

080897

Archivo Proyecto

SANTIAGO,

94/28

**SEÑOR
RENE MARTORELL
SUPERVISOR DE PROYECTOS
FIA
PRESENTE**

De mi consideración:

Adjunto sirvase recibir , Informe Técnico de Pulelfu S.A., preparado por el Consultor Señor Héctor González U., Ingeniero Comercial de la X Región.

Saluda atentamente a usted,


FERNANDO GONZALEZ LABBE

Puerto Montt, 01 de Agosto de 1997.-

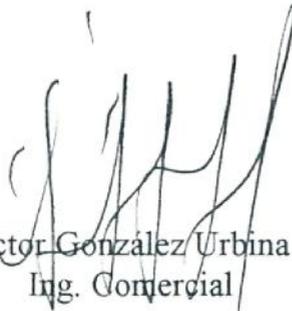
Sr.
Alfredo Paredes.
Apoyo Organizaciones.
Dirección Regional Indap.
Décima Región de los Lagos.
Presente.-

Adjunto a ésta, sírvase encontrar dos ejemplares de Informe realizado por este consultor a la Sociedad Agroindustrial y Campesina Pulelfu S.A. de la Comuna de Entrelagos.

Le informo que por la urgencia de contar con este informe se enviaron dos copias a la Oficina Area Osorno, una para esa Area y otra para la Sociedad Agroindustrial Pulelfu S.A..

De ser necesario se cuenta con otra copia para ser enviada al Sr. Fernando González del Nivel Central.

Sin otro particular se despide atentamente y a su servicio;



Héctor González Urbina
Ing. Comercial

c.c.
-Area Osorno.
-Archivo.

DIRECCION INDAP Xa. REGION
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
SERV. DESARROLLO ORGANIZACIONES
RMS/LAPR/lapr.
04-08.97

SerFin
06/08/97

Reg. 1002
080897

MEMORANDUM No 2339

PUERTO MONTT, - 4 AGO 1997

DE : JEFE OPERACIONES INDAP Xa. REGION (S)
A SR. : JEFE DE SERVICIOS DE DESARROLLO AGROPECUARIO
MATERIA : ESTUDIO SOBRE PROYECTO PULELFU.

En respuesta a lo solicitado por Ud., a través de Memorandum No 511 del 21.07.97, adjunto sirvase recibir Informe Técnico de Pulelfu S.A., preparado por el Consultor Sr. Héctor González U., Ingeniero Comercial, según compromiso contraído con fecha 10.07.97 en Area Indap Osorno.

Saluda atentamente a Ud.,

DEPARTAMENTO (S.O.)
SERVICIO FINANCIEROS
Fecha 07.08.97
Página 59-A
Línea 15.

RICARDO MONJE SILVESTRE
Ingeniero Agrónomo
JEFE OPERACIONES INDAP Xa. REGION (S)

Distribución :

Cc :

- Director Regional - Area Indap Osorno - Serv.Des.Organizaciones
- Partes.

DEPTO. OPERACIONES
REGIONAL 06 AGO 1997
PUNTO 85
LINEA 20

INSTITUTO DE DESARROLLO
AGROPECUARIO
OFICINA DE PARTES SANTIAGO
- 5 AGO 1997
A 13 LINEA 15

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DECIMA REGION DE LOS LAGOS
Apoyo a Organizaciones

ASESORIA TECNICA
SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL
Y COMERCIAL PULELFU S. A.

FIA-PI-C-1994-1-A-026-IF

TEMA : GESTION ADMINISTRATIVA Y APOYO
PARA NEGOCIACION.

ELABORADO POR : HECTOR GONZALEZ URBINA
INGENIERO COMERCIAL

1997

**INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DECIMA REGION DE LOS LAGOS
Apoyo a Organizaciones**

**ASESORIA TECNICA
SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL
Y COMERCIAL PULELFU S . A.**

**TEMA : GESTION ADMINISTRATIVA Y APOYO
PARA NEGOCIACION.**

**ELABORADO POR : HECTOR GONZALEZ URBINA
INGENIERO COMERCIAL**

1997

**ASESORIA TECNICA
SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL PULELFU S.A.**

INDICE ANEXOS

ANEXO N° 1	Informe Gestión Pulelfu S.A.
ANEXO N° 2	Ecuaciones Ingreso Pulelfu S.A.
ANEXO N° 3	Presupuesto de Caja 1998
ANEXO N° 4	Presupuesto de Caja 1999
ANEXO N° 5	Presupuesto de Caja 2000
ANEXO N° 6	Presupuesto de Caja 2001
ANEXO N° 7	Presupuesto de Caja 2002
ANEXO N° 8	Presupuesto de Caja 2003
ANEXO N° 9	Presupuesto de Caja 2004
ANEXO N° 10	Presupuesto de Caja 2005
ANEXO N° 11	Ingreso Superficie Venta Bulbos
ANEXO N° 12	Ingreso Packing
ANEXO N° 13	Ingreso Mantención de Flores
ANEXO N° 14	Ingreso Cámaras de Frío
ANEXO N° 15	Ingreso Cámaras de Calor
ANEXO N° 16	Ingreso por Arriendo de Cosechadora
ANEXO N° 17	Resumen General de Ingresos
ANEXO N° 18	Resumen Ingreso Mensual
ANEXO N° 19	Programa de Crédito Original
ANEXO N° 20	Desembolsos Enero - Junio 1997
ANEXO N° 21	Aproximación Flujos Netos

ASESORIA TECNICA
SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL PULELFU S.A.

INDICE GENERAL

	Página
Introducción	01
1. Condiciones del Nuevo Escenario	02
2. Proyección Ingresos	05
2.1. Servicio Cámara de Frío	05
2.2. Cámaras de Calor	06
2.3. Ingreso Servicio Packing	07
2.4. Venta Servicio de Maquinaria	07
2.5. Venta Bulbos	08
3. Egresos de Pulelfu S.A. en el Nuevo Escenario	09
4. Flujos de Caja Año 1997 - 2005	10
4.1. Año 1997, Situación Crítica	10
4.2. Años 1998 al 2005	15
4.2.1 Observaciones a los Flujos de Caja	21
5. Aproximación de Flujos Netos	22
6. Recomendaciones para las Negociaciones y Recomendaciones Generales	22
6.1. Negociaciones con Indap	24
6.2. Recomendaciones Generales	25

INTRODUCCION

El año 1996 el mismo consultor realizó un trabajo de Asesoría que consistió en efectuar un análisis de la evolución futura de Negocios de la Sociedad Agroindustrial y Comercial Pulelfu S.A. Sin embargo a poco de concluir ese primer trabajo las condiciones de la negociación y los precios, más las condiciones del volumen de hectáreas a cultivar cambiaron en forma drástica en perjuicio de la gestión y operación de Pulelfu S.A.; si bien es cierto que el proyecto ya tenía una disminución de hectáreas cultivadas para el periodo 1997 se estimaban un total de 15, ocurriendo en la realidad sólo la siembra de 5,7 hectáreas

Como es de suponer esta situación afecta en forma directa la generación de ingresos de Pulelfu S.A. , dado que el único cliente que posee por diseño del modelo es Pacific Flowers S.A. , la generación de menos ingresos no sólo afecta el negocio del pago de bulbos, sino que los otros centros de negocios definidos, tales como los servicio Packing y Cámaras de frío y calor .

Sumado a lo anterior en esta asesoría se detectó una grave crisis de caja que hace difícil la operación de la empresa. En el trabajo anterior no fue proporcionada esta información , por tanto en la medida que se avanzaba con la ejecución de esta asesoría se tomó cabal conocimiento de los desfases que ocurren entre la fecha de facturación al socio estratégico y la oportunidad en los recursos que ingresan efectivamente y la forma y tipo de documento con que se le cancelan las facturas a la empresa, situación tratada en detalle en el desarrollo del informe.

La situación anteriormente expuesta afecta seriamente la capacidad de Pulelfu S.A. de responder por sus compromisos, tanto con proveedores como con instituciones financieras en especial INDAP.

Dada la estructura financiera de Pulelfu S.A. en que los activos fueron adquiridos con financiamiento externo , crédito INDAP y F.I.A. , y que el capital es mínimo en comparación a los valores de los activos y al resto del pasivo , es que la situación puede ser crítica en la medida que la administración no cuente en un determinado momento con capital de operación .

Como los activos están en garantía por el financiamiento inicial , la posibilidad de recurrir a la banca privada es mínima.

En resumen , el trabajo consistió en determinar en parte los efectos que causa a Pulelfu S .A. el nuevo escenario, sin embargo a pesar de que los resultados financieros son distintos respecto del trabajo anterior, no quita la validez respecto de las conclusiones y recomendaciones allí enumeradas , sino que hace más urgente la necesidad de terminar de “empresarizar” a Pulelfu S.A. y a los socios propietarios en la Administración de sus predios.

1. CONDICIONES DEL NUEVO ESCENARIO.

La primera condición que se ha cambiado del proyecto original son el número de hectáreas a cultivar , condición más importante dentro de la operación del negocio.

AÑO	SUPERFICIE		%
	PROYECTO	REAL Y NUEVA PROYECCION	
1995	3	3,00	100,00
1996	6	4,30	71,67
1997	15	5,70	31,30
1998	24	10,01	41,71
1999	30	12,95	43,16
2000	30	15,75	52,50
2001	30	18,45	61,50
2002	30	21,42	71,40
2003	30	24,58	81,93
2004	30	28,00	93,33
2005	30	31,00	103,30
2006	30	34,72	115,73
2007	30	38,62	128,73

Del mismo modo se puede ver la situación ocurrida año a año, tomando en cuenta lo realmente cultivado y lo proyectado a futuro.

AÑO	PROYECTO ACUMULADO	REAL PROYECTADO ACUMULADO	%
1995	3	3,0	100,00
1996	9	7,3	81,11
1997	24	13,00	54,42
1998	48	23,01	47,94
1999	78	35,96	46,10
2000	108	51,7	47,87
2001	138	70,16	50,84
2002	168	91,58	54,51
2003	198	116,16	58,66
2004	228	144,16	63,23
2005	258	175,16	67,84
2006	288	209,88	72,88
2007	318	248,50	78,14

Los valores a cancelar por calibre son los siguientes.

