuestro producto frente a la oferta actual hacen posible superar esta debilidad, ya que al crear valor para el cliente este puede pagar el costo del flete y aun así obtener un ahorro que permite inducir la compra.

9.2.2 Mala Reputación Exportadora de la Argentina

Sobre este problema hablamos en la descripción de nuestra estrategia de entrada. La idea es ser estrictos en el cumplimiento de todos los compromisos asumidos, tanto en los que se refieren a plazos como a calidad. Para crear una imagen de seriedad establecimos un cronograma de trabajo que usaremos con nuestros potenciales clientes, que incluye diferentes etapas de contactos para la entrega de muestras, el aviso del comienzo de la producción, y el envío de cotizaciones formales.

9.2.3 Falta de Desarrollo de la Tecnología Productiva

La táctica para enfrentar esta debilidad es realizar una alianza estratégica con el INTA con el objetivo que nos provea de todo el soporte técnico necesario para la operación de cría de caracoles, lo que incluye el know how y la asistencia requerida en todos los aspectos de la crianza así como el monitoreo permanente de nuestro sistema productivo y calidad del producto.

Además, consideramos indispensable esta asistencia no sólo por el aporte técnico sino también por la reputación internacional del INTA que nos ayudará a fortalecer la imagen de seriedad que deseamos construir.

9.2.4 Falta de una Imagen de "Caracol Argentino"

La falta de imagen que existe en el mundo con respecto al caracol para consumo humano de origen argentino no será un problema mayor en esta etapa, dado que la compra de este producto es sumamente racional. Por ello, en la medida que seamos capaces de cumplir con los plazos, los volúmenes y la calidad comprometidos, el hecho de que el país carezca de una imagen internacional como productor de caracoles no será tan relevante.

Nuestra estrategia incluye la creación de esta imagen junto con la reputación de la compañía para poder dar el salto a productos de mayor valor agregado, momento en el cual esta debilidad tomará mucha mayor importancia ya que la compra se torna menos racional y aparecen elementos subjetivos de percepción de calidad en la decisión del cliente.

9.2.5 Inexistencia de Mercado Interno

La inexistencia de mercado interno no la consideramos como un problema para este proyecto, ya que está exclusivamente orientado al mercado externo. Pero se podría transformar en un importante problema si por algún motivo se suspendieran las licencias que Argentina tiene para exportar a la Comunidad Económica Europea y a EE.UU.

9.2.6 Pocos Profesionales Especializados en la Helicicultura

La alianza con el Instituto Nacional de Tecnología Agroindustrial, INTA, nos permitirá obtener la información y el asesoramiento que necesitemos para la correcta utilización de las instalaciones productivas y para el adecuado manejo de la producción.

9.2.7 Alta Inversión Inicial

Este punto es tanto una debilidad como una fortaleza, ya que sirve como barrera de entrada para la actividad.

Nuestro proyecto se iniciará con un mix de financiación, en parte por capitales propios y en parte por capitales de inversionistas independientes. Estos capitales aun no han sido obtenidos y es una de las fases previas que deberemos completar antes del start up. En el cuerpo del trabajo se detalla cuáles son los requerimientos de capital y cuál es la oferta que haremos a aquellos inversionistas interesados en el proyecto.

9.2.8 Alto Requerimiento de Mano de Obra

Esta actividad requiere de una importante mano de obra, y esto nuevamente es una debilidad que en nuestro caso se transforma en fortaleza, ya que dada la diferencia en el costo de la mano de obra que existe entre la Argentina y Europa, nos permite contar con una barrera de entrada a la actividad. Sin duda los productores europeos que hoy hacen recolección silvestre que deseen transformarse a un sistema de cría como el propuesto por nosotros, deberá enfrentar un costo de mano de obra mucho más alto que el nuestro.

10 Plan Financiero

Dadas las características del emprendimiento, existe un período de desarrollo de la producción durante el cual no se generan ventas. Este período comprende los primeros 15 meses del emprendimiento desde la conformación de la empresa, o lo que es lo mismo los primeros 11 meses desde el inicio de actividades productivas. Esto genera que durante el primer año contable no se realicen ventas, comenzando la exportación de producto en el segundo año, específicamente en el mes de marzo.

Los cálculos financieros que se presentan de en esta sección se basan en ciertos supuestos, entre los cuales consideramos:

- El pronóstico de ventas se realizó a partir de la primera cosecha comercial de la producción de caracoles. Esta cosecha, y por lo tanto la primera venta, se produce en el mes de marzo del año 2005, el cual es el mes 11 desde el inicio de operación de la planta. La cantidad aproximada de venta son 15 toneladas de caracoles. A partir de este mes y por los próximos siete meses se mantendrá este nivel de ventas, hasta que se realice una nueva cosecha de caracoles en el segundo año. Esta nueva cosecha implicará un crecimiento de las ventas hasta las 42 toneladas mensuales, que se mantendrá estable hasta la cosecha del tercer año. A partir del tercer año se alcanzará un nivel de ventas mensuales de aproximadamente 45 toneladas, manteniéndose constante este volumen mensual para los próximos meses considerados en el proyecto. Este pronóstico de ventas está basado en que, como se mencionó anteriormente en el ítem de análisis de mercado, la demanda se encuentra insatisfecha y tiene la capacidad de absorber nuestra oferta. La estabilidad de la oferta y su crecimiento escalonado y planificado soporta la estrategia de mantener una oferta consistente en el tiempo, permitiendo la previsión de los aumentos de la misma en función de las capacidades productivas.
- Las inversiones fueron distribuidas en el tiempo de acuerdo a las necesidades operativas y todos los costos, tanto los fijos como los variables, discriminados según su origen (Producción, Operaciones, Administración y Ventas) se presentan en detalle en los Cuadros de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja.
- El capital de inversión requerido se distribuyó entre capital propio e inversores externos. Más adelante se presenta la forma en que la inversión es distribuida.
- Los resultados de la empresa y todos los cálculos efectuados con dichos resultados fueron afectados por la carga impositiva correspondiente de acuerdo a la normativa vigente. Los impuestos que fueron considerados son los siguientes:
 - Impuestos municipales: 1% del valor del terreno y las instalaciones construidas.
 - Ingresos brutos: 3% de la facturación.
 - Impuesto a las ganancias: 35% de la ganancia neta del ejercicio.

- Retención y reintegro a las exportaciones: se asumió una retención a las exportaciones del 10% de la facturación, con un reintegro del 2,5% luego de 30 días.
- La actualización de los flujos netos para los diferentes cálculos de rentabilidad del proyecto se realizó considerando una tasa de descuento del 40% anual.
- Los valores informados se presentan en dólares estadounidenses a una cotización con respecto al peso argentino de 2,95 \$AR por cada 1 US\$.

10.1 Inversiones

La totalidad de las inversiones en infraestructura requeridas para la puesta en funcionamiento y ampliación de las instalaciones productivas y administrativas representa un monto de US\$ 305.000. Entre las inversiones más importantes que se harán encontramos el galpón para el sector de cría intensiva, con un costo total de US\$ 120.000, aunque su construcción se realizará en dos etapas como se indicó en la sección de Operaciones, la cámara frigorífica, que implicará una erogación de US\$ 80.000 y el terreno, el cual costará casi US\$ 20.000.

Los niveles de depreciación se distribuyeron tal que los bienes inmuebles como el galpón, la cámara frigorífica, el depósito de alimento balanceado y las oficinas administrativas se depreciarán en 20 años, mientras que todos los bienes de uso lo harán en 5 años. Esta distribución representa US\$ 8.000 de depreciaciones para el primer año y un valor constante de US\$ 22.000 para los siguientes 4 años.

El detalle de estas inversiones y otras necesarias para la puesta en marcha y operación de la planta las presentamos en el Anexo 16, en donde también se detalla, para fines contables, su valor residual, el cual se estimó en un 5% del valor original de la inversión, y la forma en que cada una será depreciada.

10.2 Cuadro Pro-Forma de Pérdidas y Ganancias

Las ventas de la Compañía se estiman que crecerán de US\$ 730.000 en el año 2005 a US\$ 1.900.000 en el año 2007. Dado que durante el primer año de operación no se generará ninguna venta, el cuadro de pérdidas y ganancias muestra una utilidad neta negativa de US\$ 88.546. Sin embargo, en los años siguientes, en donde los resultados se ven beneficiados por las ventas realizadas, la utilidad neta mejora en el segundo año a

US\$ 182.984, en el tercer año a US\$ 701.090 y en el cuarto año a US\$ 751.819. Estos valores representan un crecimiento del porcentaje de la ganancia neta sobre las ventas desde el 25% para el año 2005 hasta el 39% para el año 2007.

Tabla 15: Cuadro Pro-Forma de Pérdidas y Ganancias

	2004	2005	2006	2007
Ventas (ton)	-	208	507	543
Ventas Brutas	-	729,187	1,775,232	1,901,534
Costos fijos de Producción	(27,119)	(94,894)	(115,956)	(118,880)
Depreciacion Manufactura	(6,428)	(19,901)	(20,315)	(20,315)
Costos Variables	(13,778)	(164,495)	(211,362)	(213,257)
Costos de Despacho	-	(26,180)	(59,235)	(60,346)
<i>Costos Operativos Totales</i>	<i>(47,325)</i>	<i>(279,290)</i>	<i>(347,633)</i>	<i>(352,453)</i>
Ganancia Bruta	(47,325)	449,897	1,427,599	1,549,081
Gastos Administrativos	(37,348)	(67,984)	(84,087)	(96,743)
Depreciación	(1,449)	(2,174)	(2,174)	(2,174)
Resultado Operativo	(86,123)	379,739	1,341,338	1,450,165
Resultados Financieros	-	-	1,238	7,300
Depreciación	7,877	22,075	22,488	22,488
EBITDA	(78,246)	401,814	1,365,064	1,479,953
Impuestos Municipales	(2,424)	(2,424)	(2,424)	(2,424)
Ingresos Brutos	-	(21,876)	(53,257)	(57,046)
Impuestos a las Ganancias	-	(145,246)	(459,307)	(496,740)
Retención de Exportaciones	-	(32,815)	(156,766)	(187,644)
Reintegro de Exportaciones	-	5,606	30,269	38,208
<i>Total Impuestos</i>	<i>(2,424)</i>	<i>(196,755)</i>	<i>(641,485)</i>	<i>(705,646)</i>
Ganancia Neta	(88,546)	182,984	701,090	751,819

En el Anexo 17 se presenta el cuadro de pérdidas y ganancias mensual para los años 2004 y 2005, y trimestral para los años 2006 y 2007.

10.3 Cuadro Pro-Forma de Flujo de Caja

Las necesidades de capital se concentran en el primer año de operación y principios del segundo año, y se estima que el flujo de caja se tornará positivo a los tres meses de iniciadas las ventas, en mayo del año 2005. Más adelante se detallan las necesidades de capital y cómo se estima distribuir dichos aportes a lo largo del emprendimiento.

Tabla 16: Cuadro Pro-Forma de Flujo de Caja

	2004	2005	2006	2007
A. Ingreso por Operación				
Ingreso por Ventas	-	729,187	1,775,232	1,901,534
B. Egresos por Operación				
Pago a Proveedores	13,778	164,495	211,362	213,257
MOD e Imprevistos	13,220	63,568	76,678	76,678
MO Indirecta	13,322	40,814	54,576	66,576
Gastos de Ventas	-	26,180	59,235	60,346
Gastos de Administración	21,877	22,315	22,315	22,315
Gastos de Fabricación	12,323	19,346	24,063	26,758
Imprevistos	2,032	13,944	18,831	19,116
Sub total	76,552	350,661	467,061	485,046
	-	-	-	-
C. Flujo por Operaciones (A-B)	(76,552)	378,526	1,308,171	1,416,488
D. Ingresos No Operacionales				
Créditos a largo plazo	-	-	-	-
Reintegros impositivos	-	5,606	30,269	38,208
Inversiones financieras	-	-	163,000	670,000
Intereses de inversiones financieras	-	-	1,238	7,300
Aportes de capital	322,000	61,000	-	-
Sub total	322,000	66,606	194,506	715,508
E. Egresos No Operacionales				
Pago de intereses	-	-	-	-
Pagos de créditos a LP	-	-	-	-
Pago de impuestos	2,424	202,361	671,754	743,854
Inversiones en nuevos activos	240,562	65,159	103	-
Inversiones financieras	-	163,000	670,000	710,000
Dividendos	-	-	164,238	677,300
Imprevistos	1,694	2,892	3,580	4,180
Sub total	244,679	433,412	1,509,675	2,135,334
F. Flujo de caja No Operacional (D-E)	77,321	(366,806)	(1,315,168)	(1,419,826)
G. Flujo Neto Generado (C+F)	768	11,720	(6,998)	(3,339)
H. Saldo Inicial de Caja	-	768	12,488	5,490
I. Saldo Final de Caja (G+H)	768	12,488	5,490	2,152

Dadas las características del negocio, los flujos de caja que se generan desde la primera venta son estables mes a mes, encontrándose en promedio en los US\$ 55.000 mensuales. Bajo estas estimaciones consideramos que no encontraremos inconvenientes en el futuro en lo referido a este punto.

En el Anexo 18 se presenta el cuadro de flujo de caja mensual para los años 2004 y 2005, y trimestral para los años 2006 y 2007.

10.4 Balance Pro-Forma

A continuación se presenta el Balance Pro-Forma para los tres primeros años de operación. Los valores se encuentran expresados como miles de dólares.

Tabla 17: Balance Pro-Forma

En Miles de US\$	2004	2005	2006
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	0.8	12.5	5.5
Inversiones	-	163.0	670.0
Bienes de Cambio	7.9	1,085.1	1,212.7
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	8.6	1,260.6	1,888.2
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inversiones	232.7	267.9	223.4
Bienes Intangibles	80.7	118.6	118.6
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	313.4	386.5	342.0
TOTAL DEL ACTIVO	322.0	1,647.1	2,230.2
PASIVO CORRIENTE			
Deudas Bancarias y Financieras	-	-	-
Deudas Sociales y Fiscales	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	-	-
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas Bancarias y Financieras	-	-	-
Previsiones	-	-	-
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	-	-	-
TOTAL DEL PASIVO	-	-	-
PATRIMONIO NETO			
Aporte de los Propietarios			
Capital Social	33.9	33.9	33.9
Aportes no Capitalizados	288.1	349.1	349.1
Resultados Acumulados			
Resultados por Tenencia	-	1,081.1	1,127.3
Resultados No Asignados	-	183.0	719.8
TOTAL PATRIMONIO NETO	322.0	1,647.1	2,230.2
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	322.0	1,647.1	2,230.2

Como se puede observar, se estima un crecimiento saludable en activos a lo largo de los primeros años de operación, presentando un índice de retorno sobre activos (ROA) para el año 2006 del 34%.

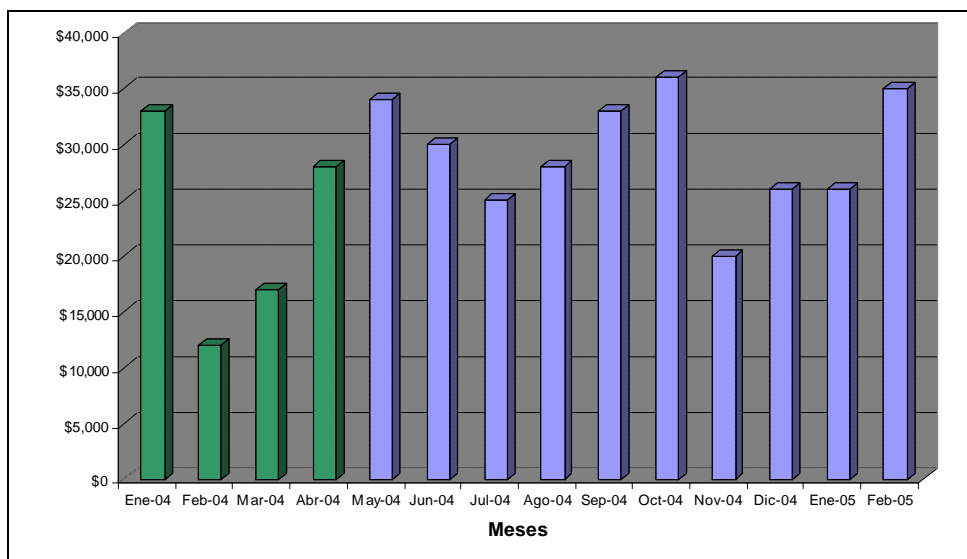
10.5 Necesidades de Capital

Como se puede observar en el Cuadro de Flujos de Caja, las necesidades de capital para llevar adelante este emprendimiento alcanzan los US\$ 383.000. Este dinero es necesario para solventar las inversiones en infraestructura y el capital de trabajo hasta que la operación alcance la capacidad de autosustentación, lo que ocurrirá en el mes de mayo de 2005, sólo tres meses después de iniciadas las ventas.

Los primeros US\$ 90.000 de aporte serán propios, mientras que el resto del capital (US\$ 293.000) se obtendrá de una fuente de financiamiento externa.

En el gráfico que presentamos a continuación se detallan las necesidades de aporte de capital desde el mes de inicio del proyecto, siendo el mes 1 el momento de la puesta en marcha de la planta. La distribución en el aporte del capital se puede observar en el gráfico siguiente, en donde las barras de color verde representan en capital propio, y su utilización en el tiempo, y las barras de color azul representan el capital externo distribuido de manera mensual según su necesidad de uso. Observando el gráfico se puede notar que el capital externo será necesario a partir del mes de puesta en marcha de la planta, ya que las erogaciones anteriores podrán ser sustentadas con el capital propio.

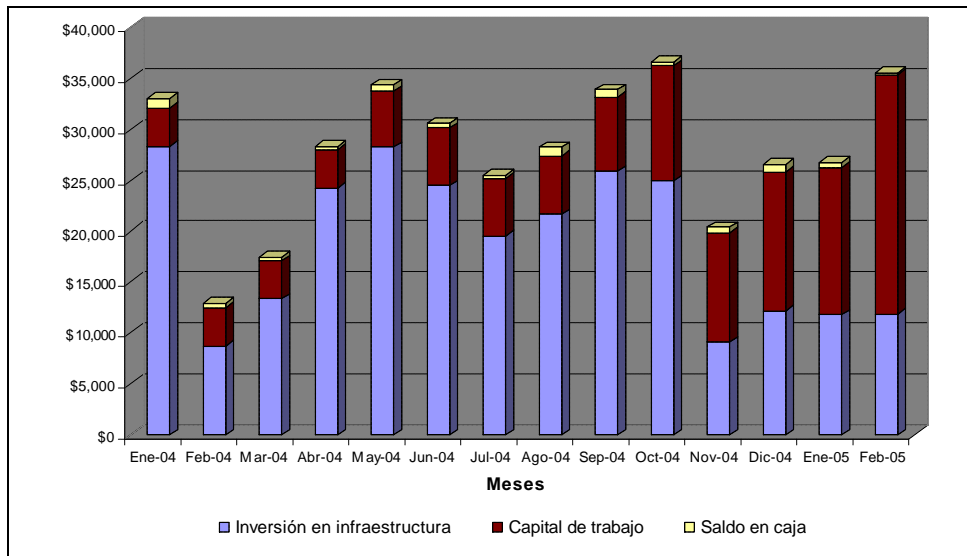
Gráfico 4: Aportes de Capital Requeridos



Este capital que se requerirá mes a mes será distribuido en las inversiones de infraestructura necesarias para la construcción y ampliación de la planta, y el capital de

trabajo necesario para la operación. Dicha discriminación se presente de manera mensual en el gráfico siguiente.

Gráfico 5: Discriminación del Capital Requerido



A partir del mes 10, el cual corresponde al mes de febrero del año 2005, no serán necesarios aportes de capital adicionales, ya que el flujo de caja generado por el negocio es suficiente para sustentar la operación.

10.5.1 Capital Social

Como se describió en el punto anterior, las necesidades de capital se solventarán a partir de dos fuentes de financiamiento. Dado que los primeros US\$ 90.000 serán propios, y los restantes US\$ 293.000 provendrán de una fuente externa, realizamos una estimación de la participación que deberíamos entregar a los inversores externos en función de su aporte.

Para esto, se determinó el valor actual neto del proyecto y de la inversión. En ambos casos, los flujos de caja netos fueron actualizados a la tasa de riesgo del proyecto la cual estimamos en un 40% anual. Los resultados obtenidos fueron que el VAN del proyecto es de US\$ 594.065 y el VAN de la inversión es de US\$ 246.676. La proporción entre ambas cifras nos muestra que las participaciones accionarias de la empresa deberían ser distribuidas de la siguiente manera:

- o Participación propia: 58%

- o Participación del inversor: 42%

En función de estos cálculos es que se ofrecerá al inversor la participación mencionada como contraparte de sus aportes de capital al proyecto. La Compañía pagará dividendos anualmente a partir del primer año en que sus ganancias netas sean positivas, es decir que el primer pago de dividendos se realizará en enero del año 2006.

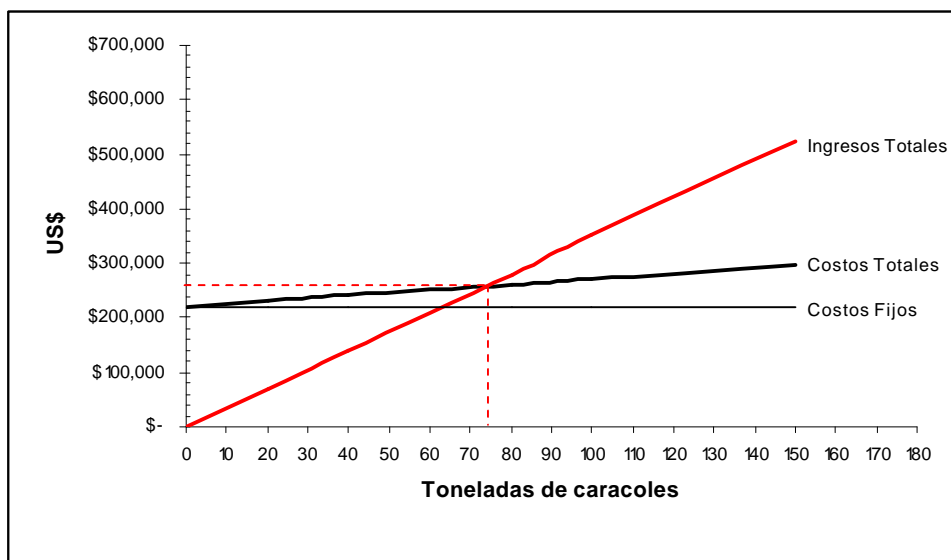
10.6 Evaluación Económico-Financiera

10.6.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se calculó para cada uno de los cuatro primeros años de operación (años 2005 a 2008), dejando de lado el primer año de funcionamiento (año 2004), ya que como se explicó anteriormente, a lo largo del mismo no se realizan ventas del producto. En base a los cálculos realizados el punto de equilibrio en toneladas de caracoles no varía para los años mencionados.

Para la determinación del punto de equilibrio se consideraron costos fijos anuales por US\$ 221.000 y costos variables anuales por US\$ 273.600, que para una producción anual de 543 toneladas de caracoles nos arroja un costo variable unitario de US\$ 504/ton. Por otro lado, el precio por tonelada de producto se estimó en US\$ 3.500. En función de estos valores se generó el gráfico que se presenta a continuación a partir del cual se determinó el punto de equilibrio anual de la planta.

Gráfico 6: Punto de Equilibrio



Como se puede observar, el punto de equilibrio es de 74 toneladas de caracoles al año, volumen que superamos ampliamente en nuestra estimación de ventas anuales y capacidad de producción.

10.6.2 Rentabilidad del Proyecto

Para determinar la rentabilidad del proyecto utilizamos diferentes indicadores, entre ellos el VAN, la TIR y el ROI. Los valores obtenidos para cada uno de éstos son los siguientes:

- VAN: US\$ 594.065
- TIR: 78%
- Ganancia neta/inversión (ROI): 29%

A su vez, otros indicadores que complementan la información de análisis acerca del desempeño futuro del emprendimiento son:

- Período de recupero: 34 meses (2,8 años)
- Punto de equilibrio: 14 meses (1,2 años)
- Ganancia neta/activos (ROA): 34%
- Ganancia neta/ventas: 36%

Como se puede observar a partir de los indicadores presentados, el proyecto presenta una rentabilidad muy favorable para su ejecución.

10.6.3 Análisis de Sensibilidad

Un factor importante en el análisis de la rentabilidad del proyecto es la sensibilidad que presenta el mismo frente a posibles variaciones en algunas de las variables operativas, económicas, financieras, etc.

Las variables que consideramos de mayor peso en su potencial influencia en los resultados del proyecto fueron la cotización del dólar frente al peso, el precio de la tonelada de caracoles en dólares, los costos laborales y los costos de los insumos.

A continuación presentamos los detalles del análisis efectuado y los resultados correspondientes.

Tabla 18: Análisis de Sensibilidad

Parámetro	Variación	VAN (US\$)	TIR (%)	ROI (%)	Tasa de Cambio			Resultado
					VAN	TIR	ROI	
Situación Base	-	594.065	78	29	-	-	-	-
Cotización del dólar	- 10%	535.335	72	15	10%	8%	48%	Sensible
Precio de venta	- 20%	388.445	64	20	35%	18%	31%	Muy sensible
Costos laborales	+ 20%	566.814	75	28	5%	4%	3%	Poco sensible
Costos de insumos	+ 20%	566.234	75	27	5%	4%	7%	Poco sensible

En base a este análisis podemos determinar que el precio de la tonelada de caracol influye significativamente en los resultados de la empresa. Sin embargo, considerando que la demanda se encuentra insatisfecha y posee una tendencia creciente, además de los factores ya expresados en la sección de Análisis del Mercado, no prevemos en el corto plazo una baja en los precios internacionales.

Con respecto a las otras variables analizadas, los costos laborales locales y los costos de los insumos ofrecen poca influencia en los resultados de la empresa frente a variaciones importantes, principalmente como consecuencia de su valor en pesos argentinos frente a los ingresos por ventas en dólares.

Sí es importante considerar que la cotización del dólar presenta cierto tipo de peso en los resultados económicos del emprendimiento, por lo que deberemos hacer un seguimiento cercano a esta variable. Actualmente, en función de las perspectivas macroeconómicas del país, no se espera una variación de la cotización del dólar más allá de un pequeño porcentaje, cotizándose actualmente el dólar futuro a un valor de 2,98 \$/US\$ para el mes de enero de 2005¹⁴, por lo cual podemos estimar que se mantendrán las condiciones consideradas en el análisis.

Adicionalmente, creemos oportuno fijar el marco de evaluación del proyecto de inversión de acuerdo a los criterios generalmente aceptados para evaluación de oportunidades ya que nos brinda una referencia adicional en cuanto a las posibilidades de que cambios significativos, como los que se han considerado, puedan impactar al

¹⁴ www.dolarhoy.com.ar (18/9/03)

proyecto de tal manera que hagan que la oportunidad de obtener beneficios económicos acordes a la inversión requerida se desvanezca.

En la tabla siguiente se ha considerado como peor escenario la situación en que todos los parámetros considerados en el análisis de sensibilidad varíen negativamente en la proporción indicada en la Tabla 19.

Tabla 19: Evaluación de la Oportunidad

Criterio	Evaluación de Potencial		Escenario esperado	Escenario pesimista
	Alto	Bajo		
Punto de equilibrio	= 18 meses	> 24 meses	14 meses	22 meses
ROI	= 25%	< 15%	29 %	15 %
TIR	= 25%	< 15%	78 %	54 %
Margen Bruto	> 40%	< 20%	73 %	65 %
Ganancia Neta	> 10%	< 4%	36 %	26 %

Como puede verse, la oportunidad aparece con una robustez suficiente como para absorber el impacto negativo de las variables claves sin resentirse de una manera que la transformen en irrelevantes.

11 Conclusiones

En el presente proyecto se evaluó el desarrollo de una empresa local dedicada a la cría, procesamiento y comercialización de caracoles de tierra orientada al mercado externo. Una de las principales características del emprendimiento se basa en llevar a cabo la implementación de un establecimiento productor que opere con volúmenes muy superiores a los que se manejan actualmente en el país.

El impulso local de esta actividad cuenta con ventajas como la existencia de condiciones naturales favorables para el desarrollo de la especie *Helix Aspersa*, una creciente demanda internacional, la cual se encuentra insatisfecha, y la habilitación del país como exportador a la Unión Europea. Sin embargo, es indispensable el asegurar la cantidad, calidad y continuidad requeridas por los mercados objetivos.