CALIBRE	PRECIO US \$ POR M²
< 5	8.000
5-7	12.000
7-9	16.500
9-10	19.000
FORCING	19.000

Las superficies a sembrar proyectadas y estimadas por Pacific Flowers S.A. , en cada uno de los años con sus respectivos calibres se resumen en el cuadro siguiente :

SUPERFICIE POR CALIBRE MTS. CUADRADOS						TOTAL	
AÑO	<5	5-7	7-9	9-10	FORCING	MTS	HECTAREAS
1997	21.953	12.544	12.550	----	----	47.047	4,70
1997	4.667	2.666	2.666	----	----	20.000	1,00
1998	8.390	6.023	36.332	37.656	11.717	100.118	10,01
1999	13.115	9.416	27.643	38.914	40.404	129.492	12,95
2000	15.592	11.194	37.857	52.496	40.404	157.543	15,75
2001	39.310	22.667	90.108	117.560	40.404	184.387	18,45
2002	43.851	31.485	100.804	129.175	40.404	214.206	21,42
2003	49.718	35.695	113.665	146.765	40.404	245.829	24,58
2004	39.037	24.737	78.085	102.697	40.404	279.960	28,00
2005	39.310	22.667	90.108	117.560	40.404	310.049	31,00
2006	43.851	31.483	100.804	129.175	40.404	345.716	34,72
2007	49.718	35.695	113.665	146.765	40.404	386.246	38,62

Para el año 1997, Pacific Flowers S.A. ha informado su intención de sembrar otra hectárea , la cual se considera en el análisis, como no se informó los calibres, se supuso la misma distribución anteriormente entregada. Razón por la cual se muestra en dos filas en el cuadro.

Por otra parte los valores a cancelar por el Servicio Packing, son:

CALIBRE	\$
<5	0,39
5-7	0,80
7-9	1,60
9-10	1,81
10-11	3,20
11-12	3,73
12	4,48

En anexo se puede observar el N° de bulbos estimados por Pacific Flowers S.A., dato base para la Proyección de Ingresos que aportará este centro de negocios.

De forma análoga los ingresos por arriendo de maquinaria se ven afectados por el número de hectáreas a cultivar. A partir del año 1998 el servicio que se presta a los agricultores será cobrado y no será un costo absorbido por Pulelfu S.A. pues corresponde a maquinaria agrícola cuyo costo es claramente un costo del negocio que involucra a cada uno de los predios.

El Servicio de Cámara de Frío , posee dos modalidades, el frío para los bulbos y el frío para las flores, este último servicio tiene una tarifa por día sin precio de ingreso o salida. Las proyecciones de Pacific Flowers S.A. respecto del número de cajas en Cámara de Calor y Frío y la utilización de la Cámara de Frío para la Mantenición de flores son las siguientes.

AÑO	CALOR	FRIO	
	Nº CAJAS	Nº CAJAS	FLORES Nº MESES/ CAMARA
1998	5.029	1.813	8
1999	6.092	3.333	8
2000	7.651	3.545	8
2001	9.459	3.900	8
2002	11.331	3.023	8
2003	13.359	3.318	8
2004	15.520	3.681	8
2005	17.824	3.145	8
2006	19.778	3.601	8
2007	22.334	3.980	8
2008	25.084	3.754	8

Los valores a cancelar por cada egreso e ingreso de cajas corresponden a \$ 181 por cada caja en proceso de calor y \$ 181 por cada caja del proceso de frío; la mantención tiene un valor de \$ 14 por caja /día en cámara de calor y \$13 por caja/día en cámara de frío. (valores más I.V.A)

La mantención de flores tiene un valor de \$ 26.650 más I.V.A.

La disminución de hectáreas influye en la disminución de Ingresos en forma directa dado que se tendrá una menor utilización de las cámaras, del Servicio de Packing y los otros centros de negocios.

2. PROYECCIÓN INGRESOS.

Se puede apreciar en el siguiente cuadro el Ingreso Total que se produciría año a año considerando las proyecciones de producción y siembra. Valores sin I.V.A.

AÑO	M\$	INCREMENTO
1998	59.097	
1999	111.589	1,89
2000	139.353	1,26
2001	168.471	1,20
2002	193.475	1,15
2003	223.439	1,16
2004	255.238	1,14
2005	288.006	1,13
2006	319.280	1,11
2007	354.284	1,11
2008	394.111	1,11

Teniendo una distribución por centro de negocios para cada uno de los años proyectados, la cual es señalada en los puntos desarrollados a continuación :

2.1. SERVICIO CÁMARA DE FRÍO

AÑO	M\$	INCREMENTO
1998	8.970	
1999	11.502	1,24
2000	11.827	1,02
2001	12.370	1,04
2002	11.027	0,89
2003	11.479	1,04
2004	12.036	1,05
2005	11.214	0,93
2006	11.913	1,06
2007	12.493	1,05
2008	12.147	0,97

El Ingreso de Mantenimiento de Flores en las cámaras es constante para cada uno de los años a un valor de M\$ 7.547.

La suma de los Ingresos monetarios que se generen por los ingresos de cajas de bulbos a las cámaras de frío y la mantención de éstas son siempre menores que los generados por mantención de flores. Las flores no son producidas hasta el momento por ninguno de los productores agrícolas, es decir en este negocio ellos solamente pueden esperar rentabilidad del Packing y no de sus predios, a menos que se les incorpore al cultivo de flores. Es decir hoy en día es un servicio que se presta a terceros, en este caso Pacific Flowers S.A. quien es el único cliente desde el diseño de preinversión.

AÑO	INGRESO CAJAS		INGRESO FLORES	
	M\$	%	M\$	%
1998	2.574	28,70	6.396	71,30
1999	5.106	44,39	6.396	55,61
2000	5.431	45,92	6.396	54,08
2001	5.974	48,29	6.396	51,71
2002	4.631	42,00	6.396	58,00
2003	5.083	44,28	6.396	55,72
2004	5.640	46,86	6.396	53,14
2005	4.818	42,96	6.396	57,04
2006	5.317	45,39	6.396	54,61
2007	6.097	48,80	6.396	51,20
2008	5.751	47,34	6.396	52,66

2.2. CAMARAS DE CALOR

Los valores asociados a los ingresos por concepto de venta de Servicio de Cámaras de Calor se detallan en el siguiente cuadro.

AÑO	M\$	INCREMENTO
1998	9.214	
1999	11.160	1,21
2000	14.017	1,26
2001	17.324	1,24
2002	20.758	1,20
2003	24.473	1,18
2004	28.433	1,16
2005	32.653	1,15
2006	36.233	1,11
2007	40.915	1,13
2008	45.954	1,12

2.3 INGRESO SERVICIO PACKING

Dado los precios a cancelar por Pacific Flowers S.A. a Pulelfu S.A. por cada calibre, el Ingreso Packing sería el que se puede observar en la siguiente tabla:

AÑO	INGRESO M\$	INDICE
1998	12.120	
1999	17.704	1,46
2000	20.908	1,18
2001	26.294	1,26
2002	31.466	1,20
2003	37.176	1,18
2004	43.240	1,16
2005	49.717	1,15
2006	55.556	1,12
2007	62.349	1,12
2008	70.122	1,12

2.4 VENTA SERVICIO DE MAQUINARIA

Tomando en consideración la política de que los agricultores pagan la utilización de la maquinaria de Pulelfu S.A., es decir que las horas / máquinas utilizadas por los cultivos sean un costo del cultivo y no un costo del Packing, es que los ingresos por este centro de negocios para los años del periodo proyectado serían:

AÑO	INGRESO M\$	INDICE
1998	1.629	
1999	1.292	0,79
2000	1.650	1,28
2001	2.022	1,23
2002	2.354	1,16
2003	2.738	1,16
2004	3.148	1,15
2005	3.583	1,14
2006	3.967	1,11
2007	4.428	1,12
2008	4.940	1,12

2.5 VENTA BULBOS

Es este negocio el más afectado con la disminución de hectáreas a cultivar o con un eventual incremento en éstas. La Proyección para los años 1998 a 2005 de los ingresos por este concepto se puede observar en el siguiente cuadro:

AÑO	INGRESO	INDICE
1998	26.961	
1999	69.930	2,59
2000	90.950	1,30
2001	110.455	1,21
2002	127.870	1,16
2003	147.563	1,15
2004	168.392	1,14
2005	190.839	1,13
2006	211.585	1,11
2007	234.098	1,11
2008	260.948	1,12

Es necesario destacar que los valores a cancelar por superficie expresados en US\$ a un cambio de \$417 por dólar son para cada uno de los años los que se expresan a continuación:

AÑO	US\$
1998	11.343
1999	16.750
2000	16.843
2001	16.813
2002	16.630
2003	16.521
2004	16.426
2005	16.347
2006	16.367
2007	16.238
2008	16.201

Valores sin I.V.A.

3. EGRESOS DE PULELFU S.A. EN EL NUEVO ESCENARIO.

Los egresos de Pulelfu S.A. corresponden a aquellos ítems que tienen que ver con la producción misma y otros que se pueden asociar a la administración y ventas, en consecuencia podemos observar que se clasifican de la siguiente manera.

COSTOS EXPLOTACION	COSTO ADMINISTRACION Y VENTA
- Pago bulbos.	- Fletes
- Remuneraciones técnicos y operarios	- Teléfono y comunicación
- Energía eléctrica	- Remuneración administración
- Combustible vehículo y mantención	- Honorarios
- Consumo gas	- Seguros
- Implemento trabajo	- Contribuciones y Patentes
- Pallet	- Impuestos a las ventas y servicios

Para los años de Proyección de acuerdo a las estimaciones de cultivo, calibre, cajas en proceso, más volúmenes de flores a procesar, se tiene que los costos de explotación y de administración y ventas corresponden a:

AÑO	COSTO EXPLOTACION	COSTO ADMINISTRACION Y VENTAS	TOTAL
1998	47.529	21.694	69.223
1999	60.498	35.658	96.156
2000	71.820	40.742	112.562
2001	81.419	46.034	127.453
2002	89.269	50.583	139.852
2003	98.970	56.078	155.048
2004	109.757	61.802	171.559
2005	121.144	67.754	188.898

Otros egresos en los que tiene que incurrir Pulelfu S.A. en los periodos proyectados son los Gastos Financieros de largo y corto plazo, más los pagos de amortizaciones que en este caso a U.F. a un valor de \$ 16.623,39 equivalen a:

AÑO	INTERESES	AMORTIZACION	TOTAL
1997	16.332		16.332
1998	16.332	38.336	54.668
1999	13.610	38.336	51.946
2000	10.888	38.336	49.224
2001	8.167	38.336	46.503
2002	5.445	38.336	43.781
2003	2.723	38.336	41.054

Como se puede observar en Anexos 3 al 10 los márgenes brutos y el resultado operacional bruto siempre es positivo para cada uno de los años en proyección, en la medida que se tengan antecedentes que permitan calcular los insumos como gas, electricidad, combustible y mantención de las camionetas, esta proyección será mas exacta. En este estudio se realizó el análisis sobre la base de los datos históricos de la contabilidad tributaria, sin embargo se hace urgente implementar registros básicos para tener una incipiente contabilidad de costo con la cual poder elaborar presupuestos que sirvan de control para la gestión de Pulelfu S.A.