Una conclusión importante es que el criadero es la estructura imprescindible para el desarrollo y crecimiento de esta actividad económica. Además, es de fundamental importancia mejorar la eficiencia de las condiciones reproductivas y de las exportaciones

–mediante la utilización de alimentos balanceados, técnicas innovadoras y buenas prácticas de manejo- para no discontinuar el flujo de oferta.

Es así que, habiendo analizado y desarrollado las consideraciones y variables necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento, podemos concluir que el mismo demuestra ser rentable y de alto potencial.

En base al estudio realizado concluimos que es totalmente factible cumplir la meta de llevar a cabo la implementación de un establecimiento productor de una escala muy superior a lo actualmente existente en el país. Nuestro mercado objetivo tiene un volumen de 13.000 ton/año con un crecimiento estimado de 2.650 ton/año en un escenario optimista y un crecimiento de 450 ton/año en uno pesimista. La principal ventaja es que la demanda se encuentra insatisfecha y los actuales productores, como explicamos en el análisis de la competencia, tienen limitantes para aumentar su producción.

A su vez, siendo nuestra máxima capacidad productiva de aproximadamente 500 ton/año, aún en un escenario pesimista, toda nuestra producción podría ser absorbida por el crecimiento de la demanda sin afectar el volumen vendido por el resto de los productores. Este hecho y el insuficiente desarrollo de la organización empresarial en este sector nos permitirán establecer un liderazgo local en esta industria de exportación.

Los indicadores económico-financieros son sustento de la factibilidad del emprendimiento, mostrando que el proyecto planteado posee un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 594.065 (calculado a partir de una tasa de descuento del 40% anual), una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 78% y un nivel de Retorno sobre la Inversión (ROI) de 29%, con un punto de equilibrio de 14 meses y un período de repago de 34 meses.

Asimismo, la oportunidad presenta la suficiente robustez económica frente a posibles cambios en el entorno como para sostener su interés, manteniendo un adecuado retorno sobre la inversión del capital necesario para el emprendimiento. Soporte de esta afirmación son los resultados obtenidos a partir del análisis de sensibilidad elaborado para las principales variables del proyecto, como ser la cotización del dólar, el precio de venta del producto terminado, los costos laborales y los costos de insumos. De todas éstas el precio de venta mostró ser la variable más sensible, aunque presentando resultados favorables como un VAN de US\$ 388.445, una TIR de 64% y un ROI de 20% para una variación de la misma del orden del 20% negativo.

La estrategia de negocio ha sido especialmente diseñada para superar las debilidades que presenta la industria local. Ejemplo de esto es la ausencia de inversiones en activos

específicos, lo que nos permite plantear una estrategia favorable de salida del negocio en caso de necesidad de venta de las inversiones realizadas.

A su vez, nuestra estrategia de crecimiento una vez alcanzadas las 500 ton/año de producción no incluye la expansión de la capacidad productiva, sino el giro hacia la elaboración de un producto de mayor valor agregado, es decir hacia la elaboración de conservas y otros tipos de preparaciones en base a caracoles listos para consumir. La imagen de seriedad y calidad con la que planeamos enfrentar este mercado es la clave para poder encarar con éxito esta estrategia de crecimiento.

Una característica importante para la concreción futura del proyecto es la generación de valor para nuestros clientes, lo que nos permitirá gozar de los beneficios de un precio relativamente alto. La base de la generación de valor es la creación de un producto que reúne condiciones valoradas por los importadores. Las ventajas del producto son la calidad estable en el tiempo y la trazabilidad. Las ventajas de la organización y su forma de operar son la seriedad en el cumplimiento de los compromisos contraídos, la capacidad de proveer altos volúmenes de producto, y la posibilidad de realizar compromisos a largo plazo manteniendo la calidad y el volumen comprometidos.

Desde el punto de vista operacional, un aspecto importante a tener en cuenta una vez evaluados cuidadosamente los aspectos técnicos de la crianza de caracoles, es la necesidad de la asistencia de técnicos con conocimientos en la actividad que asistan este emprendimiento, para solventar exitosamente los problemas a los que nos enfrentaremos en la práctica.

Finalmente, no queremos dejar de lado el contexto latinoamericano y especialmente de nuestro país, los que dan un marco de incertidumbre a todo proyecto, no pudiendo abstraerse este caso de las generales de la ley cuando se observan la situación económica, el contexto cultural, la representatividad del sistema político y la inseguridad del marco jurídico e impositivo. Indudablemente, todas las proyecciones están expuestas a los factores mencionados y como tales deben ser permanentemente monitoreados para poder valorar el impacto de los posibles cambios.

El apalancamiento del proyecto sobre la base de deuda puede constituirse en este contexto en un serio riesgo, por lo que no lo hemos considerado como una alternativa y pensamos que debe llevarse adelante sobre la base de una sana arquitectura financiera y asegurando la producción de dividendos de manera sostenida.

12 Bibliografía

- Gerardo Darío Pereira “Financiamiento y Obtención de Fondos, el Gran Desafío del Entrepreneur”, Universidad del CEMA, Octubre 2001.
- Centro de Helicultores Argentinos, “Comercialización: Precios, rentabilidad, exportación” <http://www.cedeha.com/comercia.htm>, (Julio, 2003).
- Centro de Helicultores Argentinos, “El caracol”, <http://www.cedeha.com/caracol.htm>, (Julio, 2003).
- Centro de Helicultores Argentinos, “Especies”, <http://www.cedeha.com/especies.htm>, (Julio, 2003).
- Helix del Sur, <http://www.helixdelsur.com.ar/web/>, (Julio, 2003).
- Red Agraria, “Cría de caracoles”, <http://www.redagraria.com/indexinicio.html>, (Julio, 2003).
- L.García (IICA); Caracoles de tierra (Doc.A12); Estudio I.EG.33.7, Componente A; Préstamo BID 925/OC-AR. Pre II. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Bs.As., a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación.
- Centro de Helicultores Argentinos, “Comercialización: formas de venta” <http://www.cedeha.com/doc.htm>, (Julio, 2003).
- Zass Courier, “Temas de exportación y proceso de caracoles”, <http://zasscourier.com/temasdeexportacion.htm>, (Julio, 2003).
- Argentina Exporta, <http://www.argentinaexporta.com/>, (Julio, 2003).
- Comex, “El Portal de comercio Exterior”, <http://www.comex.com.ar>, (Julio, 2003).
- Timmons, Jeffrey, “New Venture Creation”, USA, IRWIN/McGrawHill, 1999.
- Png, Ivan, “Managerial Economics”, Blackwell Publishers, 1998.
- Damodaran, A, “Investment Valuation”, USA, Wiley, 7° Ed., 1996.
- Ross, S. y colaboradores, “Finanzas Corporativas”, Méjico, McGraw Hill, 5° Edición, 2001.
- Kotler, Philip, “Dirección de Marketing”, Méjico, Pearson Educación, Ed. del Milenio, 2001.
- Bregante, Cecilia, helicultora, comunicación personal (julio 2003).

ANEXOS

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles

Exportaciones (valor en miles US\$)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
China							13471	10628	8159	10953	9006	21947
Indonesia											4768	5728
Grecia	1670	1306	1648	1381	5099	3322	3419	1342	1261	2042	650	1894
Francia	1057	1064	708	483	887	506	919	345	663	527	515	519
U.S.A.	214	182	228	594	274	55	748	288	663	1535	520	423
España	371	1361	1417	466	820	528	780	719	757	219	670	329
Alemania								1340	1171	669	1013	309
U.K.	6	53	18	38	83	190	58	118	46	17	407	248
Irlanda	85	28	9	106	127	77	812	90	126	221	61	160
Canadá	16	172		39	54	53	117	189	128	205	218	156
Italia	144	131	50	289	207	198	31	23	144	29	131	126
Noruega			44	59	238	210	200	217	121	94	64	81
Dinamarca	2	3			3	10	10	66	80	170	61	77
Bélgica-Luxemburgo	75	56	200	71	19	11	22	38	39	46	60	55
Argentina		65	472			23	315	76	46	44	58	40
Holanda	219	291	87	276	519	64	59	39	118	105	65	38
Suecia		1	2	2		1	1		1	4	0	21
Japón	18	5	27	0	24	6		27	3	31	3	18
Taiwán	158	140	49	169	38	7		0			1	4
Hong Kong	726	1707	806	217	111	19	65	2				1
Austria			12			645	52	2			2	1
Portugal	471	246	52	0	171	201	169	187	120	77	105	1
Sudafrica										0	0	0
Finlandia	4	6	4	3	1	5	2	9	5	1	0	0
Suiza	74	60	50	117				32	13			
Brasil												
Corea del Sur		10										
Australia											1	
Nueva Zelandia												
TOTAL	5309	6887	5884	4310	8676	6132	21251	15778	13665	16988	18378	32178
Marruecos	3297	3013	2988	1677	2564	2333	3602	2949	3461	3523	2343	3598
Turquía	18386	6301	9491	9231	7522	6943	6658	5609	3828	2942	5096	3958
Total con Marruecos y Turquía	26992	16201	18363	15218	18762	15407	31511	24335	20954	23452	25817	39734

* Incluye los países Tradstat y las exportaciones de Marruecos y Turquía hacia los países Tradstat

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles

Importaciones (valor en miles US\$)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
China							1530	3739	3729	8629	6776	18415
Francia	30246	25360	32026	23859	33858	29474	24444	20408	21063	18819	14923	12214
Grecia	17042	17186	7546	7361	14866	10499	9625	10109	9036	6471	5775	4734
Italia	8862	8941	7491	5297	2518	3782	6226	3563	6155	5311	3899	4175
España	3515	3176	2990	1758	2844	2772	4047	3279	3620	2663	2759	3978
Hong Kong	558	2950	2551	653	1062	1099	1270	516	168	788	1351	1043
U.S.A.	791	801	801	724	1035	1196	932	1188	1064	1081	861	979
Belgica-Luxemburgo	369	409	448	198	412	620	757	640	845	1086	772	943
Taiwán	73	212	587	875	1449	2434	1740	2217	1700	1208	1028	933
Alemania								3215	2226	1883	1330	412
Canadá	262	99	163	811	297	353	478	152	888	450	593	396
Sudafrica											196	353
Dinamarca	101	86	113	531	73	199	101	579	382	334	224	302
Holanda	175	281	159	320	294	384	155	134	101	185	229	136
U.K.	103	61	90	218	415	337	254	292	287	142	119	126
Suiza	517	465	423	10	327	425	33	60	33	26	47	52
Finlandia	7	13	5	14	22	38	42	29	28	27	23	43
Noruega	63	73	97	41	82	74	56	53	41	52	15	35
Japón	98	44	308	132	28	375	23	24	63	27	7	26
Australia											35	24
Indonesia											33	9
Suecia	16	10	0	0	3	23	8	29	8	20	7	6
Portugal	371	1378	1459	15	243	445	289	783	577	2618	325	2
Argentina					0			2	7	1		2
Austria	62	70	25	25	42	13	39	3	8	4	1	1
Irlanda	3	7	5	2	1	2	271	64	5	20	2	1
Nueva Zelanda											1	0
Brasil	0		2						25	16	29	
Corea del Sur				41	45		0				1	
TOTAL	63235	61622	57288	42887	59915	54542	52321	51081	52058	51863	41362	49344

Nota: el número 0 indica exportación positiva inferior a US\$ 500; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles

Exportaciones (volumen en toneladas)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
China							6131	3940	3049	4127	3886	8177
Indonesia											2909	3073
Grecia	296	254	292	230	558	659	544	518	452	2635	466	462
España	325	1363	1901	505	980	445	849	789	1083	228	984	423
U.K.	1	10	3	23	39	57	17	65	13	6	403	190
Alemania								234	215	183	206	116
Irlanda	45	15	3	25	53	37	234	31	27	89	29	91
Francia	161	196	115	74	109	44	86	54	90	73	78	67
Portugal	217	101	11	0	48	52	43	50	35	24	37	59
U.S.A.	48	79	98	123	63	14	157	53	154	1085	85	47
Canadá	2	54		22	25	9	11	24	13	31	28	28
Belgica-Luxemburgo	8	6	69	12	4	1	5	4	10	12	24	25
Italia	27	36	14	54	36	23	8	4	40	6	42	24
Holanda	73	59	25	67	134	19	15	11	26	23	19	17
Argentina		52	42			7	114	26	15	18	21	15
Noruega			3	3	12	15	14	15	6	8	9	13
Dinamarca	0	0			0	0	1	3	5	12	5	6
Japón	6	1	3		4	0		4	0	2	0	5
Suecia										1		4
Hong Kong	598	1045	434	68	37	10	21	0				3
Taiwán	23	14	5	15	3	1		0	1		0	2
Austria			1			106	10	0			1	0
Sudafrica											0	0
Finlandia	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Suiza	6	38	4	2				4	2			
Australia											0	
Corea del Sur		1										
TOTAL	1836	3324	3024	1223	2106	1501	8260	5,831	5236	8562	9233	12846
Marruecos	4237	4751	4681	3292	4722	3141	6680	6746	8669	5671	7222	9238
Turquía	2081	916	1268	1368	1141	1140	1021	1114	823	657	1126	1025
Total con Marruecos y Turquía	8154	8991	8973	5883	7969	5782	15961	13691	14728	14890	17581	23109

* Incluye los países Tradstat y las exportaciones de Marruecos y Turquía hacia los países Tradstat