4. FLUJOS DE CAJA AÑO 1997 - 2005

4.1 AÑO 1997. SITUACION CRITICA.

El año 1997 se ha presentado crítico para la empresa tanto en el aspecto organizacional como en el aspecto financiero . En el primer aspecto por el cambio de Gerente administrador que trae como consecuencia en toda empresa los trastornos propios de una nueva dirección. En este aspecto es necesario que la empresa no tenga una rotación permanente en el Gerente dado que el conocimiento adquirido tiene un valor de suma importancia que es necesario retener , lo mismo ocurre con los técnicos.

El aspecto financiero es de suma estrechez y permanente necesidades de caja para cumplir compromisos con proveedores y personal, incluso se ha tenido copada la línea de sobregiro que se tiene con Corpbanca , sucursal Osorno. Hay que mencionar que el Banco tiene letras de Pacific Flowers S.A. giradas en favor de Pulelfu S.A. como única garantía de la línea de sobregiro. Esta situación porque no existen activos para preñar o hipotecar, pues o son traspasados en comodato por F.I.A. o están con la 1ª Hipoteca en favor de INDAP por el financiamiento inicial.

La situación de extrema falta de capital de trabajo en este periodo se debe básicamente a las siguiente situaciones:

- Deuda de arrastre del periodo pasado , las cuales se liquidaron en el transcurso de los primeros cuatro meses de este periodo, cancelando a aquellos proveedores que son absolutamente necesarios para la operación de Pulelfu S.A., tales como Enagas , Creo y otros.
- Imposibilidad de que algunos insumos se adquieran en lotes económicos o de acuerdo a el Flujo de Caja proyectado. Por ejemplo una carga de gas significa prácticamente M\$1.500.- sin posibilidad de optar por una carga menor.
- Poca eficiencia en el uso de las cámaras, las cuales reciben pequeños lotes de cajas y operan como si estuvieran con su capacidad completa. Pues las cámaras fueron diseñadas por requerimiento de Pacific Flowers S.A. y no ha existido un estudio que permita dividir las de tal modo que existan cámaras con las cuales se pueda lograr ser mas

eficientes en el uso de ellas , ocupando los insumos sólo necesarios para la cantidad de cajas en proceso. Por ejemplo no existe la posibilidad que funcionen dos calefactores en vez de cuatro y la mitad de los ventiladores en un espacio más reducido.

- Pago o liquidación a los agricultores en el momento de la cosecha y entrega a Pacific Flowers S.A. en tanto Pulelfu S.A. recibe los ingresos de acuerdo a la liquidación establecida en el contrato de comodato.
- Deuda de Pacific Flowers S.A. con Pulelfu S.A. de periodos anteriores, las cuales se cancelaron en este periodo con letras y no con documentos de rápida liquidación .En este caso el Banco no recibe la totalidad de las letras, quedando en poder de Pulelfu S.A. sin poder descontarlos.
- Cancelación de las facturas por parte de Pacific Flowers S.A. con letras las cuales no se pueden entregar al Banco pues el analista de esa institución lo considera riesgoso y va recibiendo en la medida que Pacific Flowers S.A. paga los montos de las letras que están en su poder , sobre los cuales presta a Pulelfu S.A. recursos de corto plazo y garantiza el sobregiro.

La situación de los pagos de facturas por parte de Pacific Flowers S.A. y la operación con el banco se resumen en el siguiente cuadro.

EN \$	OPERACION 1	OPERACION 2	TOTAL
MONTO FACTURAS	16.548.544	34.949.451	51.497.995
LETRAS ACEPTADAS	16.548.544	34.949.451	51.497.995
MONTO DESCONTADO BANCA	16.548.544	13.106.604	29.655.148
PRESTAMO BANCA	13.791.000	5.000.000	18.791.000
DEPOSITO PACIFIC FLOWERS S.A.		5.000.000	5.000.000
DEVOLUCION LETRAS A PACIFIC S.A.		4.383.868	4.383.868
DEUDA PULELFU S.A. A PACIFIC S A		616.132	616.132
LETRAS EN PODER DE PULELFU S.A.		17.489.912	17.489.912
LETRAS ACEPTADAS BANCA MENOS PRESTAMO	2.757.544	8.106.604	10.864.148
SALDO POR INGRESAR A PULELFU S.A.	2.757.544	24.949.451	27.706.995

De otra forma se puede concluir que el resumen de estas operaciones es el siguiente:

	EN \$
FINANCIAMIENTO DE LA BANCA	18.791.000
DEPOSITO PACIFIC	5.000.000
LETRAS EN PODER DE PULELFU	17.458.979
DIFERENCIA PRESTAMO LETRAS EN	10.864.148

PODER DE LA BANCA	
DIFERENCIA A FAVOR DE PACIFIC	616.132
TOTAL	51.497.995

En consecuencia del total de lo facturado en estas dos operaciones sólo ha ingresado efectivamente , ya sea vía descuento de letras o depósito directo de Pacific Flowers S.A. , un **46,20%** sobre el total facturado.

Actualmente se encuentran facturas emitidas entre los meses de Mayo y Julio del presente año, que no han sido canceladas por Pacific Flowers S.A. El monto de estas facturas corresponde a un total de \$ 7.591.548.-

En consecuencia se puede desprender de los dos análisis anteriores, que no han ingresado a Pulelfu S.A., la suma de \$ 35.298.543 que corresponde a la suma de facturas de periodos anteriores, la cosecha de la siembra del periodo 1996 y Servicios otorgados en este periodo. La información corresponde a la obtenida hasta el día 30 de Junio de 1991.

En el periodo Enero-Junio de 1997 los costos y cuentas canceladas por Pulelfu S.A. corresponden mes a mes a las siguientes:

MES	M\$
ENERO	6.672
FEBRERO	5.746
MARZO	23.830
ABRIL	5.537
MAYO	12.884
JUNIO	17.848
TOTAL	72.517

Información extraída del libro banco.

Desglosándose en:

ITEM	M\$
PERSONAL	14.083.-
COMB. Y MANT. VEHICULOS	4.217.-
SEGUROS	639.-
FERT. Y ABONOS, MUESTRAS.	3.013.-
GAS	9.808.-
ELECTRICIDAD	2.761.-
HONORARIOS	1.863.-
IMPUESTOS	5220.-
LIQUIDACION AGRICULTORES	9.034.-
FLETES	1.037.-
INVERSIONES	3.930.-
INDAP	10.085.-
OTROS	6.823.-
TOTAL	72.516.-

De ese total existían cheques girados y no cobrados por un valor de M\$ 3.791.-

También el monto de facturas a cancelar y sin emisión de documento para su cancelación por un monto de M\$ 6.994.- Según detalle de la tabla siguiente:

Proveedores	M\$
Cooprinsen	3.378
Enagas	1.573
Creo	654
Levera	124
Mesa Automotriz	131
Frio Tecnia	29
Nvo. Horizonte	297
Puschel	2
Entel	191
Pacific	615
Total	6.994

Es decir los compromisos pendientes con Proveedores al 30 de Junio son de M\$ 6.994.- por concepto de facturas por cancelar más M\$ 3.791.- por cheques girados y no cobrados.

El 01 de Enero el saldo en cuenta corriente ascendía a M\$9.168.-

Por lo tanto en base a la información otorgada por la gerencia de Pulelfu S.A. y al análisis realizado se puede concluir que al 30 de Junio se tiene el siguiente cuadro de entradas y compromisos cancelados y por cancelar:

En M\$

Concepto	Salidas y Compromisos	Entradas
Saldo inicial		9.168
Préstamo Banca		18.791
Depósitos Pacific S.A.		16.567
Documentos emitidos y Cobrados	68.725	
Financiamiento Indap		3.418
Préstamo Indap *		7.500
Sobre Giro		5.000
Otro Ingreso		315
SubTotal 1	68.725	60.759
Déficit 1		7.966
Facturas por cancelar	6.994	
Dctos. Girados y no Cobrados.	3.791	
Facturas por Cobrar a Pacific S.A.		7.592
Sub Total 2	10.785	7.592
Déficit 2		3.193
Total	79.510	68.351
Déficit		11.159

* Valor estimado y corresponde al crédito individual de operación para los cultivos de los agricultores, sin embargo es Pulelfu quien lo recibe para cubrir los gastos de fertilizantes, abonos, y muestras.

Se puede concluir que si Pulelfu S.A. logra descontar las letras en su poder en un porcentaje del un 80% (M\$ 13.967.-) el saldo sería de M\$ 2.808.- positivo. Sin embargo hay que recordar que el monto no ingresado de las dos operaciones realizadas con Pacific Flowers S.A. en las cuales canceló con letras, asciende a un total de M\$27.707.- en consecuencia la situación de estrechez económica de Pulelfu S.A. sería mucho menos comprometida y probablemente con saldo positivo.

Para el resto del periodo, de acuerdo a la gerencia, se pueden estimar los siguientes ingresos:

Concepto	Monto	Observaciones
Servicios a Pacific S.A.	5.500.-	Arriendo Maquinaria y Packing
Pago Asistencia Técnica	4.300.-	
Otros servicios Pacific S.A.	1.200.-	Cámaras de Calor y Frío
Total	11.000.-	

También se pueden estimar los siguientes montos de desembolsos:

Item	Monto en M\$
Remuneraciones Técnicos	2.760
Remuneraciones Operarios	1.836
Remuneración Temporeros	1.122
Leyes Sociales	1.135
Energía Eléctrica	1.160
Combustibles y mantención	2.508
Gas	1.500
Achis	222
Fletes	500
Teléfono y comunicaciones	690
Remuneración Gerente	1.260
Remuneración Administrativos	600
Leyes sociales Adm.	336
Honorarios	1.054
Seguros Camionetas	900
Artículos de Oficina	90
Mantención de Activos	60
Seguros Activos	444
Impuestos	303
Caja de compensación	180
5 % de Seguridad	933
Total	19.593

No se considera el pago de la cuota de intereses a Indap pues se capitalizo.

Por lo tanto una estimación de saldo final para el periodo 1997 se puede observar en el siguiente cuadro:

Item	Monto En M\$
+ Ingresos efectivos y facturados	68.351
- Egresos efectivos y facturados	(79.510)
+ Ingresos estimados	11.000
- Egresos estimados	(19.593)
Saldo	(19.752)

Si al saldo anterior le sumamos un 50% del total documentado con letras (M\$ 13.854) y que no ha ingresado a Pulelfu S.A. el saldo es de **M\$ 5.898.-** negativo.

Como conclusión se puede señalar que los problemas de caja que actualmente tiene Pulelfu S.A. se derivan de la relación comercial que se tiene con el único cliente y socio estratégico, especialmente de la forma y oportunidad de la cancelación de las facturas emitidas por la empresa.

Sumado a lo anterior se pudo detectar de que en la empresa existe toda la información, pero no se han implementado presupuestos de caja, no existe política de pago proveedores, más la situación de riesgo que presenta Pulelfu S.A. para que pueda concurrir sin mayores dificultades al financiamiento privado para obtener capital de trabajo ya sea con la banca tradicional o con otras formas de financiamiento, contribuyen a que la situación sea aún más difícil.

4.2 AÑOS 1998 AL 2005.-

Para el cálculo de los Flujos de Caja se utilizaron los ingresos ya descritos incorporándose el flujo con el valor del impuesto al valor agregado incluido, para sacar la diferencia con los créditos fiscales y calcular el I.V.A. de Tesorería.

Los Ingresos, para cada uno de los años se descomponen en los diferentes negocios y en los meses en que efectivamente ocurrirían los ingresos, situación que se puede observar también en los anexos respectivos.

En cuanto a los Egresos en que tiene que incurrir la Empresa, ya sean costos o gastos se puede señalar que la situación está determinada por:

- Pago bulbos :

Se considera un valor de \$480.000 más I.V.A. por cada cuarto de hectárea cultivada en el periodo anterior.

Se estima otorgar un reajuste de un 5% anual al valor a cancelar por cada cuarto de hectárea.

- Remuneración Técnicos :

Se estima una remuneración de M\$ 280 Imponible por cada uno de los dos operarios con un reajuste anual como lo señala la siguiente tabla:

AÑO	% REAJUSTE
1998	6,08
1999	5,12
2000	3,51
2001	3,00
2002	3,00
2003	3,00
2004	3,00
2005	3,00

Los reajustes se aplican en las remuneraciones de Junio de cada año.

- Remuneración Operarios :

Tres operarios a un promedio de M\$ 102 líquidos. Con un reajuste anual tal como lo indica el cuadro siguiente :

AÑO	% REAJUSTE
1998	6,08
1999	5,12
2000	3,51
2001	3,00
2002	3,00
2003	3,00
2004	3,00
2005	3,00

Se cuenta con tres operarios que cumplen funciones de apoyo en el Packing y control tanto al ingreso del mismo como del movimiento de cajas por parte de Pacific Flowers S.A.

- Remuneración de Temporeros

El trabajo de los temporeros y los recursos utilizados en su pago están en directa relación con el número de hectáreas cultivadas. Se consideró el mismo porcentaje de reajuste anterior. El número de temporeros se incrementó año a año porque como se dijo tiene directa relación con la actividad de cosecha de las hectáreas a cultivar.

Es necesario señalar que los temporeros tienen una remuneración diaria. La cual se reajustó para cada uno de los periodos en los mismos porcentajes que las remuneraciones de los técnicos y operarios.

- Leyes Sociales

Corresponden a un 19,85% sobre la remuneraciones imponibles del personal de operación. Incluye A.F.P. y Salud.

- Bonos

Es una partida de uso eventual, que no debiera ser de mayor incidencia en el resultado final.

- Energía Eléctrica.

Se realizó una Proyección de Consumo en base al histórico y al volumen de actividad dada.

Como se menciona en las conclusiones, la magnitud del costo de energía eléctrica puede ser reducida en la medida que se optimise el uso de las cámaras de frío y calor.

Se considera una reajustabilidad anual que se aprecia en el siguiente cuadro.

AÑO	% REAJUSTE
1998	3.00
1999	3.00
2000	3.00
2001	3.00
2002	3.00
2003	3.00
2004	3.00
2005	3.00

Como ya se señaló el uso de la energía eléctrica y el gas entre los principales insumos, en la actualidad no es eficiente, en consecuencia el reajuste de un 3% anual en el consumo es estimado en función de que se realice un estudio de racionalización con un Ingeniero Eléctrico o Ingeniero en Calefacción y Refrigeración y se implemente. Situación ya recomendada en el estudio anterior realizado por el mismo consultor.

- Combustible y Mantenición.

Se estima el combustible y mantención de una dotación de dos vehículos , se proyectan a partir del consumo histórico con la reajustabilidad que se señala a continuación. Adicionalmente se incorpora el pago que se realiza por el consumo del combustible consumido por el vehículo del Gerente, costo actualmente absorbido por Pulelfu S.A.

AÑO	% REAJUSTE
1998	5.00
1999	5.00
2000	5.00
2001	5.00
2002	5.00
2003	5.00
2004	5.00
2005	5.00

El incremento considera que la superficie a cultivar es mayor, con una mayor área geográfica a cubrir por las camionetas.

- Gas.

Este es un insumo de extrema importancia , dado que en el proceso de maduración de los bulbos es necesario aplicar calor , para cada una de las cámaras que posee Pulelfu S.A. está asignado un número determinado de calefactores y ventiladores que hacen circular el aire caliente a la temperatura que determinan los técnicos de Pacific Flowers S.A.

Actualmente las cámaras son sub-utilizadas , o usadas con escasa eficiencia. Se da el caso de que con unas pocas cajas hay que utilizar las cámaras a toda su capacidad.

En base al histórico se estimó un consumo que se incrementa por un reajuste y por el mayor consumo que tendrían de acuerdo al mayor volumen a procesar.

En consecuencia el reajuste total en el gasto por este concepto se desarrolla en el siguiente cuadro:

AÑO	% REAJUSTE
1998	5,00
1999	5,00
2000	5,00
2001	5,00
2002	5,00
2003	5,00
2004	5,00
2005	5,00

-Implementos de Trabajo.

Se considera comprar elementos de trabajos menores para la operación del Packing, se reajustan con los porcentajes detallados a continuación.

AÑO	% REAJUSTE
1998	5,00
1999	5,00
2000	5,00
2001	5,00
2002	5,00
2003	5,00
2004	5,00
2005	5,00

- ACHIS

Se cancela en forma mensual a la Asociación Chilena de Seguridad para que la organización y sus trabajadores cuenten con los beneficios de la mutual .

Se considera un incremento anual en este pago que se detalla a continuación :

AÑO	% REAJUSTE
1998	5.00
1999	5.00
2000	5.00
2001	5.00
2002	5.00
2003	5.00
2004	5.00
2005	5.00

- Fertilizantes Agroquímicos y Muestreos

Si bien es cierto que este ítem genera egresos de caja, este concepto es financiado por crédito individual de Indap a cada uno de los Agricultores , por tanto su efecto se anula pues a Pulelfu S.A. le ingresan los valores a financiar para luego deducirlos de la liquidación a cada uno de los agricultores. En consecuencia se ha reflejado solamente en el año 1997 que como se señala es un año crítico.

- Fletes

Los fletes que se consignan corresponden básicamente al traslado de maquinaria para el arriendo al proyecto ubicado en Cañete.

Se reajusta en un 5% para cada periodo proyectado.

- Teléfono y Comunicaciones.

Es necesario señalar que el Packing cuenta con teléfono celular por la imposibilidad de contar con teléfono básico. Actualmente se presupuesta un consumo de \$ 100.000 mensuales aproximadamente.

También se considera un reajuste de un 10% para el año 1998, para posteriormente incrementar el valor en un 5% anual.

- Remuneración Gerente.

Actualmente la Remuneración del Gerente es subsidiada por F.I.A , sin embargo a partir del año 1998 se estima que el subsidio se acaba y es Pulelfu S.A. quien debe financiara este concepto. También se estima una remuneración de mercado la cual se reajusta al igual que las otras remuneraciones.

- **Remuneraciones Administrativas**

Corresponde a la remuneración de la secretaria, la cual se reajusta en los mismos porcentajes que el resto de la dotación y cuyo monto corresponde a \$100.000 liquidos para el periodo 1997.

- **Leyes Sociales**

Corresponde al 19,85 % sobre las remuneraciones y se reajustan en forma directa a los sueldos en cada uno de los periodos.

- **Honorarios**

Corresponden a honorarios de la oficina de contabilidad y cancelación de dieta de Directores , se reajustan de acuerdo a los porcentajes señalados en los cuadros indicados para la dotación permanente y de planta. Es necesario señalar que en el periodo 1997 se cancelaron honorarios a temporeros , situación que en el futuro no debiera ocurrir pues se está cometiendo una infracción laboral.

- **Seguros Camionetas.**

Se consideran los seguros de las dos camionetas por un valor de 150.000 pesos para cada una de las 10 cuotas anuales y con un reajuste de un 3% anual a partir del año 1998.

- **Artículos de oficina.**

Son artículos necesarios para que funcione la administración de Pulelfu S.A. y se reajustan para cada uno de los periodos en un 3% anual.

- **Mantenimiento Activos.**

Corresponde a la mantención de todos aquellos activos fijos con excepción de las camionetas. También se reajusta anualmente a un porcentaje de un 3% anual.

- **Seguro Activos.**

Es el seguro que se cancela por los activos , excluidos vehículos, y se reajustan en un 3% anual.

- **Contribuciones y Patentes.**

Corresponde a las contribuciones de Impuesto Territorial , pago de Patente Municipal y permiso de circulación de los vehículos.

- P.P.M. e I.V.A.

Los pagos provisionales mensuales se calculan sobre un 1,5 % de las ventas en tanto el Impuesto al Valor Agregado corresponde al pago a Tesorería por el saldo entre crédito y débito fiscal.

- Gasto Financiero.

Este gasto es de mucha importancia para los resultados de Pulefu S.A. dado que la empresa prácticamente se inicia con Inversión sustentada por deuda de largo plazo.

Ya el año 1996 no se canceló la primera cuota de intereses y para el periodo 1997 ocurre lo mismo.

Sin embargo las proyecciones están realizadas de acuerdo al Crédito original.

4.2.1.- OBSERVACIONES A LOS FLUJOS DE CAJA.

Se puede observar que en todos los Anexos de Flujos de Caja proyectados el resultado operacional bruto es positivo, sin embargo la carga financiera, con el pago de intereses y amortizaciones es en gran medida la responsable de que los flujos finales sea negativos; especial mención tiene el Año 1998, en el cual se estimó un saldo negativo de inicio de M\$6.000 y la carga financiera sumando amortización e intereses es de M\$ 54.668.-, situación que hace que los flujos acumulados sean negativos hasta el periodo 2002. El año con el flujo negativo acumulado de mayor magnitud es 1999, en donde se suman los efectos de ese periodo y del anterior.