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles

Importaciones (volumen en toneladas)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
España	4421	4848	4700	3394	4879	3203	6836	6912	8751	3273	7428	9381
China							934	1263	1629	1982	2800	5528
Francia	5500	4828	5077	3439	4954	5222	3479	3382	3681	3525	3143	2899
Grecia	4420	8391	4071	3815	5323	2920	4056	4743	4132	3446	2948	2348
Italia	1678	1758	1349	1308	774	871	1342	1057	1656	1464	1233	1281
Taiwán	163	200	446	580	823	1343	955	1279	1017	852	725	678
Portugal	322	1363	1307	15	319	341	322	1101	848	3464	352	569
Hong Kong	413	1123	768	263	267	256	417	227	64	225	440	511
U.S.A.	169	111	136	129	196	178	189	228	225	242	174	267
Sudafrica											108	210
Belgica-Luxemburgo	73	52	111	45	73	62	111	82	120	148	128	168
Canadá	45	29	45	196	62	85	108	44	201	136	156	128
Alemania								432	335	351	211	118
Holanda	22	54	16	50	28	77	38	46	20	39	102	55
Dinamarca	9	9	11	90	12	25	10	44	31	30	37	41
U.K.	18	10	14	35	76	39	32	40	47	54	24	24
Japón	70	25	164	52	12	144	8	10	4	12	2	6
Suiza	47	78	48	1	29	35	5	15	6	5	6	6
Australia											9	5
Finlandia	0	1	0	1	2	3	3	2	2	2	2	4
Noruega	7	11	15	4	7	7	5	6	4	5	2	3
Suecia	1	2				3	1	4		2		2
Indonesia											33	1
Irlanda	1	1	0	0	0	0	26	6	1	2	0	0
Austria	7	9	3	4	6	1	1	0	1	0		0
Nueva Zelandia											0	0
Argentina					0			0	1	0		0
Brasil	0		0						2	1	3	
Corea del Sur				22	15		0				1	
TOTAL	17386	22902	18280	13442	17858	14814	18877	20924	22778	19261	20067	24236

Nota: el número 0 indica exportación positiva inferior a 500 kg; las celdas en blanco indican comercio cero

Fuente: Elaborado con Información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles

Precio medio de exportación (en US\$/kg)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	6.56	5.43	6.14	6.57	8.16	11.43	10.71	6.43	7.41	7.23	6.63	7.76
Belgica-Luxemburgo	9.75	9.99	2.93	6.21	4.42	10.31	4.56	10.47	4.19	3.74	2.46	2.22
Holanda	2.98	4.97	3.54	4.15	3.86	3.2	4.03	3.54	4.52	4.68	3.4	2.29
Alemania								5.72	5.46	3.66	4.93	2.65
Italia	5.38	3.69	3.56	5.35	5.81	8.47	3.72	5.27	3.6	4.83	3.1	5.18
U.K.	6.45	5.4	6.42	1.69	2.11	3.31	3.42	1.82	3.53	2.74	1.01	1.3
Irlanda	1.9	1.87	2.6	4.23	2.38	2.1	3.47	2.88	4.7	2.49	2.13	1.77
Dinamarca	14.15	29.19			16.44	25.04	19.74	23.8	15.66	13.94	12.35	12
Grecia	5.63	5.13	5.64	6	9.14	5.04	6.28	2.59	2.79	0.78	1.39	4.1
Portugal	2.17	2.44	4.82	0.35	3.6	3.9	3.94	3.75	3.43	3.21	2.83	0.01
España	1.14	1	0.75	0.92	0.84	1.19	0.92	0.91	0.7	0.96	0.68	0.78
Noruega			17.42	17.21	19.56	13.73	14.06	14.94	14.16	12.39	7.06	6.32
Suecia										3.99		5.35
Finlandia	49.19	16.94	25.6	14.24	9.59	19.25	15.15	14.82	12.7	10.42	15	32.75
Suiza	11.81	1.57	11.69	63.96				7.12	7.97			
Austria			8.91			6.07	5	15.58			4.97	4.76
Sudafrica											0.66	2.92
U.S.A.	4.45	2.32	2.32	4.83	4.35	3.92	4.76	5.39	4.3	1.41	6.16	9
Canadá	8.14	3.16		1.74	2.19	5.77	10.62	7.81	10.03	6.66	7.71	5.63
Brasil												
Argentina		1.25	11.25			3.36	2.77	2.95	3.1	2.47	2.74	2.71
Indonesia											1.64	1.86
China							2.2	2.7	2.68	2.65	2.32	2.68
Corea del Sur		20										
Japón	2.81	4.57	8.42		6.06	35.18		7.37	6.48	13.98	11.14	3.52
Taiwán	6.94	10.04	9.84	11	11.76	9.46		1.28	0.51		5.91	2.21
Hong Kong	1.21	1.63	1.86	3.17	2.99	1.89	3.05	8.69				0.39
Australia											5.02	
Nueva Zelanda												
PROMEDIO	2.89	2.07	1.95	3.52	4.12	4.08	2.57	2.71	2.61	1.98	1.99	2.51
Marruecos	0.78	0.63	0.64	0.51	0.54	0.74	0.54	0.44	0.4	0.62	0.32	0.39
Turquía	8.84	6.88	7.49	6.75	6.59	6.09	6.52	5.03	4.65	4.48	4.53	3.86

* Incluye los países Tradstat y el precio medio de Marruecos y Turquía hacia los países Tradstat

Fuente: Elaborado con Información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Marruecos

Valor en miles US\$												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	1					4	14	4	2	59		
Bélgica-Luxemburgo	30	4	1	6	4	2	17	18	21	11		5
Holanda		3	2	2	3		5	4	1			3
Alemania								1				
Italia												1
Portugal						134				2406		
España	3128	2888	2883	1550	2451	2081	3426	2857	3301	947	2236	3521
U.S.A.	58	50	52	76	60	54	62	28	85	39	66	27
Canadá	80	68	51	44	46	57	78	37	52	62	40	40
TOTAL	3297	3013	2988	1677	2564	2333	3602	2949	3461	3523	2343	3598
Volumen exportado (en toneladas)												
Francia	1					1	4	1	1	60		
Bélgica-Luxemburgo	6	1	0	3	1	0	6	6	7	4		2
Holanda		0	1	1	1		3	2	1			3
Alemania								1				
Italia												1
Portugal						98				3254		
España	4201	4721	4661	3265	4696	3021	6636	6722	8634	2332	7206	9220
U.S.A.	11	11	8	14	13	9	13	7	15	6	8	4
Canadá	18	18	12	10	11	12	18	8	12	14	9	9
TOTAL	4237	4751	4681	3292	4722	3141	6681	6746	8669	5671	7222	9238
Precio medio (en US\$/kg)												
Francia	1.11					3.83	3.48	4.29	2.83	0.98		
Bélgica-Luxemburgo	4.94	5.32	4.05	1.97	3.21	7.01	2.7	2.86	3.15	2.78		2.83
Holanda		13.43	3.42	1.47	3		1.67	1.8	0.5			1.02
Alemania								2.31				
Italia												1.77
Portugal						1.37				0.74		
España	0.75	0.61	0.62	0.48	0.52	0.69	0.52	0.43	0.38	0.41	0.31	0.38
U.S.A.	5.28	4.39	6.59	5.57	4.73	5.92	4.69	4.26	5.81	6.29	8.7	6.46
Canadá	4.44	3.83	4.17	4.56	4.04	4.91	4.38	4.47	4.26	4.41	4.63	4.65
TOTAL	0.78	0.63	0.64	0.51	0.54	0.74	0.54	0.44	0.4	0.62	0.32	0.39

Nota: el número 0 indica exportación positiva inferior a 500 kg; las celdas en blanco indican comercio cero

Fuente: Elaborado con Información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Turquía

Valor en miles US\$												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	8604	5528	8350	8210	6597	6209	5837	4807	3242	2447	4204	3349
Bélgica-Luxemburgo			30	71			113	105		75	80	219
Holanda		28										
Alemania								88	82	38	127	14
Italia	288	459	643	471	308	490	330	497	420	229	597	269
Grecia	9423	267	405	455	573	243	378	80	55	34		
España								31	28	78	87	63
Suiza	11	1	37	1	3						2	
Austria	60	17	25	23	41							
Canadá								0				
China										41		45
TOTAL	18386	6301	9491	9231	7522	6943	6658	5609	3828	2942	5096	3958
Volumen exportado (en toneladas)												
Francia	933	724	1022	1125	951	943	816	883	610	482	855	806
Bélgica-Luxemburgo			4	10			15	15		13	16	50
Holanda		5										
Alemania								14	13	8	22	1
Italia	71	114	163	142	96	158	120	167	177	96	198	131
Grecia	1070	70	63	88	88	39	70	23	12	20		
España								12	12	33	36	28
Suiza	1	0	14	0	0						0	
Austria	7	2	3	3	6							
Canadá								0				
China										5		10
TOTAL	2081	916	1268	1368	1141	1140	1021	1114	823	657	1126	1025
Precio medio (en US\$/kg)												
Francia	9.23	7.63	8.17	7.30	6.94	6.59	7.16	5.45	5.31	5.08	4.92	4.16
Bélgica-Luxemburgo			7.57	7.06			7.37	6.97		5.92	5.03	4.42
Holanda		5.58										
Alemania								6.4	6.54	5.01	5.91	12.48
Italia	4.07	4.03	3.95	3.32	3.19	3.1	2.75	2.97	2.37	2.39	3.01	2.06
Grecia	8.8	3.81	6.42	5.19	6.48	6.23	5.38	3.48	4.78	1.7		
España								2.56	2.37	2.35	2.45	2.23
Suiza	13.67	9.94	2.84	12.52	9.23						6.67	
Austria	9.2	8.52	8.35	7.09	7.37							
Canadá								5.4				
China										8.25		4.45
PROMEDIO	8.84	6.88	7.49	6.75	6.59	6.09	6.52	5.03	4.65	4.48	4.53	3.86

Nota: el número 0 indica exportación positiva inferior a 500 kg; las celdas en blanco indican comercio cero
Fuente: Elaborado con Información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Grecia

Exportaciones (valor en miles US\$)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	1345	1024	1400	1143	4593	2475	1204	817	580	1129	95	1670
Bélgica-Luxemburgo	36	68	68	28	173	13	29	15	17			
Holanda				11	4					12		
Alemania	38	15			244	200	74			54		
Italia	249	178	80	199	85	102	124	97	149	110	158	196
U.K.									18			
Dinamarca									1	3	1	3
España		17	76				4			11		
Bélgica										14	17	
Suiza	3	4										
Bulgaria			9			117	1959					
Albania						415				620	364	
Macedonia							25	412	490	59	14	1
Serbia												25
U.S.A.			14						5			
Argentina										29		
Israel		1										
TOTAL	1670	1306	1648	1381	5099	3322	3419	1342	1261	2042	650	1894

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Grecia

Importaciones (valor en miles US\$)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	890	608	502		278		33			30	137	87
Holanda						3						
Alemania										0		
Italia				30			6	6		18		154
U.K.		0										
Bélgica										9		
Islandia									23			
Suiza			85									
Yugoslavia	1775	3348	634									
Turquía	9423	267	405	455	573	243	378	80	55	34		
Lituania				182	142							231
Rusia	89	71	116									
Polonia	707	1833	489	713	503		129					
Checoslovaquia		1446	26									
Hungría	3118	8998	3217	761	1830	1121	1294	1436	656	626	148	103
Rumania			312	213	836	183	51	225				
Bulgaria	862	616	887	1135	6199	4335	1786	1840	581	992	834	444
Albania	179		154	759	3431	4347	2244	1200	1219	712	182	122
Moldavia				50	114	27						
Ucrania					30							
Croacia					265							
Eslovenia				301	437							
Bosnia&Herzegovina			125		229			96	141		27	35
Macedonia				2038			3479	4774	5254	3557	4219	3195
Serbia						240	225	453	1107	493	230	363
China				35								
No determinado			597	691								
TOTAL	17042	17186	7546	7361	14866	10499	9625	10109	9036	6471	5775	4734

Nota: el número 0 indica exportación/importación positiva inferior a US\$ 500; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Grecia

Exportaciones (volumen en toneladas)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	235	191	233	182	494	264	159	121	87	2031	23	317
Bélgica-Luxemburgo	9	15	14	5	23	2	5	3	4			
Holanda				2	1					2		
Alemania	8	6			21	18	10			34		
Italia	44	35	18	40	18	18	29	21	37	53	78	77
U.K.									4			
Dinamarca									0	1	0	1
España		6	22				1			3		
Bélgica										3	4	
Suiza	1	1										
Bulgaria			4			81	329					
Albania						276				445	352	
Macedonia							11	373	318	44	10	11
Serbia												57
U.S.A.			1						2			
Argentina										18		
Israel		0										
TOTAL	296	254	292	230	558	659	544	518	452	2635	466	462

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Grecia

Importaciones (volumen en toneladas)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	141	111	117		29		3			4	24	16
Holanda						0						
Alemania										0		
Italia				19			4	1		4		33
U.K.		0										
Bélgica										2		
Islandia									20			
Suiza			57									
Yugoslavia	1025	1975	469									
Turquía	1070	70	63	88	88	39	70	23	12	20		
Lituania				126	80							60
Rusia	53	38	79									
Polonia	358	862	236	348	222		15					
Checoslovaquia		717	14									
Hungría	1517	4095	1622	427	702	604	774	1005	534	595	194	142
Rumania			129	154	565	127	6	48				
Bulgaria	229	523	711	980	2162	1331	1208	1592	766	983	1240	789
Albania	26		45	209	796	749	434	377	407	197	94	60
Moldavia				24	89	27						
Ucrania					12							
Croacia					135							
Eslovenia				193	242							
Bosnia&Herzegovina			23		200			92	123		44	51
Macedonia				623			1502	1281	1300	1175	1007	1047
Serbia						42	40	325	970	465	346	151
China				18								
No determinado			506	606								
TOTAL	4420	8391	4071	3815	5323	2920	4056	4743	4132	3446	2948	2348

Nota: el número 0 indica exportación/importación positiva inferior a 500 kg; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Grecia

Precio medio de exportación (en US\$/kg)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	5.71	5.35	6	6.27	9.3	9.39	7.56	6.75	6.63	0.56	4.18	5.27
Bélgica-Luxemburgo	4.2	4.46	4.78	5.16	7.35	5.8	5.59	4.89	4.89			
Holanda				5.33	5.45					5.34		
Alemania	4.75	2.48			11.42	11.11	7.43			1.59		
Italia	5.64	5.09	4.53	4.92	4.62	5.54	4.31	4.65	3.99	2.06	2.05	2.55
U.K.									4.84			
Dinamarca									4.49	4.17	3.77	4.84
España		2.82	3.43				6.07			3.52		
Bélgica										4.49	4.35	
Suiza	5.58	3.9										
Bulgaria			2.46			1.43	5.95					
Albania						1.51				1.39	1.04	
Macedonia							2.32	1.11	1.54	1.34	1.45	0.05
Serbia												0.44
U.S.A.			11.95						3.48			
Argentina										1.61		
Israel		10.5										
TOTAL	5.63	5.13	5.64	6	9.14	5.04	6.28	2.59	2.79	0.78	1.39	4.1