A partir del año 2000, si se cumplen los compromisos de Pacific Flowers S.A. se puede tener excedentes de caja anuales positivos. Sin embargo en opinión de este consultor el negocio diseñado con los precios indicados sólo será rentable y seguro con un mínimo de 18 hectáreas cultivadas.

También a partir de ese número de hectáreas es posible cumplir con el pago de las cuotas anuales del crédito de largo plazo otorgado por Indap. Con una menor superficie se hace bastante difícil el poder cumplir a cabalidad con el servicio de la deuda.

5.- APROXIMACION DE FLUJOS NETOS.

En Anexo 21 se realizó una aproximación de Flujos Netos, pues se tomó como dato para los periodos de 1995 y 1996 los resultados negativos que se obtuvo en los Balance Tributarios. A pesar de que no se ajusta en rigor a la metodología establecida, este ejercicio nos permite

comparar la realidad del proyecto con el proyecto original, elaborado según los antecedentes entregados por Pacific Flowers S.A.

Dado que en periodo 1997 se realizaron pagos de facturas atrasadas por parte de Pacific Flowers S.A. y a su vez pagos de Pulelfu S.A. a proveedores los valores del análisis anterior respecto de ese periodo difieren de los de los Flujos Netos. Se consideró las ventas efectivamente proyectadas para que correspondiente para este año y una aproximación de los desembolsos también del periodo.

Tomando en consideración los elementos descritos en los párrafos anteriores, que distorsionan un resultado más exacto se pudo obtener la rentabilidad de los índices:

- V.A.N. al 12% de M\$ -231.333.-
- T.I.R. de 0.98%.-

También es necesario señalar que el horizonte de análisis fue de 11 años.

Estos valores difieren de los del proyecto original, sin embargo pueden servir de comparación a modo de ejercicio.

En opinión del consultor los indicadores financieros de endeudamiento que se obtienen a partir del balance clasificado son los que se debería tener en cuenta para implementar las estrategias y negociaciones con los otros involucrados en el proyecto. Son estos índices, Liquidez, Liquidez Acida, Rentabilidad sobre Capital, etc., los que entregan la realidad de la empresa desde el punto de vista financiero y económico.

6.-RECOMENDACIONES PARA LAS NEGOCIACIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En el ámbito de las negociaciones que tiene que efectuar la Gerencia de Pulelfu S.A. son dos las de mayor trascendencia, las que se realizan con Pacific Flowers S.A. referidas a los precios a cancelar por los diferentes productos y Servicios que se tienen en la relación comercial, las otras son las negociaciones que se tengan con las instituciones de financiamiento, en este caso INDAP y F.I.A.

También la Gerencia debe tener permanentes negociaciones con los accionistas de Pulelfu S.A. en su rol de productores.

Por la importancia para la operación de Pulelfu S.A. y su incidencia en el futuro las principales recomendaciones para las negociaciones con Pacific Flowers S.A. se describen a continuación :

- a) Comprometer a Pacific Flowers S.A. con el desarrollo del proyecto y su evolución.

- b) Hacer notar que la situación financiera de Pulelfu S.A. tiene directa relación con el volumen de hectáreas cultivadas y con los servicios adicionales que contrata ya sea en Servicio Packing o utilización de las cámaras . Esta situación es más que evidente dado que Pacific Flowers S.A. es cliente exclusivo y único de Pulelfu S.A.
- c) Que se obtenga una diversificación ya sea de servicios o cultivos que permitan tener una mayor utilización del Packing .
- d) Lograr que exista un sistema de reajustabilidad por los servicios que considere a la inflación y las alzas en los insumos tales como electricidad, gas , más reajustabilidad de los salarios.

La Gerencia de Pulelfu S.A. debe realizar un análisis para que el pago por unidad de caja en mantención de frío o calor sea castigado en la medida que se encuentren menos cajas / día en las cámaras. Por ejemplo, si se tienen en la cámara el número de cajas que permite la capacidad completa se cobran \$X, si es menor se cobra \$X mas un % de X. De tal modo de tener tarifas por volúmenes, lo que permite traspasar en parte a Pacific Flowers S.A. los costos por no ser eficientes en la utilización de las cámaras. Es claro que las cámaras tanto de frío como de calor fueron dimensionadas y adquiridas según las especificaciones técnicas señaladas por esa empresa , en consecuencia es de justicia que se pague la poca eficiencia, más aún si por convenio son los únicos compradores de los servicios.

- e) Que los calendarios de Pago preestablecidos se cumplan . Actualmente Pulelfu S.A. tiene serias dificultades para pago a proveedores por la forma y oportunidad en que cancela Pacific Flowers S.A.
- f) Que en un futuro , luego del término del comodato firmado entre Pacific Flowers S.A. y Pulelfu S.A. se puedan tener otros clientes que no afecten la operación ni la relación comercial entre las dos empresas.
- g) Que las negociaciones y sus modificaciones queden establecidas en un documento firmado por ambas partes. Lo mismo para reuniones de coordinación y proyección de negocios entre las dos empresas.
- h) De requerir mayores o nuevas inversiones en infraestructura para la operación del Packing ante un nuevo negocio o diversificación de productos se propone que Pacific S.A. cofinancie en conjunto con Pulelfu S.A., independiente de las fuentes de financiamiento a que se pueda recurrir.
- i) Revisión de Comodato Pacific Flowers S.A. con Pulelfu S.A.

- j) A futuro una alternativa válida, en la cual se encuentra negociando el Gerente, es operar una empresa de Factoring.
 - k) Otra alternativa es no permitir más letras por el pago de las facturas y que éstas sean canceladas con cheques en los plazos y oportunidad estipulados.
- Que en el caso de que no se cancelen facturas, éstas sean protestadas, haciendo partícipe de la demanda al S.I.I. por el uso del Crédito Fiscal con el cual se beneficia Pacific Flowers S.A. En este sentido se observa que la relación de poder entre ambas empresas está claramente inclinada en favor de Pacific Flowers S.A. desde el Contrato de comodato en adelante. Sin embargo habría que preguntarse si Pacific Flowers S.A. tiene otra posibilidad de acceder a la tecnología que le aporta Pulelfu S.A. ¿Tendrá Pacific Flowers S.A. posibilidades de cumplir con sus compromisos comerciales si abruptamente Pulelfu S.A. no puede otorgarle los servicios de calor, frío y los otros?, ¿Es Pacific Flowers la única empresa que puede demandar los servicios de Pulelfu S.A.? Es necesario señalar que en el mismo Comodato entre las dos empresas está estipulado multa por parte de Pulelfu S.A. en favor de Pacific Flowers S.A. en caso de romper el convenio. Por tanto la gerencia de esta última con el apoyo de los otros involucrados en el proyecto, es decir Indap, F.I.A. y los Agricultores deben analizar los costos y beneficios de un eventual quiebre en las relaciones comerciales.

6.1.- NEGOCIACIONES CON INDAP

- a) Renegociar el crédito en términos de obtener un mayor plazo de cancelación, con lo cual las cuotas anuales disminuyen.
- b) Lograr que Indap otorgue crédito de corto plazo por un porcentaje de los documentos mercantiles que no son aceptados por la Banca. Esto que parece ser un contrasentido, es decir, que Indap asuma el riesgo que no asume la Banca, se explica pues es Indap quien ha asumido desde el principio del proyecto el riesgo financiero, por tanto en beneficio del retorno de su préstamo de largo plazo es que debería asumir el financiamiento que no puede obtener Pulelfu S.A. con la Banca. También hay que señalar que los activos que pueden constituirse en garantía están ya garantizando el crédito de Indap.
- c) Que Indap designe un funcionario de la Dirección Regional o del Nivel Central quien asuma la coordinación entre Pulelfu S.A. y esa Institución. Este funcionario debería recibir los Informes de Gestión, analizarlos, y a partir de allí ser apoyo de Pulelfu S.A. en las negociaciones con Pacific Flowers S.A. y con el propio Indap. Actualmente la coordinación la realiza una ejecutiva de cuentas del Area Osorno, pero dada la importancia del proyecto y sus particularidades es que se recomienda que la coordinación sea a un nivel decisonal más alto. Por otro lado se crea un canal de comunicación formal y único con lo que se eliminan o minimizan rumores.

- d) Que en las futuras negociaciones con Pacific Flowers S.A. la gerencia de Indap cuente con el apoyo del funcionario ya descrito.
- e) Que a partir de los instrumentos de Indap se logre que Pulelfu S.A. sea reconocido por el sector campesino como un generador de desarrollo.

El punto dice relación con los beneficios asociados a la operación de la planta y que no se mencionan en el proyecto original. A saber algunos de éstos.

- Ocupación de Mano de Obra temporera.
- Posibilidad futura de que se incorporen más campesinos a los cultivos, con lo que obtienen ingresos adicionales para su alicaída situación económica.
- Se ha generado un mejoramiento de caminos gracias al proyecto, pues el Municipio ha incorporado a su planificación vial aquellos caminos y sendas en las cuales se accede a los predios del proyecto.
- Posibilidad de que se genere mano de obra especializada y calificada, ya que en el sector existen otros proyectos del rubro flores y bulbos, incluso existe otra planta de proceso, de tal forma que se puede optar a programas gubernamentales de capacitación e irradiar los resultados de ésta no tan sólo para Pulelfu S.A. sino que para otras empresas o agricultores de mayor tamaño.

6.2.- RECOMENDACIONES GENERALES

En este punto se reiteran algunas recomendaciones ya enumeradas en el Informe anterior.

- a) Diseñar un sistema de Incorporación de Gestión.
- b) Obtener balances trimestrales y estados de Resultados con la misma periodicidad
- c) Realización de talleres con los socios para que refuercen su compromiso con la empresa.
- d) Crear un sistema de Contabilidad de Costo de Producción.
- e) Diseñar e implementar un programa preventivo de mantención de equipos y maquinaria.

Quizás la recomendación más importante es que se prepare y trabaje en términos de un diseño estratégico para ver el desarrollo y sustentabilidad de la empresa y de la actividad en el sector geográfico. Hay que tomar las providencias para poder salvar minimizando las dificultades los periodos anteriores a la futura negociación con Pacific Flowers S.A. y analizar los escenarios futuros que se puedan presentar, y desde ya tener opciones para las diferentes situaciones que se puedan generar.

ANEXOS

A N E X O N ° 2

Ecuaciones Ingreso Pulelfu S.A.

Ingreso por Pago Bulbos

$$Y_{SP} = \sum P_i Q_i$$

P_i = Precio por calibre. SP = Servicio Packing

Q_i = Cantidad de bulbos por calibre.

i = calibre

Ingreso por Cámara Frío

$$Y_{CF} = [P_{EYS} \times N^{\circ} \text{ cajas}] + [P \times N^{\circ} \text{ cajas} \times \text{días permanencia}]$$

E = Entrada S = Egreso P_{EYS} = Precio Entrada y Egreso.
 P = Precio Permanencia día

Ingreso por Cámara Calor

$$Y_{Cc} = [P_{EYS} \times N^{\circ} \text{ cajas}] + [P \times N^{\circ} \text{ cajas} \times \text{días Permanencia}]$$

E = Entrada S = Egreso P_{EYS} = Precio entrada y egreso
 P = Precio Permanencia día

Ingreso por Cultivo

$$Y_h = \sum P_c \times Mts^2_c$$

c = Calibre

Ingreso Packing

$$Y_{\text{packing}} = \sum P_K Q_K$$

P_K = Precio calibre
 Q_K = Cantidad bulbos por calibre

EN MS

PRESUPUESTO DE CAJA

1999

ITEM	MES												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	10 446	10 446	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 891
VENTAS CAMARA CALOR	527	3 292	3 029	3 292	3 029	0	0	0	0	0	0	0	0	13 169
VENTAS CAMARA DE FRIO	679	1 764	2 715	2 966	3 529	1 900	0	0	0	0	0	0	0	13 573
VENTAS BULBOS	0	8 252	0	20 629	0	20 629	0	16 503	0	0	16 503	0	0	82 517
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	1 525	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 525
OTROS INGRESOS OPERACIONALES														0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	1 205	25 279	16 189	26 907	6 558	22 529	0	16 503	0	0	16 503	0	0	131 675
PAGO BULBOS		23 817												23 817
REMUNERACION TECNICOS	488	488	488	488	488	513	513	513	513	513	513	513	513	6 031
REMUNERACION OPERARIOS	324	324	324	324	324	341	341	341	341	341	341	341	341	4 007
REMUNERACION TEMPOREROS	2 277											852	2 534	5 663
LEYES SOCIALES	613	161	161	161	161	170	170	170	170	170	170	339	673	3 117
BONOS														0
ENERGIA ELECTRICA	515	515	515	515	515	159	159	159	159	159	159	297	297	3 965
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	5 530
GAS	1 545	1 545	1 545	1 545	1 545	0	0	0	0	0	0	0	0	7 725
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	155	0	0	0	0	0	0	0	0	0	155
ACHIS	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	490
														0
														0
														0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	6 264	27 352	3 535	3 689	3 535	1 694	2 843	4 859	0	60 498				
MARGEN BRUTO	-5 059	-2 072	12 654	23 218	3 023	20 845	-1 684	14 819	-1 684	-1 684	13 660	-4 859	0	71 177
FLETES	473	0	0	0	434	0	0	0	0	0	0	0	0	906
TELEFONO Y COMUNICACIONES	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	1 386
REMUNERACION GERENTE	636	636	636	636	636	673	673	673	673	673	673	673	673	7 892
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	106	106	106	106	106	112	112	112	112	112	112	112	112	1 311
LEYES SOCIALES	147	147	147	147	147	156	156	156	156	156	156	156	156	1 827
HONORARIOS	281	281	281	281	281	297	297	297	297	297	297	297	297	3 486
SEGUROS CAMIONETA	155	155	0	0	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1 545
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	58	0	21	0	16	16	16	16	16	16	16	176
														0
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	11	11	11	11	108	11	11	159
SEGUROS ACTIVO	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	942
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	52	0	103	144	52	144	0	103	144	144	0	0	0	898
PPM(1.5% VENTAS NETAS)	0	18	379	243	404	98	338	0	248	0	0	248	0	1 975
IVA	0	0	0	1 412	3 667	560	3 289	0	2 214	0	0	2 026	0	13 167
														0
TOTAL COSTOS ADMINIST. Y VENTAS	2 043	1 537	1 905	3 164	6 095	2 388	5 240	1 716	4 218	1 852	1 613	3 887	0	35 658
RES. OPER. BRUTO	-7 102	-3 610	10 749	20 055	-3 072	18 457	-6 924	13 103	-5 903	-3 537	12 047	-8 746	0	35 519
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	13 610	0	0	0	0	0	0	13 610
- Largo Plazo							13 610							13 610
Otros No Considerados														0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	13 610	0	0	0	0	0	0	13 610
RES. OPER. NETO	-7 102	-3 610	10 749	20 055	-3 072	18 457	-20 534	13 103	-5 903	-3 537	12 047	-8 746	0	21 908
INGRESOS NO OPERACIONALES														0
Ingresos Financieros														0
Aporte de Capital														0
Financiamiento a L.P.														0
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0	0	0											
Dividendos o Retiros														0
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo							38 336							38 336
Aporte a Empresas Relac.														0
Inversiones Mercado de Capital														0
Inversiones en Activo Fijo														0
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	38 336	0	0	0	0	0	0	38 336,219
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	-38 336	0	0	0	0	0	0	-38 336,219
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-7 102	-3 610	10 749	20 055	-3 072	18 457	-58 870	13 103	-5 903	-3 537	12 047	-8 746	0	-16 428
Financiamiento del Deficit														0
														0
														0
CAJA FINAL	-7 102	-3 610	10 749	20 055	-3 072	18 457	-58 870	13 103	-5 903	-3 537	12 047	-8 746	0	-16 428
CAJA FINAL ACUMULADA	-67 259	-70 869	-60 120	-40 065	-43 137	-24 680	-83 551	-70 447	-76 350	-79 887	-67 839	-76 585	0	0

ANEXO 5

EN M\$

PRESUPUESTO DE CAJA

2000

ITEM	MES												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	12.336	12.336	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.671
VENTAS CAMARA CALOR	662	4.135	3.804	4.135	3.804	0	0	0	0	0	0	0	0	16.540
VENTAS CAMARA DE FRIO	698	1.814	2.791	3.070	3.829	1.954	0	0	0	0	0	0	0	13.956
VENTAS BULBOS	0	10.732	0	26.830	0	26.830	0	21.464	0	0	21.464	0	0	107.321
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	1.948	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.948
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	1.358	30.965	18.931	34.035	7.433	28.784	0	21.464	0	0	21.464	0	0	164.436
PAGO BULBOS	0	30.805	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.805
REMUNERACION TECNICOS	513	513	513	513	513	531	531	531	531	531	531	531	531	8.282
REMUNERACION OPERARIOS	341	341	341	341	341	353	353	353	353	353	353	353	353	4.176
REMUNERACION TEMPOREROS	4.824	0	0	0	0	0	0	0	0	0	877	2.810	8.311	
LEYES SOCIALES	1.127	170	170	170	170	175	175	175	175	175	350	694	3.726	
BONOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENERGIA ELECTRICA	530	530	530	530	530	164	164	164	164	164	306	306	306	4.084
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	5.807
GAS	1.591	1.591	1.591	1.591	1.591	0	0	0	0	0	0	0	0	7.957
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	159
ACHIS	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	514
														0
														0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	9.454	34.477	3.672	3.831	3.672	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	2.944	5.020	71.820	
MARGEN BRUTO	-8.094	-3.512	15.259	30.204	3.761	27.034	-1.750	19.714	-1.750	-1.750	18.521	-5.020	92.616	
FLETES	496	0	0	0	455	0	0	0	0	0	0	0	0	952
TELEFONO Y COMUNICACIONES	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1.455
REMUNERACION GERENTE	673	673	673	673	673	693	693	693	693	693	693	693	693	8.214
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	112	112	112	112	112	115	115	115	115	115	115	115	115	1.364
LEYES SOCIALES	156	156	156	156	156	160	160	160	160	160	160	160	160	1.901
HONORARIOS	297	297	297	297	297	306	306	306	306	306	306	306	306	3.629
SEGUROS CAMIONETA	159	159	0	0	159	159	159	159	159	159	159	159	159	1.591
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	60	0	21	0	17	17	17	17	17	17	17	182
														0
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	11	11	11	109	11	11	11	164
SEGUROS ACTIVO	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	970
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	53	0	100	140	0	140	50	100	140	140	0	0	0	863
PPM(1,5% VENTAS NETAS)	0	20	464	284	511	111	432	0	322	0	0	0	322	2.467
IVA	0	0	0	1.607	4.740	679	4.238	0	2.980	0	0	0	2.766	18.990
														0
TOTAL COSTOS ADMINST. Y VENTAS	2.148	1.619	2.064	3.470	7.325	2.566	6.383	1.763	5.085	1.902	1.663	4.752	40.742	
RES. OPER. BRUTO	-10.242	-5.131	13.195	26.734	-3.565	24.468	-8.133	17.951	-8.836	-3.652	16.857	-9.772	51.874	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	10.888	0	0	0	0	0	10.888	
- Largo Plazo							10.888						10.888	
Otros No Considerados													0	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	10.888	0	0	0	0	0	10.888	
RES. OPER. NETO	-10.242	-5.131	13.195	26.734	-3.565	24.468	-19.022	17.951	-8.836	-3.652	16.857	-9.772	40.986	
INGRESOS NO OPERACIONALES														
Ingresos Financieros														
Aporte de Capital														
Financiamiento a L.P.														
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0													
Dividendos e Retros														
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo							38.336						38.336	
Aporte a Empresas Relac.													0	
Inversiones Mercado de Capital													0	
Inversiones en Activo Fijo													0	
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	38.336	0	0	0	0	0	38.336	
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0	0	0	0	0	0	-38.336	0	0	0	0	0	-38.336	
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-10.242	-5.131	13.195	26.734	-3.565	24.468	-57.358	17.951	-8.836	-3.652	16.857	-9.772	2.650	
Financiamiento del Deficit													0	
													0	
													0	
													0	
CAJA FINAL	-10.242	-5.131	13.195	26.734	-3.565	24.468	-57.358	17.951	-8.836	-3.652	16.857	-9.772	2.650	
CAJA FINAL ACUMULADA	-88.827	-91.958	-78.763	-52.029	-55.584	-31.126	-88.484	-70.533	-77.369	-81.021	-84.163	-73.935		