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles de Grecia

Precio medio de importación (en US\$/kg)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	6.32	5.47	4.3		9.74		12.51			6.75	5.73	5.51
Holanda						10.36						
Alemania										5.3		
Italia				1.56			1.4	6.46		4.4		4.73
U.K.		2.13										
Bélgica										4.51		
Islandia									1.17			
Suiza			1.49									
Yugoslavia	1.73	1.7	1.35									
Turquía	8.8	3.81	6.42	5.19	6.48	6.23	5.38	3.48	4.78	1.7		
Lituania				1.44	1.77							3.88
Rusia	1.67	1.88	1.47									
Polonia	1.97	2.13	2.07	2.05	2.26		8.87					
Checoslovaquia		2.02	1.91									
Hungría	2.06	2.2	1.98	1.78	2.61	1.86	1.67	1.43	1.23	1.05	0.76	0.72
Rumania			2.41	1.38	1.48	1.44	8.79	4.69				
Bulgaria	3.77	1.18	1.25	1.16	2.87	3.26	1.48	1.16	0.76	1.01	0.67	0.56
Albania	6.89		3.41	3.63	4.31	5.8	5.17	3.19	3	3.61	1.94	2.05
Moldavia				2.09	1.27	0.97						
Ucrania					2.47							
Croacia					1.96							
Eslovenia				1.56	1.81							
Bosnia&Herzegovina			5.49		1.14			1.04	1.15		0.61	0.69
Macedonia				3.27			2.32	3.73	4.04	3.03	4.19	3.05
Serbia						5.71	5.63	1.39	1.14	1.06	0.66	2.4
China				1.95								
No determinado			1.18	1.14								
TOTAL	3.86	2.05	1.85	1.93	2.79	3.60	2.37	2.13	2.19	1.88	1.96	2.02

Fuente: Elaborado con Información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles en España

Importaciones (valor en miles US\$)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	8	8	1	50	2	174	37	15	19	38	27	33
Bélgica-Luxemburgo						0						
Holanda		16				10			0	0		7
Alemania							0	1	1	2	1	0
Italia				32	26	39	8	1	4	33	3	18
U.K.		1									6	10
Irlanda			0	0	7	3	0	0			7	40
Grecia	6	33	85									
Portugal	255	139	8	7	290	408	156	184	99	1477	233	186
Yugoslavia		2										
Turquía								31	28	78	87	63
Polonia		46										
Bulgaria	5										75	
Ucrania						31						
Marruecos	3128	2888	2883	1550	2451	2081	3426	2857	3301	947	2236	3521
Argelia			7	118	68	25	40	46	45	31		
Túnez				2			3	23	12	5		
Sudán											0	
Ghana				0		0						
Nigeria	2											
U.S.A.	106	43	4									
Peru						0	46	27	63	14	15	37
Chile	6							5				
Argentina							294	89	48	38	68	62
Jordania							36					
TOTAL	3515	3176	2990	1758	2844	2772	4047	3279	3620	2663	2759	3978

Nota: el número 0 indica importación positiva inferior a US\$ 500; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles en España

Importaciones (volumen en toneladas)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	1	1	0	29	0	1	3	1	2	6	4	4
Bélgica-Luxemburgo						0						
Holanda		3				6				0		3
Alemania						0	0	0	0	0	0	0
Italia				14	12	25	5	1	1	14	2	5
U.K.		1									2	4
Irlanda			1	0	3	2	0	0			2	12
Grecia	1	9	22									
Portugal	196	87	8	0	121	119	54	73	39	860	101	81
Yugoslavia		1										
Turquía								12	12	33	36	28
Polonia		15										
Bulgaria	1										53	
Ucrania						12						
Marruecos	4201	4721	4661	3265	4696	3021	6636	6722	8634	2332	7206	9220
Argelia			8	84	47	16	24	25	26	9		
Túnez				1			2	14	9	4		
Sudán											2	
Ghana				0		0						
Nigeria	0											
U.S.A.	20	10	1									
Peru						0	16	15	18	4	4	10
Chile	1							1				
Argentina							86	46	11	10	19	15
Jordania							9					
TOTAL	4421	4848	4700	3394	4879	3203	6836	6912	8751	3273	7428	9381

Nota: el número 0 indica importación positiva inferior a 500 kg; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles en España

Precio medio de importación (en US\$/kg)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	10.88	10.8	54.5	1.71	10.64	132.4	12.35	11.45	11.88	5.83	7.17	9.54
Bélgica-Luxemburgo						21.36						
Holanda		4.56				1.67				3		2.41
Alemania							11.22	11.82	12.41	11.78	6.6	5.44
Italia				2.31	2.17	1.56	1	1.31	3.61	2.4	2.27	3.61
U.K.		1.49									4	2.33
Irlanda			0.82	2	2.01	1.94	2.09	2.56			3	3.42
Grecia	5.61	3.67	3.86									
Portugal	1	1.59	1.07	14.51	2.41	3.42	2.91	2.51	2.56	1.72	2.32	2
Yugoslavia		2.25										
Turquía								2.56	2.37	2.35	2.45	2.23
Polonia		3.06										
Bulgaria	6.13										1.4	
Ucrania						2.58						
Marruecos	0.75	0.61	0.62	0.48	0.52	0.69	0.52	0.43	0.38	0.41	0.31	0.38
Argelia			0.94	1.40	1.45	1.55	1.64	1.86	1.73	3.4		
Túnez				1.98			1.78	1.61	1.38	1.3		
Sudán											0.28	
Ghana				112		2						
Nigeria	20.06											
U.S.A.	5.27	4.31	2.92									
Peru						18.2	2.88	1.76	3.46	3.58	3.6	3.71
Chile	6.02							3.98				
Argentina							3.42	1.92	4.4	3.8	3.68	4.24
Jordania							3.82					
PROMEDIO	0.80	0.66	0.64	0.52	0.58	0.87	0.59	0.47	0.41	0.81	0.37	0.42

Fuente: Elaborado con información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles en Italia

Importaciones (valor en miles US\$)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	3	42	29	242	71	66	37	36	89	48	76	19
Holanda		79		22		8	0			0		
Alemania									0	21	59	
U.K.											0	
Grecia	334	239	292	29	24	203	121	19	196	161	75	56
Portugal						2		2				
España					28		0		41	27	2	5
Yugoslavia	1115	1056	501									
Turquía	288	459	643	471	308	490	330	497	420	229	597	269
Lituania												186
Polonia		40	127		17					9	31	30
Rep. Checa				27	20	12	6	5	3	2	3	1
Checoslovaquia			61									
Eslovaquia				17	14	11	8	16	16	13	16	10
Hungría	19	154	44	2		132	3	2	337	311	197	5
Rumania		6	43	82	240	156	50		4			
Bulgaria				4	61	164	45	20	18		46	97
Albania	18	29	20	87	35	128	122	20	31			8
Ucrania				1	1							
Croacia			23	295	279	269	575	340	164	296	152	218
Eslovenia			42	169	41	18	31	49	49	23	5	
Bosnia&Herzegovina							10	22	11		8	
Macedonia				20	75	163	111	33	123	81	53	26
Serbia									51			40
Marruecos												1
Argelia				9	10	19	52	29	53	49	292	354
Túnez	7089	6664	5653	3706	1249	1940	4725	2456	4547	4041	2289	2836
Libia		3										
Ruanda			14									
U.S.A.				6								13
Paraguay				24								
Argentina		50										
China		121		84	44							
TOTAL	8862	8941	7491	5297	2518	3782	6226	3563	6155	5311	3899	4175

Nota: el número 0 indica importación positiva inferior a US\$ 500; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles en Italia

Importaciones (volumen en toneladas)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	0	11	5	30	20	15	5	4	14	15	17	4
Holanda		16		2		1	0			0		
Alemania									0	2	7	
U.K.											0	
Grecia	58	40	50	2	11	15	11	2	27	24	7	10
Portugal						0		0				
España					10		0	4	10	4	0	1
Yugoslavia	511	517	293									
Turquía	71	114	163	142	96	158	120	167	177	96	198	131
Lituania												36
Polonia		19	16		8					4	13	13
Rep. Checa				7	5	2	2	1	1	1	1	0
Checoslovaquia			18									
Eslovaquia				5	3	2	3	5	5	4	5	6
Hungría	4	70	25	1		13	2	2	113	134	107	5
Rumania		7	40	61	167	90	6		1			
Bulgaria				5	14	33	19	18	14		19	21
Albania	2	7	6	57	19	37	32	11	16			7
Ucrania				0	1							
Croacia			8	216	151	145	316	204	95	221	154	210
Eslovenia			14	109	20	7	12	21	23	13	4	
Bosnia&Herzegovina							6	21	8		11	
Macedonia				18	26	41	67	20	86	54	36	20
Serbia									38			25
Marruecos												1
Argelia				4	5	4	10	10	23	17	70	110
Túnez	1032	914	697	611	204	306	731	568	1005	875	584	678
Libia		1										
Ruanda			13									
U.S.A.				3								4
Paraguay				5								
Argentina		11										
China		29		30	15							
TOTAL	1678	1758	1349	1308	774	871	1342	1057	1656	1464	1233	1281

Nota: el número 0 indica importación positiva inferior a 500 kg; las celdas en blanco indican comercio cero

Evolución del Comercio Mundial de Caracoles en Italia

Precio medio de importación (en US\$/kg)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	37.54	3.82	5.89	7.96	3.58	4.41	7.4	9.28	6.43	3.24	4.45	5.28
Holanda		4.97		11.85		12.05	1.79			2.77		
Alemania									7.33	8.62	8.68	
U.K.											1.73	
Grecia	5.75	5.93	5.81	11.85	2.2	13.17	10.9	8	7.16	6.62	10.42	5.65
Portugal						8.96		4.66				
España					2.84		5.96	4.73	4.27	6.45	4.52	4.98
Yugoslavia	2.18	2.04	1.71									
Turquía	4.07	4.03	3.95	3.32	3.19	3.1	2.75	2.97	2.37	2.39	3.01	2.06
Lituania												5.16
Polonia		2.06	8.16		2.15					2.39	2.39	2.31
Rep. Checa				4.15	4.34	4.88	3.63	4.18	5.06	3.81	3.78	3.66
República Checa			3.31									
Eslovaquia				3.17	4.67	5.24	3.03	3.59	3.53	2.82	2.89	1.59
Hungría	4.99	2.19	1.74	2.17		10.43	1.84	1.63	2.98	2.31	1.85	0.93
Rumanía		0.78	1.06	1.35	1.43	1.73	7.78		3.28			
Bulgaria				0.91	4.45	4.93	2.38	1.12	1.27		2.37	4.6
Albania	8.29	4	3.14	1.51	1.81	3.47	3.86	1.86	1.94			1.15
Ucrania				2.88	1.95							
Croacia			2.74	1.37	1.85	1.85	1.82	1.67	1.71	1.34	0.99	1.04
Eslovenia			3.09	1.56	2.09	2.5	2.6	2.38	2.09	1.84	1.37	
Bosnia&Herzegovina							1.51	1.07	1.46		0.71	
Macedonia				1.09	2.83	3.97	1.66	1.64	1.44	1.5	1.47	1.34
Serbia									1.37			1.61
Marruecos												1.77
Argelia				2.27	2.11	4.85	5.36	2.86	2.28	2.81	4.16	3.22
Túnez	6.86	7.29	8.11	6.06	6.12	6.34	6.47	4.32	4.53	4.62	3.92	4.18
Libia		1.92										
Ruanda			1.08									
U.S.A.				2.37								3.7
Paraguay				4.78								
Argentina		4.41										
China		4.23		2.84	2.97							
PROMEDIO	5.28	5.09	5.55	4.05	3.25	4.34	4.64	3.37	3.72	3.63	3.16	3.26

Fuente: Elaborado con Información de la Base de Datos Tradstat-DIALOG

Perfil de Mercado 5379

Emb en España

País de Origen: ESPAÑA

Fecha de vigencia desde: 20/04/2001

Fecha de vigencia hasta: 20/04/2003

Posición Arancelaria: 0307.60.00 - Caracoles, excepto los de mar

Producto: CARACOLES DE TIERRA

Situación de Mercado: el caracol variedad helix aspersa es de gran consumo en este país, los calibres mas utilizados son a partir de 20mm. La importación se realiza en épocas de contra estación: verano e inviernos locales. Los importadores españoles nos indicaron que, aunque ya se importan algunas cantidades de Argentina, el principal problema es el coste de transporte que incrementa el precio final.

Clasificación Tarifaria Local: 0307.60.00

Clasificación Tarifaria Denominación: Caracoles.

Régimen arancelario general

Derechos ad-valorem: 0.000000

Derechos específicos: 0.000000

Convenio vigente con Argentina

S.G.P.: NO

Convenio Bilateral: NO

Acuerdo de Integración: NO

Otros: NO

Régimen preferencial para Argentina

Derechos ad-valorem: 0.000000

Derechos específicos: 0.000000

Otras tasas o gravámenes a la importación

Ad-valorem: 0.000000

Específicos: 0.000000

Restricciones no arancelarias: Certificados: Cites: Convención de Washington.- Concal: control de calidad.- Sanex: inspección sanitaria (exportación).- Sanim: inspección sanitaria (importación).- Tsanr: inspección sanitaria para el transito.- Veter: inspección veterinaria (importación y exportación).

Impuestos internos

I.V.A.: 7.000000

Otros ad-valorem: 0.000000

Detalle:

Documentos exigidos en Aduana

Factura original: NO

Certificados sanitarios: NO

Certificados de seguridad: NO

Certificado normas de fabricación: NO

Certificado de calidad: NO

Precios Nivel Importador

ORIGEN	VALOR	UNIDAD
Marruecos	1.70	u\$/kg
Portugal	2.00	u\$/kg
Argentina	4.00	u\$/kg
Francia	2.30	u\$/kg

Observaciones: uso interno: 420011646 (número en origen) la información correspondiente a este perfil de mercado fue elaborada en el año 2.000.

Perfil de Mercado 8562

Emb en Italia

País de Origen: ITALIA

Fecha de vigencia desde: 23/09/2002

Fecha de vigencia hasta: 23/11/2002

Posición Arancelaria: 0307.60.00 - Caracoles, excepto los de mar

Producto: CARACOLES DE TIERRA.

Situación de Mercado: no obstante el receso en los consumos, en los primeros meses del año en curso se ha verificado un crecimiento inesperado en las ventas, registrándose el 25/30 % en el sur e islas, 20% en el centro y un 15% en el norte.

Clasificación Tarifaria Local: 0307.6000.00

Clasificación Tarifaria Denominación: Caracoles.

Régimen arancelario general

Derechos ad-valorem: 0.000000

Derechos específicos: 0.000000

Convenio vigente con Argentina

S.G.P.: NO

Convenio Bilateral: NO

Acuerdo de Integración: NO

Otros: NO

Régimen preferencial para Argentina

Derechos ad-valorem: 0.000000

Derechos específicos: 0.000000

Otras tasas o gravámenes a la importación

Ad-valorem: 0.000000

Específicos: 2.000000

Detalle: contribución estación experimental conservas: 2 por mil.

Restricciones no arancelarias: el producto debe estar acompañado por un certificado sanitario emitido por la autoridad competente del país de procedencia en el que se indique la ausencia de salmonela y radioactividad.

Impuestos internos

I.V.A.: 10.000000

Otros ad-valorem: 0.000000

Documentos exigidos en Aduana

Factura original: SI

Certificados sanitarios: SI

Certificados de seguridad: NO

Certificado normas de fabricación: NO

Certificado de calidad: NO

Otros certificados: país de origen.

Precios Nivel Importador

Calidad: Helix Aspersa- Vivos.

Origen: No Especificado.

Valor: 2.77 u\$/kg

Precios Mercados Mayoristas

Calidad: Helix Aspersa-Elaborado

Origen: No Especificado

Valor: 5.95 u\$/kg

Calidad: Helix Aspersa-Elaborado

Origen: No Especificado.

Valor: 11.90 u\$/kg

Calidad: Producto Congelado - Catering

Origen: No Especificado.

Valor: 22.00 u\$/kg

Centros de consumo: Todo el país (57.000.000 habitantes).

Exigencias de Rotulado

Fecha Elab.: SI

Fecha Vto.: NO

Contenido: SI

Peso Neto: SI

Peso Bruto: SI

Origen: SI

Idioma: CASTELLANO/ITALIANO

Características, calidades y presentaciones más requeridas: las calidades mas requeridas por el operador italiano son: a) helix aspersa (de climas calidos: centrosur de Italia y países de la cuenca mediterránea) b) helix pomatia (de climas fríos: norte de Italia y países del norte de Europa).

Observaciones: uso interno: 924020933 (número en origen) 1) El transporte vía aérea incide sobre el costo del producto en aproximadamente 1 u\$/kg. 2) El operador italiano no acepta el producto elaborado, procedente de otros países, prefiere importar el producto vivo. Asimismo, controla personalmente la cosecha, depuración y embalaje de los mismos. 3) Italia importa el producto exclusivamente vivo de los países del este europeo y de la cuenca mediterránea. 5) El precio se determina en base a dos factores: a) periodo de cosecha del producto: primavera, verano, otoño (calidad mas apreciada: cosecha fines de verano y otoño) b) calibres: los caracoles pequeños son los mas apreciados por calidad y gusto. 6) principales países importadores de caracoles: Italia, Francia, Alemania y en menor proporción Suiza y Austria. (Los datos del año 2002 se refieren al primer trimestre del año).

Perfil de Mercado 4855

Emb en Grecia

País de Origen: GRECIA

Fecha de vigencia desde: 30/03/2001

Fecha de vigencia hasta: 30/03/2003

Posición Arancelaria: 0307.60.00 - Caracoles, excepto los de mar.

Producto: Caracoles, excepto los de mar.

Clasificación Tarifaria

Clasificación Tarifaria Local: 0307.60.00.0

Restricciones no arancelarias: NO INFORMADO

Importaciones de los tres últimos años:

Año	Valor U\$S	Cantidad	Unidad
1997	10104849	4742762	KILOGRAMOS
1998	8974000	4131538	KILOGRAMOS
1999	6473600	3446298	KILOGRAMOS

Ferias

Nombre: DETROP

Tipo de evento: Feria Internacional de Alimentación, Bebida, Maquinaria, y Equipamiento.

Fecha de realización: 2-5 de Marzo.

Ente Organizador: HELEXPO

Contacto para información: Teléfono: 0030-31-291.111/Fax: 0030-31-229.116

Nombre: Exposición Internacional de Comidas y Bebidas.

Fecha de realización: 8-12 de Febrero.

Ente Organizador: D & E SA

Contacto para información: INFO@ADE.GR/Teléfono: 00301-7243.503/Fax: 0030-1-7241.825

Uso interno: 405011619 (número en origen). La información correspondiente a este perfil de mercado fue elaborada en el año 2.000.

Perfil de Mercado 8862

Emb en Francia

País de Origen: FRANCIA

Fecha de vigencia desde: 07/05/2002

Fecha de vigencia hasta: 07/05/2005

Posición Arancelaria: 0307.60.00 - Caracoles, excepto los de mar.

Producto: Caracoles, excepto los de mar.

Situación de Mercado: los caracoles para consumo directo son vendidos preparados, ya sea al natural (en lata con los caparazones limpios separados) o en sus caparazones y cubiertos con la llamada "beurrea escargot" (manteca caracol). Eventuales importadores consultados coincidieron en que actualmente el mercado está en regresión, debido en gran parte a un cambio en los gustos de los consumidores, en particular los sectores más jóvenes de la población y especialmente en lo que respecta a la variedad "helix aspersa" de pequeño calibre (petit gris) representando escasamente un 5% al 6% del consumo total. La preferencia del consumidor se orienta en general a la variedad "helix maxima" (gros de bourgogne) de la que Francia es productor. El grueso de las ventas se concentra en el periodo de las fiestas de fin de año. Comentaron asimismo que desde hace unos años circula la versión de que se trata de un producto que podría tener grandes posibilidades en el mercado francés, especialmente consumidor de caracoles, habiendo generado en diversos países expectativas con proyectos de cría de los mismos. Según las fuentes consultadas, se trataría de maniobras tendientes a vender a esos países ya sea tecnología, maquinarias o, aun, asesoramientos ("savoir faire"). En la actualidad, ese fenómeno se habría desplazado a países situados en el continente americano. Agregaron que los costos de transporte desde esos países encarecen los precios finales, razón por la cual esa oferta no resultaría competitiva con relación a la de países más cercanos (europeos) tales como Hungría, Polonia o Turquía. Concluyeron que por esas razones (calibres y costos) no han iniciado un flujo de operaciones con nuestro país a pesar de recibir numerosas ofertas, destacando que, de una manera general, los caracoles que se consumen en Francia son aquellos silvestres, es decir, que las operaciones se limitan solo a aquellas de recolección, no incidiendo en los costos finales los inherentes a la cría situación que se salda en precios de los silvestres por debajo de los de cultivo. En cuanto

al mercado Francés actual, señalaron que el mismo no es propicio para caracoles de la variedad "helix aspersa" procedentes de nuestro país. Sugirieron que se explore mas bien las posibilidades que podría aun ofrecer el mercado español el que si bien es menos receptivo que hace unos años, continua mostrando cierto interés por el producto, a pesar de la cercanía de su gran proveedor que es Marruecos.

Clasificación Tarifaria

Clasificación Tarifaria Local: 0307.60

Clasificación Tarifaria Denominación: ESCARGOTS AUTRE QUE DE MER

Régimen arancelario general

Derechos ad-valorem: 0.000000

Derechos específicos: 0.000000

Convenio vigente con Argentina

S.G.P.: NO

Convenio Bilateral: NO

Acuerdo de Integración: NO

Régimen preferencial para Argentina

Derechos ad-valorem: 0.000000

Derechos específicos: 0.000000

Otras tasas o gravámenes a la importación

Ad-valorem: 0.000000

Específicos: 0.000000

Restricciones no arancelarias: caracoles de la especie helix lactea: esta especie no existe en condiciones naturales en el territorio francés. por lo tanto, en general, su importación en este país, vivos o muertos, esta prohibida.

Impuestos internos

I.V.A.: 5.500000

Otros ad-valorem: 0.000000

Detalle: impuesto control veterinario: 40 f.f./tn, con un mínimo de percepción de 200 f.f. y un máximo de 3.000 por lote.

Documentos exigidos en Aduana

Factura original: SI

Certificados sanitarios: SI

Certificados de seguridad: NO

Certificado normas de fabricación: NO

Certificado de calidad: NO

Otros certificados: los caracoles de la especie *helix aspersa* vivos deben ser acompañados de un certificado sanitario (modelo en soporte papel). Caracoles muertos destinados al consumo humano, así como los productos derivados (caracoles sin caparazón y carne de caracol) debe acompañarse de un certificado conforme al modelo que se encuentra en soporte papel. Convención de Washington: la importación de especies protegidas por la convención, se encuentra prohibida. Los productos deberán acompañarse con un certificado Cites.

Perfil de Mercado 3414

Cons Gral. en Nueva York

País de Origen: ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

Fecha de vigencia desde: 01/06/2000

Fecha de vigencia hasta: No se informa.

Posición Arancelaria: 0307.60.00 - Caracoles, excepto los de mar.

Producto: Caracoles, excepto los de mar.

Situación de Mercado: Las exportaciones del producto han sido estables durante los últimos años, cercanas al millón de dólares anuales. Francia es el primer importador con el 62,3 % del total en 1999.

Clasificación Tarifaria

Clasificación Tarifaria Local: 03076000

Clasificación Tarifaria Denominación: HTS

Régimen arancelario general

Derechos ad-valorem: 5.000000

Derechos específicos: 0.000000

Convenio vigente con Argentina

S.G.P.: SI

Convenio Bilateral: NO

Acuerdo de Integración: NO

Restricciones no arancelarias

No existen.

Detalle: Se le otorga tratamiento nacional. Los impuestos internos varían por Estado y Municipio. Se tributan (luego del despacho) cualquiera sea el origen (nacional o importado) de manera que no tienen efecto distorsivo sobre la competitividad con respecto al producto nacional.

Documentos exigidos en Aduana

Factura original: SI

Certificados sanitarios: NO

Certificados de seguridad: NO

Certificado normas de fabricación: NO

Certificado de calidad: NO

Embalajes más usuales

Granel: NO

Lift-van: NO

Contenedores: SI

Paletizados: NO

Cajas: SI

Exigencias de Rotulado

Fecha Elab.: NO

Fecha Vto.: NO

Contenido: SI

Peso Neto: NO

Peso Bruto: SI

Origen: SI

Idioma: Inglés

Uso Interno: 609001257 (número en origen).

Importadores Mundiales de Caracoles

Importadores Japoneses

Importador MOMOKAWA FOODS, INC.

Domicilio: 2-16-4, NIHONBASHI, CHUO-KU

Localidad: TOKYO

Codigo Postal: 103-0027

Telefonos: 03-3272-7321

Fax: 03-3272-7324

Contacto: IMPORT DEPT.

Email: momo@onix.dti.ne.jp

Representacion: Emb en Japón

Importador KOHYO CO., LTD.

Domicilio: 5-4-19, SHINSHO, YOKKAICHI

Localidad: MIE

Codigo Postal: 510-0064

Telefonos: 0593-55-2421

Fax: 0593-54-0094

Casilla de Correo:

Contacto: IMPORT DEPT.

Email: kohyo@kohyoj.co.jp

Representacion: Emb en Japón

Importador BONSQUARED CO., LTD.

Domicilio: 5-10-15-101, HONCHO, KOGANEI-SHI

Localidad: TOKYO

Codigo Postal: 184-0004

Telefonos: 0423-87-8633

Fax: 0423-87-8675

Contacto: IMPORT DEPT.

Email: bonsquar@yc4.so-net.ne.jp

Representacion: Emb en Japón

Importador AZUMA FOODS CO., LTD.

Domicilio: 3095-45, NAGAI, KOMONO-CHO, MIE-GUN

Localidad: MIE

Codigo Postal: 510-1311

Telefonos: 0593-96-5580

Fax: 0593-96-5589

Casilla de Correo:

Contacto: IMPORT DEPT.

Email: info@azumafoods.co.jp

Representacion: Emb en Japón

Importador T. TANIYAMA & CO., LTD.

Domicilio: 2-13-6, GINZA, CHUO-KU

Localidad: TOKYO

Codigo Postal: 104-0061

Telefonos: 03-3543-6911

Fax: 03-3545-0758

Casilla de Correo:

Contacto:

Email: taniyama@sepia.ocn.ne.jp

Representacion: Emb en Japón

Importador MOMOKAWA FOODS, INC.

Domicilio: 2-16-4, NIHONBASHI, CHUO-KU

Localidad: TOKYO

Codigo Postal: 103-0027

Telefonos: 03-3272-7321

Fax: 03-3272-7324

Casilla de Correo:

Contacto: IMPORT DEPT.

Email: momo@onix.dti.ne.jp

Representacion: Emb en Japón

Importadores de España

Institución: HELIX EUROPE

Domicilio: C/CAVEDA 46 BAJO,

Localidad: ASTURIAS

Código Postal:

Contacto: WWW.HELIX.ASTURIAS.COM

E-mail:

Teléfono: 34 985275068

Fax:

Importador HELIFRUS S.A.

Domicilio: TERRER LEONES 10- 2 "D"

Localidad: MURCIA - LORCA

Codigo Postal: 30800

Telefonos: 34 68 44 14 00

Fax: 34 68 46 68 29

Casilla de Correo:

Contacto: SR. FRANCISCO JODAR BERMEJO

Importador ALABAU S.A.

Domicilio: ESCALANTE 169, 1RO.

Localidad: VALENCIA

Codigo Postal: 46011

Telefonos: (346) 372-6461

Fax: (346) 355-0247

E-mail:

Contacto: ISRAEL ALABAU

Importador BAGES CARGOL S.L.

Domicilio: SANT JORDI 1

Localidad: FONOLLOSA - BARCELONA -

Codigo Postal: 08259

Telefonos: 34 3 836 6001

Fax: 34 3 836 6100

E-mail: bagescargol@bagescargol.com

Contacto: SRA. CONCEPCION ESTANY

Importador AQUABARNA S.L.