ANEXO 3

EN M\$

PRESUPUESTO DE CAJA 1998

ITEM	MES												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	7.151	7.151	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.301
VENTAS CAMARA CALOR	435	2.718	2.500	2.718	2.500	0	0	0	0	0	0	0	0	10.871
VENTAS CAMARA DE FRIO	541	1.407	2.165	2.381	2.814	1.515	0	0	0	0	0	0	0	10.825
VENTAS BULBOS	0	3.181	0	7.954	0	7.954	0	6.363	0	0	6.363	0	0	31.814
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	1.923	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.923
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	976	16.380	11.816	13.053	5.315	9.469	0	6.363	0	0	6.363	0	0	69.734
PAGO BULBOS		12.914												12.914
REMUNERACION TECNICOS	460	460	460	460	460	488	488	488	488	488	488	488	488	5.716
REMUNERACION OPERARIOS	306	306	306	306	306	324	324	324	324	324	324	324	324	3.798
REMUNERACION TEMPOREROS	2.148										1.190	1.653	4.990	
LEYES SOCIALES	578	152	152	152	152	161	161	161	161	161	387	489	2.879	
BONOS														0
ENERGIA ELECTRICA	500	500	500	500	500	155	155	155	155	155	288	288	288	3.849
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	439	5.267
GAS	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	7.500
IMPLEMENTOS DE TRABAJO				150	150									150
ACHS	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	466
														0
														0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	5.968	16.310	3.398	3.548	3.398	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	3.166	3.720	47.529	
MARGEN BRUTO	-4.992	70	8.420	9.507	1.919	7.864	-1.605	4.757	-1.605	-1.605	3.197	-3.720	22.205	
FLETES	450		0		413									863
TELEFONO Y COMUNICACIONES	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320
REMUNERACION GERENTE	600	600	600	600	600	636	636	636	636	636	636	636	636	7.455
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	100	100	100	100	100	106	106	106	106	106	106	106	106	1.240
LEYES SOCIALES	139	139	139	139	139	147	147	147	147	147	147	147	147	1.726
HONORARIOS	266	266	266	266	266	281	281	281	281	281	281	281	281	3.298
SEGUROS CAMIONETA	150	150	0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.500
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	57	0	20	0	16	16	16	16	16	16	16	171
														0
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	10	10	10	103	10	10	10	155
SEGUROS ACTIVO	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	890
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	50		100	140	50	140		100	140	140				890
PPM(1.5% VENTAS NETAS)	0	15	246	177	196	80	142	0	95	0	0	0	95	1.048
IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	647	0	0	499	1.145	
														0
TOTAL COSTOS ADMINST. Y VENTAS	1.941	1.456	1.694	1.608	2.120	1.727	1.675	1.633	2.415	1.766	1.533	2.127	21.694	
RES. OPER. BRUTO	-6.933	-1.386	6.727	7.899	-201	6.137	-3.280	3.124	-4.020	-3.371	1.664	-5.848	511	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	16.332	0	0	0	0	0	0	16.332
- Largo Plazo							16.332							16.332
Otros No Considerados														0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	16.332	0	0	0	0	0	0	16.332
RES. OPER. NETO	-6.933	-1.386	6.727	7.899	-201	6.137	-19.613	3.124	-4.020	-3.371	1.664	-5.848	-15.821	
INGRESOS NO OPERACIONALES														0
Ingresos Financieros														0
Aporte de Capital														0
Financiamiento a L.P.														0
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos o Retiros														0
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo							38.336							38.336
Aporte a Empresas Relac.														0
Inversiones Mercado de Capital														0
Inversiones en Activo Fijo														0
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	38.336	0	0	0	0	0	0	38.336
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0	0	0	0	0	0	-38.336	0	0	0	0	0	0	-38.336
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-6.933	-1.386	6.727	7.899	-201	6.137	-57.949	3.124	-4.020	-3.371	1.664	-5.848	-54.157	
Financiamiento del Deficit														
CAJA FINAL	-6.933	-1.386	6.727	7.899	-201	6.137	-57.949	3.124	-4.020	-3.371	1.664	-5.848	-54.157	
CAJA FINAL ACUMULADA	-12.933	-14.319	-7.592	306	105	8.242	-51.706	-48.582	-52.602	-55.973	-54.310	-60.157		

ANEXO 6

EN M\$

PRESUPUESTO DE CAJA 2001

ITEM	M E S												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	15.514	15.514	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31.027
VENTAS CAMARA CALOR	818	5.112	4.703	5.112	4.703	0	0	0	0	0	0	0	0	20.448
VENTAS CAMARA DE FRIO	730	1.898	2.920	3.211	3.795	2.044	0	0	0	0	0	0	0	14.598
VENTAS BULBOS	0	13.034	0	32.584	0	32.584	0	26.067	0	0	26.067	0	0	130.337
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	2.386	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.386
OTROS INGRESOS OPERACIONALES														0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	1.548	37.943	23.136	40.908	8.498	34.628	0	26.067	0	0	26.067	0	0	198.796
PAGO BULBOS		37.478												37.478
REMUNERACION TECNICOS	531	531	531	531	531	547	547	547	547	547	547	547	547	6.484
REMUNERACION OPERARIOS	353	353	353	353	353	353	364	364	364	364	364	364	364	4.302
REMUNERACION TEMPOREROS	6.264											904	2.688	9.856
LEYES SOCIALES	1.419	175	175	175	175	179	181	181	181	181	181	360	714	4.097
BONOS														0
ENERGIA ELECTRICA	546	546	546	546	546	169	169	169	169	169	169	315	315	4.206
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	6.097
GAS	1.639	1.639	1.639	1.639	1.639	0	0	0	0	0	0	0	0	8.195
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	164	0	0	0	0	0	0	0	0	0	164
PALLET														0
ACHIS	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
														0
														0
														0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	11.305	41.276	3.798	3.982	3.798	1.800	1.814	1.814	1.814	1.814	3.043	5.182	81.419	
MARGEN BRUTO	-9.758	-3.333	19.338	36.946	4.700	32.827	-1.814	24.254	-1.814	-1.814	23.024	-5.182	117.377	
FLETES	521	0	0	0	478	0	0	0	0	0	0	0	0	999
TELEFONO	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1.528
REMUNERACION GERENTE	693	693	693	693	693	714	714	714	714	714	714	714	714	8.461
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	115	115	115	115	115	119	119	119	119	119	119	119	119	1.405
LEYES SOCIALES	160	160	160	160	160	165	165	165	165	165	165	165	165	1.958
HONORARIOS	308	306	306	306	306	315	315	315	315	315	315	315	315	3.738
SEGUROS CAMIONETA	164	164	0	0	164	164	164	164	164	164	164	164	164	1.639
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	62	0	22	0	17	17	17	17	17	17	17	187
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	11	11	11	113	11	11	11	169
SEGUROS ACTIVO	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	999
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	55	0	103	144	0	144	52	103	144	144	0	0	0	889
PPM(1,5% VENTAS NETAS)	0	23	569	347	614	127	519	0	391	0	0	391	2.982	
IVA	0	0	0	2.269	5.772	825	5.122	0	3.647	0	0	3.444	21.079	
TOTAL COSTOS ADMINIST. Y VENTAS	2.225	1.672	2.219	4.245	8.535	2.784	7.409	1.819	5.898	1.961	1.716	5.551	46.034	
RES. OPER. BRUTO	-11.982	-5.005	17.119	32.700	-3.834	30.043	-9.222	22.435	-7.712	3.776	21.309	10.733	71.343	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	8.167	0	0	0	0	0	0	
- Largo Plazo							8.167							
Otros No Considerados														
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	8.167	0	0	0	0	0	0	8.167
RES. OPER. NETO	-11.982	-5.005	17.119	32.700	-3.834	30.043	-17.389	22.435	-7.712	-3.775	21.309	-10.733	63.177	
INGRESOS NO OPERACIONALES														
Ingresos Financieros														
Aporte de Capital														
Financiamiento a L.P.														
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0													
Dividendos o Retiros														
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo							38.336							38.336
Aporte a Empresas Relac														
Inversiones Mercado de Capital														
Inversiones en Activo Fijo														
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	38.336	0	0	0	0	0	0	38.336
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0	0	0	0	0	0	-38.336	0	0	0	0	0	0	-38.336
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-11.982	-5.005	17.119	32.700	-3.834	30.043	-55.725	22.435	-7.712	-3.775	21.309	-10.733	24.840	
Financiamiento del Deficit														
CAJA FINAL	-11.982	-5.005	17.119	32.700	-3.834	30.043	-55.725	22.435	-7.712	-3.775	21.309	-10.733	24.840	
CAJA FINAL ACUMULADA	-85.918	-90.923	-73.804	-41.103	-44.938	-14.894	-70.619	-48.184	-55.896	-59.671	-38.362	-49.095		