Domicilio: EDIF FRIMERCAT-DESPACHO 10 B-MERCABARNA

Localidad: BARCELONA

Codigo Postal: 08040

Telefonos: 34 932634566

Fax: 34 933351295

E-mail: central@aquabarna.com

Contacto:

Perfil de Mercado 4855

Importadores de Grecia

Importador A.B. VASSILOPOULOS

Domicilio: AV. SPATON 81

Localidad: GERAKAS

Codigo Postal: 153 44

Telefonos: 30-1-6612.501/9

Fax: 30-1-6613.970 6048.002

Casilla de Correo:

Contacto: SR TRIANTAFILIS

Importador HARALAMBOPOULOS N.D. SA

Domicilio: PATRAS

Localidad:

Codigo Postal:

Telefonos: 30-61-32.6770 33.6642

Fax: 30-61-340021

Casilla de Correo:

Contacto: SR HARALAMBOPOULOS

Posiciones arancelarias: 0307.60.00

Representacion: Emb en Grecia

Importador MAC CENZIT HELLAS

Domicilio: G. DROSINI 8

Localidad:

Codigo Postal:

Telefonos: 30-1-252.5519 8040.099

Fax: 30.1.211.0071 8043.313

Casilla de Correo:

Contacto: SR SATAMATIS HRISTOS

Importadores de Italia

Importador EURO-HELIX

Domicilio: VIA SAN IFEDRO 20/A

Localidad: CUNEO

Codigo Postal: 04100

Telefonos: (0039172) 489382

Fax: (0039172) 489218

E-mail:

Contacto:

Importador HELIX ITALIA SRL

Domicilio: VIA BERETTA FELICE, 2

Localidad: MEDOLAGO - BERGAMO

Codigo Postal: 24040

Telefonos: 035/4948206

Fax: 035/4948253

E-mail:

Contacto:

Importador MAC CENZIT HELLAS

Domicilio: G. DROSINI 8

Localidad:

Codigo Postal:

Telefonos: 30-1-252.5519 8040.099

Fax: 30.1.211.0071 8043.313

E-mail:

Contacto: SR SATAMATIS HRISTOS

Perfil de Mercado 6660

Importadores de Francia

Importador ESCAL

Domicilio: B.P.59

Localidad: STRASBOURG CEDEX

Codigo Postal: 67017

Telefonos: (33.3) 88.60.05.56

Fax: (33.3) 88.60.78.50

E-mail: info@escal.fr

Contacto: LOIS TOURRES, DIRECTOR

Importador BILLOT S.A.

Domicilio: 118, GRANDE RUE

Localidad: BASSOU

Codigo Postal: 89400

Telefonos: (33.3)86.73.37.00

Fax: (33.3)86.73.37.01

E-mail:

Contacto:

Importador LE FILS D'OMER ROMANZINI

Domicilio: 26, FOUBOURG D ARLIN

Localidad: LA RIVIERE DRUGEON

Codigo Postal: 25560

Telefonos: (33.1)81.38.88.20

Fax: (33.3)89.49.87.20

E-mail:

Contacto: OLIVIER ROMANZINI, DIRECTOR

Importador SPECIALITES ALIMENTAIRES

Domicilio: 9 B, RUE DE DIDENHEIM

Localidad: MULHOUSE

Codigo Postal: 68200

Telefonos: 89.43.96.76

Fax: 89.42.35.44

E-mail:

Contacto:

Importador ETS.ROGER DUTRUY

Domicilio: B.P.6

Localidad: MANRAY

Codigo Postal: 70150

Telefonos: (33.1)84.3.73.55

Fax: (33.1)84.31.76.50

E-mail:

Contacto: F.DEMONT, RESPONS.IMPORT

Perfil de Mercado 3414

Importadores de Estados Unidos

Importador S-CAR-GO, Inc.

Domicilio: 1232 Isabel Dr.

Localidad: Sanibel

Codigo Postal: FL 33957-3510

Telefonos: 941-472-1900

Fax: 941-472-9180

E-mail:

Contacto: Syril Ibler Rubin

Importador ASSOULINE & TING Inc.

Domicilio: 505 Vine St.

Localidad: Philadelphia

Codigo Postal: PA 19106

Telefonos: 215-627-3000

Fax: 215-627-3517

Casilla de Correo:

Contacto: Joel Assouline

Url: <http://www.caviarassouline.com>

Email: joel@caviarassouline.com

Representacion: Cons Gral en Nueva York

Importador OCEAN FRESH SEAFOOD

Domicilio: 473 E Washington St.

Localidad: North Attleboro

Codigo Postal: MA 02780

Telefonos: 508-695-7087 Y 508-699-6970

Fax: 305-888-7218

Casilla de Correo: rapshark@aol.com

Contacto: Robert Coutu

Importador LA GRANDE BOUFFEE

Domicilio: 7781 N.W. 73rd Ct.

Localidad: Medley

Codigo Postal: FL 33166-2201

Telefonos: 305-882-0219

Fax: 305-882-0913

Casilla de Correo: NA

Contacto: Dominique Tordion

Fases del ciclo de vida del caracol *Helix Aspersa*

- **Fase de reproducción:** la vida reproductiva de un caracol es de un año, colocando en promedio 100 huevos en cada postura, siendo 3 las posturas que realiza. El índice de mortalidad en esta etapa es del orden del 15%. Esto se debe al gran esfuerzo que realizan y a la falta de mantenimiento de las condiciones adecuadas para su cuidado. Es imprescindible entonces en esta fase cuidar al máximo la alimentación de los caracoles así como las condiciones de higiene del ambiente de cría. El inicio de la cría se hará partiendo de 10.000 caracoles reproductores que serán adquiridos de otros criaderos, debiendo cumplir características físicas específicas de tamaño, peso, edad y número de posturas realizadas.
- **Fase de incubación:** los huevos colocados por los caracoles en los potes de postura correspondientes se mantienen dentro del criadero a una temperatura de 20°C y una humedad controlada. Los huevos eclosionan a las tres semanas en un porcentaje que varía de acuerdo a las condiciones hereditarias, de fecundidad, prolificidad, ambientales, etc., pero que se estima en el orden del 95%. A su vez, el índice de mortalidad de los huevos eclosionados es del 12%.
- **Fase infantil:** en esta etapa los caracoles ya están bien formados, con todas las características físicas y morfológicas de un caracol adulto. Los caracoles eclosionados se trasladan de los potes de postura a las bandejas de cría, en donde permanecen alrededor de 1 mes. La mortalidad en esta fase asciende al 15% ya que los animales se están adaptando a un nuevo entorno de vida. Al final de esta etapa llegan a pesar entre 0.10 y 0.15 gramos.
- **Fase juvenil:** en esta fase los caracoles permanecen en las bandejas de cría por el término de dos meses. La mortalidad desciende al 10% y es en esta etapa en que se selecciona a un porcentual de los caracoles para que sirvan de reproductores.
- **Fase de engorde:** los caracoles que no fueron seleccionados para reproducción son colocados en el parque de engorde. El tiempo de engorde de los animales es de dos

meses y el índice de mortalidad que se observa es del 8%. Ésta constituye la última etapa del ciclo de cría, donde el caracol alcanza los 3 cm. de diámetro y un peso de 10 gr. Es muy importante en esta etapa evitar que los caracoles superen los 6 meses de edad, ya que pueden alcanzar la madurez sexual y ovopositar, lo que restará valor económico al producto.

Ciclo de Cría del Caracol - Ciclos Intensivo y Extensivo

ETAPAS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12											
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Ciclo Intensivo																								
<i>Reproducción</i>	■				■				■				■				■				■			
<i>Gestación</i>	■				■				■				■				■				■			
<i>Incubación</i>		■				■				■				■				■				■		
<i>Fase Infantil</i>			■				■				■				■				■				■	
<i>Fase Juvenil</i>				■				■				■				■				■				■
Ciclo Extensivo																								
<i>Engorde</i>						■	■	■										■	■	■				

Modificación al Dto. 4238/68, incorporando las exigencias que deberán cumplir las plantas procesadoras de caracoles de tierra

- Plantas procesadoras de caracoles de tierra [23.25.1]: Se entiende por planta procesadora de caracoles de tierra a aquél establecimiento o sector de establecimiento destinado a algunas de las siguientes actividades:
- Acondicionamiento de caracoles de tierra vivos: aquel donde se reciban, clasifiquen, purguen y envasen caracoles vivos.
- Procesamiento de caracoles de tierra: aquel en donde se sacrifiquen caracoles de tierra y se elaboren productos en cualquiera de sus presentaciones: refrigerados, congelados, cocidos, conservas y/o semiconservas.
- Condiciones del edificio [23.25.2]: Ambas actividades podrán desarrollarse en un mismo establecimiento. Las condiciones edilicias de las plantas procesadoras de caracoles de tierra responderán a los requisitos exigidos en los numerales 23.3 al 23.11.1 del presente capítulo.
- Especies aptas para el consumo humano [23.25.3]: sin perjuicio de normativas vigentes relacionadas con la fauna silvestre, los caracoles de tierra aptos para la industrialización son los moluscos gasterópodos terrestres de los géneros *Helix* y *Otala*.
- Características de aptitud sanitaria de los caracoles de tierra vivos [23.25.4]: Los caracoles de tierra vivos sanitariamente aptos responderán a las siguientes características:
 - El caparazón debe encontrarse: entera, seca y limpia.
 - Cuando se visualice el pie, este será húmedo, brillante, limpio y sin olores desagradables.
- Productos impropios para el consumo humano [23.25.5]: Se consideran como impropios para el consumo humano a los caracoles de tierra cuando presentan algunas de las siguientes características:
 - Caracoles muertos, en estado de putrefacción o cuando se encuentran retraídos en el fondo del caparazón y forman una masa o papilla negruzca. Cuando las adherencias con su caparazón no existen y el cuerpo se saca con facilidad. Presenten olor repulsivo. Cuando no responden a la prueba del pinchazo.

- Cuando un lote contenga un 25% de caracoles de tierra muertos, deberá decomisarse el lote.
- Cuando un lote contenga cantidades inferiores al 25% de caracoles muertos, se decomisará los animales muertos y se procederá al aislamiento de la partida para comprobar la evolución del estado sanitario de los viables.
- Dependencias de acondicionamiento para caracoles de tierra [23.25.6]: Las plantas dedicadas al acondicionamiento de caracoles de tierra vivos (numeral 23.25.1 inc.a), contarán con las siguientes dependencias:
 - a. Sector de recibo.
 - b. Sector de clasificación y descarte.
 - c. Sector de purgado.
 - d. Sector de limpieza y revisión.
 - e. Sector de envasado.
 - f. Depósito de envases primarios y secundarios.
 - g. Depósito de desperdicios, detritos y comisos.
 - h. Cámara frigorífica de producto terminado.
 - i. Sector de expedición.
 - j. Depósito y lavado de utensillos.
 - k. Depósito de elementos de limpieza.
 - l. Servicio sanitario para operarios.
 - m. Vestuarios para operarios.
- Si los establecimientos realizan procesamiento de caracoles de tierra, (numeral 23.25.1 inc.b) las dependencias se ajustarán a lo establecido en los numerales correspondientes al presente capítulo, según la índole del producto.
- Condiciones operativas [23.25.7] El establecimiento deberá tener en consideración las siguientes condiciones operativas:
 - Recibo: el sector puede encontrarse a temperatura ambiente.
 - Clasificación y descarte: en este sector se realizará la clasificación tanto por especies (Helix y Otala), como por tamaños, procediéndose al descarte de aquellos ejemplares muertos, rotos, aplastados, o con características impropias para el consumo humano (numeral 23.25.5). También se deberán identificar los diferentes lotes para su posterior seguimiento y control.
 - Purgado: el purgado será obligatorio y el tiempo que demande estará de acuerdo a los procedimientos que defina el establecimiento elaborador. Durante el mismo, los

caracoles se podrán mantener a temperatura ambiente o refrigerados, siempre que se respeten los requisitos exigidos en el numeral 23.25.4.

- Limpieza y revisión: deben limpiarse por cualquier mecanismo que facilite la eliminación de los excrementos, cuerpos extraños y eventuales ejemplares rotos o muertos.
- Envasado: los materiales que conforman los envases que se encuentren en contacto directo con los caracoles vivos deberán contar con la autorización de uso del SENASA.
- Preservación y almacenaje: se mantendrán en cámaras frigoríficas a una temperatura entre 5°C y 15°C. No se permite depositarlo directamente en el piso.
- Rotulación: deberá ajustarse a la legislación reglamentaria vigente, e incluir la siguiente leyenda: “CARACOLES DE TIERRA: DEBEN MANTENERSE VIVOS HASTA SU COCCION” “NO CONGELAR”.
- Caracoles de tierra procesados. Exigencias [23.25.8]: Los caracoles destinados a procesamiento deben ajustarse a los incisos a, b, c y d del numeral anterior.
- Examen de los caracoles antes del escaldado [23.25.9]: Los caracoles de tierra vivos antes de ser escaldados, deben ser controlados para determinar su aptitud para consumo humano.
- Separación de la caparazón [23.25.10]: la separación del caparazón deberá llevarse a cabo higiénicamente evitando cualquier contaminación del producto.
- Eliminación del hepatopáncreas [23.25.11]: Quitado el caparazón en la fase de preparación, podrá retirarse el hepatopáncreas. En el rótulo del producto elaborado deberá indicarse si cuenta o no con el mencionado órgano.

Cuadro de Pérdidas y Ganancias (Año 2004)

	2004											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas (ton)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas Brutas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos fijos de Producción	(650)	(650)	(650)	(650)	(2,285)	(2,291)	(2,290)	(2,295)	(3,694)	(3,860)	(3,834)	(3,970)
Depreciacion Manufactura	(27)	(27)	(27)	(107)	(107)	(107)	(456)	(926)	(1,012)	(1,072)	(1,279)	(1,279)
Costos Variables	-	-	-	-	(9)	(128)	(110)	(212)	(423)	(3,739)	(3,217)	(5,941)
Costos de Despacho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Operativos Totales	(677)	(677)	(677)	(757)	(2,401)	(2,526)	(2,856)	(3,433)	(5,130)	(8,671)	(8,330)	(11,190)
Ganancia Bruta	(677)	(677)	(677)	(757)	(2,401)	(2,526)	(2,856)	(3,433)	(5,130)	(8,671)	(8,330)	(11,190)
Gastos Administrativos	(2,920)	(2,920)	(2,920)	(2,920)	(3,035)	(3,035)	(3,035)	(3,035)	(3,035)	(3,498)	(3,498)	(3,498)
Depreciación	-	-	-	-	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)
Resultado Operativo	(3,597)	(3,597)	(3,597)	(3,677)	(5,617)	(5,742)	(6,072)	(6,649)	(8,346)	(12,350)	(12,009)	(14,869)
Resultados Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	27	27	27	107	288	288	637	1,107	1,193	1,253	1,461	1,461
EBITDA	(3,570)	(3,570)	(3,570)	(3,570)	(5,329)	(5,454)	(5,435)	(5,542)	(7,152)	(11,097)	(10,548)	(13,409)
Impuestos Municipales	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)
Ingresos Brutos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos a las Ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retención de Exportaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reintegro de Exportaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Impuestos	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)
Ganancia Neta	(3,799)	(3,799)	(3,799)	(3,879)	(5,819)	(5,944)	(6,274)	(6,851)	(8,548)	(12,552)	(12,211)	(15,071)

Cuadro de Pérdidas y Ganancias (Año 2005)

	2005											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas (ton)	-	-	16	16	16	16	16	16	16	16	42	42
Ventas Brutas	-	-	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	145,827	145,827
Costos fijos de Producción	(5,333)	(6,753)	(6,921)	(6,677)	(8,145)	(7,600)	(7,563)	(7,775)	(8,701)	(9,922)	(10,171)	(9,335)
Depreciacion Manufactura	(1,279)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)	(1,693)
Costos Variables	(5,434)	(13,008)	(12,441)	(7,565)	(17,097)	(6,206)	(5,455)	(9,710)	(18,962)	(29,498)	(27,919)	(11,200)
Costos de Despacho	-	-	(2,043)	(2,043)	(2,043)	(2,043)	(2,043)	(2,043)	(2,043)	(2,043)	(4,918)	(4,918)
<i>Costos Operativos Totales</i>	<i>(12,046)</i>	<i>(21,453)</i>	<i>(21,055)</i>	<i>(15,935)</i>	<i>(26,935)</i>	<i>(15,499)</i>	<i>(14,710)</i>	<i>(19,178)</i>	<i>(29,355)</i>	<i>(41,113)</i>	<i>(39,783)</i>	<i>(22,228)</i>
Ganancia Bruta	(12,046)	(21,453)	33,637	38,756	27,756	39,193	39,981	35,513	25,336	13,579	106,045	123,599
Gastos Administrativos	(3,498)	(3,498)	(5,700)	(5,700)	(6,163)	(6,163)	(6,163)	(6,163)	(6,163)	(6,163)	(6,306)	(6,306)
Depreciación	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)
Resultado Operativo	(15,725)	(25,132)	27,756	32,875	21,413	32,849	33,637	29,170	18,993	7,235	99,557	117,112
Resultados Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	1,461	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874	1,874
EBITDA	(14,264)	(23,258)	29,630	34,749	23,287	34,723	35,511	31,044	20,867	9,109	101,431	118,986
Impuestos Municipales	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)
Ingresos Brutos	-	-	(1,641)	(1,641)	(1,641)	(1,641)	(1,641)	(1,641)	(1,641)	(1,641)	(4,375)	(4,375)
Impuestos a las Ganancias	-	-	(9,714)	(11,506)	(7,494)	(11,497)	(11,773)	(9,817)	(6,255)	(2,140)	(34,453)	(40,597)
Retención de Exportaciones	-	-	-	-	-	-	(5,469)	(5,469)	(5,469)	(5,469)	(5,469)	(5,469)
Reintegro de Exportaciones	-	-	-	-	-	-	-	1,121	1,121	1,121	1,121	1,121
<i>Total Impuestos</i>	<i>(202)</i>	<i>(202)</i>	<i>(11,557)</i>	<i>(13,349)</i>	<i>(9,337)</i>	<i>(13,340)</i>	<i>(19,085)</i>	<i>(16,008)</i>	<i>(12,446)</i>	<i>(8,331)</i>	<i>(43,377)</i>	<i>(49,522)</i>
Ganancia Neta	(15,926)	(25,334)	16,198	19,526	12,075	19,509	14,552	13,162	6,547	(1,096)	56,180	67,590

Cuadro de Pérdidas y Ganancias (Años 2006 y 2007)

	2006				2007			
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
Ventas (ton)	125	125	125	132	136	136	136	136
	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas Brutas	437,482	437,482	437,482	462,785	475,436	475,436	475,436	475,225
Costos fijos de Producción	(28,842)	(28,454)	(28,415)	(30,246)	(29,006)	(29,212)	(29,472)	(31,190)
Depreciacion Manufactura	(5,079)	(5,079)	(5,079)	(5,079)	(5,079)	(5,079)	(5,079)	(5,079)
Costos Variables	(50,363)	(42,586)	(41,805)	(76,609)	(50,911)	(43,156)	(42,407)	(76,784)
Costos de Despacho	(14,753)	(14,753)	(14,753)	(14,976)	(15,087)	(15,087)	(15,087)	(15,085)
<i>Costos Operativos Totales</i>	<i>(84,284)</i>	<i>(76,118)</i>	<i>(75,298)</i>	<i>(111,934)</i>	<i>(84,996)</i>	<i>(77,447)</i>	<i>(76,957)</i>	<i>(113,052)</i>
Ganancia Bruta	353,198	361,364	362,185	350,851	390,440	397,989	398,479	362,173
Gastos Administrativos	(18,919)	(21,019)	(22,069)	(22,080)	(22,086)	(24,186)	(25,236)	(25,236)
Depreciación	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)
Resultado Operativo	333,736	339,802	339,572	328,228	367,811	373,260	372,700	336,394
Resultados Financieros	1,238	-	-	-	7,300	-	-	-
Depreciación	5,622	5,622	5,622	5,622	5,622	5,622	5,622	5,622
EBITDA	340,595	345,424	345,194	333,850	380,733	378,882	378,322	342,016
Impuestos Municipales	(606)	(606)	(606)	(606)	(606)	(606)	(606)	(606)
Ingresos Brutos	(13,124)	(13,124)	(13,124)	(13,884)	(14,263)	(14,263)	(14,263)	(14,257)
Impuestos a las Ganancias	(116,063)	(115,792)	(115,711)	(111,741)	(128,150)	(127,230)	(127,034)	(114,327)
Retención de Exportaciones	(25,521)	(43,748)	(43,748)	(43,748)	(45,013)	(47,544)	(47,544)	(47,544)
Reintegro de Exportaciones	3,364	8,968	8,968	8,968	8,968	9,746	9,746	9,746
<i>Total Impuestos</i>	<i>(151,951)</i>	<i>(164,302)</i>	<i>(164,222)</i>	<i>(161,010)</i>	<i>(179,064)</i>	<i>(179,896)</i>	<i>(179,700)</i>	<i>(166,987)</i>
Ganancia Neta	183,022	175,500	175,351	167,218	196,047	193,364	193,000	169,407

Cuadro de Flujo de Caja (Año 2004)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
A. Ingreso por Operación												
Ingreso por Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Egresos por Operación												
Pago a Proveedores	-	-	-	-	9	128	110	212	423	3,739	3,217	5,941
MOD e Imprevistos	-	-	-	-	992	992	992	992	2,314	2,314	2,314	2,314
MO Indirecta	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,441	1,441	1,441
Gastos de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Administración	1,750	1,750	1,750	1,750	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860
Gastos de Fabricación	650	650	650	650	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215
Imprevistos	33	33	33	33	111	117	116	121	198	385	359	496
Sub total	3,433	3,433	3,433	3,433	5,186	5,311	5,292	5,399	7,009	10,954	10,405	13,266
C. Flujo por Operaciones (A-B)	(3,433)	(3,433)	(3,433)	(3,433)	(5,186)	(5,311)	(5,292)	(5,399)	(7,009)	(10,954)	(10,405)	(13,266)
D. Ingresos No Operacionales												
Créditos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reintegros impositivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses de inversiones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de capital	33,000	12,000	17,000	28,000	34,000	30,000	25,000	28,000	33,000	36,000	20,000	26,000
Sub total	33,000	12,000	17,000	28,000	34,000	30,000	25,000	28,000	33,000	36,000	20,000	26,000
E. Egresos No Operacionales												
Pago de intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos de de créditos a LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de impuestos	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Inversiones en nuevos activos	28,318	8,674	13,335	24,231	28,219	24,485	19,570	21,645	25,874	24,933	9,077	12,201
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imprevistos	138	138	138	138	143	143	143	143	143	143	143	143
Sub total	28,658	9,013	13,674	24,570	28,564	24,830	19,915	21,990	26,219	25,278	9,422	12,546
F. Flujo de caja No Operacional (D-E)	4,342	2,987	3,326	3,430	5,436	5,170	5,085	6,010	6,781	10,722	10,578	13,454
G. Flujo Neto Generado (C+F)	910	(446)	(107)	(3)	250	(141)	(207)	611	(228)	(232)	173	188
H. Saldo Inicial de Caja	-	910	464	357	354	604	463	257	867	639	408	581
I. Saldo Final de Caja (G+H)	910	464	357	354	604	463	257	867	639	408	581	768

ANEXO 18 – Cont.

Cuadro de Flujo de Caja (Año 2005)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
A. Ingreso por Operación												
Ingreso por Ventas	-	-	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	54,691	145,827	145,827
B. Egresos por Operación												
Pago a Proveedores	5,434	13,008	12,441	7,565	17,097	6,206	5,455	9,710	18,962	29,498	27,919	11,200
MOD e Imprevistos	3,636	4,627	4,627	4,627	5,288	5,288	5,288	5,288	5,729	6,390	6,390	6,390
MO Indirecta	1,441	1,441	3,441	3,441	3,881	3,881	3,881	3,881	3,881	3,881	3,881	3,881
Gastos de Ventas	-	-	2,043	2,043	2,043	2,043	2,043	2,043	2,043	2,043	4,918	4,918
Gastos de Administración	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860
Gastos de Fabricación	1,215	1,215	1,403	1,403	1,686	1,686	1,686	1,686	1,686	1,686	1,998	1,998
Imprevistos	536	965	1,048	804	1,328	783	746	958	1,443	2,003	2,083	1,247
Sub total	14,121	23,115	26,862	21,743	33,183	21,747	20,958	25,426	35,603	47,361	49,049	31,494
C. Flujo por Operaciones (A-B)	(14,121)	(23,115)	27,830	32,949	21,509	32,945	33,733	29,265	19,088	7,331	96,779	114,333
D. Ingresos No Operacionales												
Créditos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reintegros impositivos	-	-	-	-	-	-	-	1,121	1,121	1,121	1,121	1,121
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses de inversiones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de capital	26,000	35,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub total	26,000	35,000	-	-	-	-	-	1,121	1,121	1,121	1,121	1,121
E. Egresos No Operacionales												
Pago de intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos de de créditos a LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de impuestos	202	202	11,557	13,349	9,337	13,340	19,085	17,129	13,567	9,452	44,499	50,643
Inversiones en nuevos activos	11,784	11,888	11,049	10,369	11,478	2,483	-	-	6,109	-	-	-
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	25,000	20,000	8,000	-	-	50,000	60,000
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imprevistos	143	143	243	243	265	265	265	265	265	265	265	265
Sub total	12,129	12,233	22,849	23,961	21,080	41,088	39,350	25,394	19,941	9,717	94,764	110,908
F. Flujo de caja No Operacional (D-E)	13,871	22,767	(22,849)	(23,961)	(21,080)	(41,088)	(39,350)	(24,273)	(18,820)	(8,596)	(93,642)	(109,787)
G. Flujo Neto Generado (C+F)	(250)	(348)	4,980	8,988	429	(8,143)	(5,617)	4,993	269	(1,265)	3,136	4,547
H. Saldo Inicial de Caja	768	519	171	5,151	14,139	14,568	6,425	808	5,801	6,070	4,805	7,942
I. Saldo Final de Caja (G+H)	519	171	5,151	14,139	14,568	6,425	808	5,801	6,070	4,805	7,942	12,488

Cuadro de Flujo de Caja (Años 2006 y 2007)

	2006				2007			
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
A. Ingreso por Operación								
Ingreso por Ventas	437,482	437,482	437,482	462,785	475,436	475,436	475,436	475,225
B. Egresos por Operación								
Pago a Proveedores	50,363	42,586	41,805	76,609	50,911	43,156	42,407	76,784
MOD e Imprevistos	19,169	19,169	19,169	19,169	19,169	19,169	19,169	19,169
MO Indirecta	11,644	13,644	14,644	14,644	14,644	16,644	17,644	17,644
Gastos de Ventas	14,753	14,753	14,753	14,976	15,087	15,087	15,087	15,085
Gastos de Administración	5,579	5,579	5,579	5,579	5,579	5,579	5,579	5,579
Gastos de Fabricación	5,994	5,994	5,994	6,081	6,124	6,690	6,972	6,972
Imprevistos	4,580	4,191	4,152	5,908	4,631	4,271	4,248	5,967
Sub total	112,083	105,917	106,096	142,966	116,145	110,596	111,106	147,199
C. Flujo por Operaciones (A-B)	325,400	331,566	331,386	319,819	359,291	364,840	364,330	328,026
D. Ingresos No Operacionales								
Créditos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
Reintegros impositivos	3,364	8,968	8,968	8,968	8,968	9,746	9,746	9,746
Inversiones financieras	163,000	-	-	-	670,000	-	-	-
Intereses de inversiones financieras	1,238	-	-	-	7,300	-	-	-
Aportes de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub total	167,601	8,968	8,968	8,968	686,268	9,746	9,746	9,746
E. Egresos No Operacionales								
Pago de intereses	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos de de créditos a LP	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de impuestos	155,315	173,270	173,190	169,979	188,032	189,642	189,446	176,733
Inversiones en nuevos activos	103	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones financieras	180,000	160,000	170,000	160,000	180,000	180,000	190,000	160,000
Dividendos	164,238	-	-	-	677,300	-	-	-
Imprevistos	795	895	945	945	945	1,045	1,095	1,095
Sub total	500,451	334,165	344,135	330,924	1,046,277	370,687	380,541	337,828
F. Flujo de caja No Operacional (D-E)	(332,850)	(325,197)	(335,167)	(321,955)	(360,009)	(360,941)	(370,795)	(328,082)
G. Flujo Neto Generado (C+F)	(7,450)	6,369	(3,781)	(2,136)	(718)	3,899	(6,465)	(55)
H. Saldo Inicial de Caja	12,488	5,038	11,407	7,626	20,269	16,707	20,954	20,944
I. Saldo Final de Caja (G+H)	5,038	11,407	7,626	5,490	19,551	20,607	14,490	20,888