PRESUPUESTO DE CAJA 2002

EN M\$

ITEM	MES												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	18.565	18.565	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37.130
VENTAS CAMARA CALOR	980	0.124	5.634	6.124	5.634	0	0	0	0	0	0	0	0	24.495
VENTAS CAMARA DE FRIO	651	1.692	2.602	2.863	3.383	1.822	0	0	0	0	0	0	0	13.012
VENTAS BULBOS	0	15.089	0	37.722	0	37.722	0	30.177	0	0	30.177	0	0	150.887
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	2.778	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.778
OTROS INGRESOS OPERACIONALES														0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	1.630	44.247	26.801	46.708	9.017	39.543	0	30.177	0	0	30.177	0	0	228.302
PAGO BULBOS		43.863												43.863
REMUNERACION TECNICOS	547	547	547	547	547	563	563	563	563	563	563	563	563	6.676
REMUNERACION OPERARIOS	384	384	384	384	384	375	375	375	375	375	375	375	375	4.445
REMUNERACION TEMPOREROS	6.451											931	2.789	10.151
LEYES SOCIALES	1.461	181	181	181	181	186	186	186	186	186	186	371	736	4.223
BONOS														0
ENERGIA ELECTRICA	563	563	563	563	563	174	174	174	174	174	325	325	325	4.332
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	6.402
GAS	1.688	1.688	1.688	1.688	1.688	0	0	0	0	0	0	0	0	8.441
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	169	0	0	0	0	0	0	0	0	0	169
ACHIS	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	567
														0
														0
														0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	11.655	47.787	3.924	4.092	3.924	1.879	1.879	1.879	1.879	1.879	3.145	5.348	89.269	
MARGEN BRUTO	-10.025	-3.540	22.878	42.616	5.093	37.664	-1.879	28.299	-1.879	-1.879	27.032	-5.348	139.032	
FLETES	547	0	0	0	502	0	0	0	0	0	0	0	0	1.049
TELEFONO	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	1.604
REMUNERACION GERENTE	714	714	714	714	714	735	735	735	735	735	735	735	735	8.715
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	119	119	119	119	119	122	122	122	122	122	122	122	122	1.447
LEYES SOCIALES	165	165	165	165	165	170	170	170	170	170	170	170	170	2.017
HONORARIOS	315	315	315	315	315	325	325	325	325	325	325	325	325	3.850
SEGUROS CAMIONETA	169	169	0	0	169	169	169	169	169	169	169	169	169	1.888
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	64	0	22	0	18	18	18	18	18	18	18	193
														0
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	12	12	12	116	12	12	12	174
SEGUROS ACTIVO	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	1.029
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	56	0	106	149	0	149	53	106	149	149	0	0	0	918
PPM(1.5% VENTAS NETAS)	0	24	664	402	701	135	593	0	453	0	0	453	3.425	
IVA	0	0	0	2.773	6.641	888	5.865	0	4.260	0	0	4.050	24.476	
														0
TOTAL COSTOS ADMINST. Y VENTAS	2.304	1.726	2.366	4.855	9.587	2.912	8.281	1.876	6.631	2.023	1.770	6.272	50.583	
RES. OPER. BRUTO	-12.329	-5.265	20.512	37.760	-4.474	34.752	-10.160	26.423	-8.510	-3.901	25.262	-11.620	88.450	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	5.445	0	0	0	0	0	0	5.445
- Largo Plazo							5.445							
Otros No Considerados														
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	5.445	0	0	0	0	0	5.445	
RES. OPER. NETO	-12.329	-5.265	20.512	37.760	-4.474	34.752	-15.604	26.423	-8.510	-3.901	25.262	-11.620	83.005	
INGRESOS NO OPERACIONALES														
Ingresos Financieros														
Aporte de Capital														
Financiamiento a L.P.														
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dividendos o Retiros														
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo							38.336							38.336
Aporte a Empresas Relac.														
Inversiones Mercado de Capital														
Inversiones en Activo Fijo														
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	38.336	0	0	0	0	0	38.336	
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0	0	0	0	0	0	-38.336	0	0	0	0	0	-38.336	
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-12.329	-5.265	20.512	37.760	-4.474	34.752	-53.941	26.423	-8.510	-3.901	25.262	-11.620	44.669	
Financiamiento del Deficit														
CAJA FINAL	-12.329	-5.265	20.512	37.760	-4.474	34.752	-53.941	26.423	-8.510	-3.901	25.262	-11.620	44.669	
CAJA FINAL ACUMULADA	-61.424	-66.690	-46.178	-8.418	-12.891	21.880	-32.080	-5.657	-14.167	-18.069	7.194	-4.426		

PRESUPUESTO DE CAJA 2003

EN M\$

ITEM	MES												AÑO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
VENTAS SERVICIO PACKING	0	21.934	21.934	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43.868
VENTAS CAMARA CALOR	1.155	7.220	6.642	7.220	6.642	0	0	0	0	0	0	0	28.879
VENTAS CAMARA DE FRIO	677	1.761	2.709	2.980	3.522	1.896	0	0	0	0	0	0	13.545
VENTAS BULBOS	0	17.413	0	43.533	0	43.533	0	34.827	0	0	34.827	0	174.134
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	3.231	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.231
OTROS INGRESOS OPERACIONALES													0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	1.832	51.559	31.285	53.733	10.164	45.430	0	34.827	0	0	34.827	0	263.658
PAGO BULBOS		50.957											50.957
REMUNERACION TECNICOS	563	563	563	563	563	580	580	580	580	580	580	580	6.875
REMUNERACION OPERARIOS	375	375	375	375	375	386	386	386	386	386	386	386	4.577
REMUNERACION TEMPOREROS	6.647	923									959	2.852	11.381
LEYES SOCIALES	1.506	369	186	186	186	192	192	192	192	192	382	758	4.532
BONOS													0
ENERGIA ELECTRICA	580	580	580	580	580	179	179	179	179	179	334	334	4.462
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	6.722
GAS	1.739	1.739	1.739	1.739	1.739	0	0	0	0	0	0	0	8.695
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	174	0	0	0	0	0	0	0	0	174
ACHIS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	595
													0
													0
													0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	12.019	56.116	4.052	4.226	4.052	1.946	1.947	1.947	1.947	1.947	3.251	5.520	98.970
MARGEN BRUTO	-10.186	-4.556	27.233	49.507	6.111	43.483	-1.947	32.880	-1.947	-1.947	31.576	-5.520	164.688
FLETES	574	0	0	0	527	0	0	0	0	0	0	0	1.102
TELEFONO	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.685
REMUNERACION GERENTE	735	735	735	735	735	757	757	757	757	757	757	757	8.976
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	122	122	122	122	122	126	126	126	126	126	126	126	1.491
LEYES SOCIALES	170	170	170	170	170	175	175	175	175	175	175	175	2.078
HONORARIOS	325	325	325	325	325	334	334	334	334	334	334	334	3.965
SEGUROS CAMIONETA	174	174	0	0	174	174	174	174	174	174	174	174	1.739
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	66	0	23	0	18	18	18	18	18	18	198
													0
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	12	12	12	119	12	12	179
SEGUROS ACTIVO	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1.060
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	58	0	109	153	0	153	55	109	153	153	0	0	943
PPM(1,5% VENTAS NETAS)	0	27	773	469	806	152	681	0	522	0	0	522	3.955
IVA	0	0	0	3.474	7.723	1.050	6.756	0	4.961	0	0	4.744	28.707
													0
TOTAL COSTOS ADMINISTR. Y VENTAS	2.387	1.782	2.529	5.677	10.834	3.151	9.317	1.935	7.461	2.086	1.826	7.092	56.078
RES. OPER. BRUTO	-12.574	-6.339	24.703	43.830	-4.722	40.333	-11.264	30.945	-9.408	-4.033	29.750	-12.612	108.610
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	2.723	0	0	0	0	0	2.723
- Largo Plazo							2.723						2.723
Otros No Considerados													0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	2.723	0	0	0	0	0	2.723
RES. OPER. NETO	-12.574	-6.339	24.703	43.830	-4.722	40.333	-13.987	30.945	-9.408	-4.033	29.750	-12.612	105.887
INGRESOS NO OPERACIONALES													0
Ingresos Financieros													0
Aporte de Capital													0
Financiamiento a L.P.													0
													0
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos o Retiros													0
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo							38.336						38.336
Aporte a Empresas Relac.													0
Inversiones Mercado de Capital													0
Inversiones en Activo Fijo													0
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	38.336	0	0	0	0	0	38.336
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0	0	0	0	0	0	-38.336	0	0	0	0	0	-38.336
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-12.574	-6.339	24.703	43.830	-4.722	40.333	-52.323	30.945	-9.408	-4.033	29.750	-12.612	67.551
Financiamiento del Deficit													
CAJA FINAL	-12.574	-6.339	24.703	43.830	-4.722	40.333	-52.323	30.945	-9.408	-4.033	29.750	-12.612	67.551
CAJA FINAL ACUMULADA	-17.000	-23.339	1.365	45.194	40.472	80.805	28.482	59.427	50.019	45.987	75.737	63.125	

ANEXO 9

PRESUPUESTO DE CAJA 2004

EN M\$

ITEM	MES												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	25 512	25 512	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51 024
VENTAS CAMARA CALOR	1 342	8 388	7 717	8 388	7 717	0	0	0	0	0	0	0	0	33 551
VENTAS CAMARA DE FRIO	710	1 846	2 840	3 124	3 692	1 988	0	0	0	0	0	0	0	14 202
VENTAS BULBOS	0	19 869	0	49 673	0	49 673	0	39 738	0	0	39 738	0	0	198 691
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	3 715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 715
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	2 052	59 329	36 069	61 185	11 409	51 661	0	39 738	0	0	39 738	0	0	301 181
PAGO BULBOS	580	580	580	580	580	598	598	598	598	598	598	598	598	7 086
REMUNERACION TECNICOS	386	386	386	386	386	398	398	398	398	398	398	398	398	4 713
REMUNERACION OPERARIOS	6 845	2 377	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13 119
REMUNERACION TEMPOREROS	1 550	664	192	192	192	198	198	198	198	198	198	388	781	4 946
LEYES SOCIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BONOS	597	597	597	597	597	184	184	184	184	184	184	344	344	4 596
ENERGIA ELECTRICA	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	7 056
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	1 791	1 791	1 791	1 791	1 791	0	0	0	0	0	0	0	0	8 955
GAS	0	0	0	179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	179
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACHIS	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	625
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	12 390	65 515	4 186	4 365	4 186	2 018	3 328	5 698	109 757					
MARGEN BRUTO	-10 338	-6 185	31 883	56 819	7 223	49 643	-2 018	37 720	-2 018	-2 018	36 410	-5 698	191 424	
FLETES	603	0	0	0	553	0	0	0	0	0	0	0	0	1 157
TELEFONO	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1 769
REMUNERACION GERENTE	757	757	757	757	757	780	780	780	780	780	780	780	780	9 245
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	126	126	126	126	126	130	130	130	130	130	130	130	130	1 535
LEYES SOCIALES	175	175	175	175	175	181	181	181	181	181	181	181	181	2 140
HONORARIOS	334	334	334	334	334	345	345	345	345	345	345	345	345	4 084
SEGUROS CAMIONETA	179	179	0	0	179	179	179	179	179	179	179	179	179	1 791
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	74	0	26	0	21	21	21	21	21	21	21	224
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	12	12	12	12	12	12	12	184
SEGUROS ACTIVO	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	1 092
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	60	0	113	158	0	158	56	113	158	158	0	0	0	971
PPM(1.5% VENTAS NETAS)	0	31	890	541	918	171	775	0	596	0	0	0	596	4 518
IVA	0	0	0	4 208	8 816	1 219	7 699	0	5 689	0	0	0	5 461	33 090
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS ADMINIST. Y VENTAS	2 473	1 841	2 708	6 538	12 123	3 399	10 415	1 997	8 327	2 153	1 885	7 942	81 802	
RES. OPER. BRUTO	-12 811	-8 026	29 175	50 282	-4 900	46 244	-12 433	35 723	-10 345	-4 171	34 525	-13 640	129 622	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros No Considerados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RES. OPER. NETO	-12 811	-8 026	29 175	50 282	-4 900	46 244	-12 433	35 723	-10 345	-4 171	34 525	-13 640	129 622	
INGRESOS NO OPERACIONALES														
Ingresos Financieros														
Aporte de Capital														
Financiamiento a L.P.														
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dividendos o Retiros														
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo														
Aporte a Empresas Relac.														
Inversiones Mercado de Capital														
Inversiones en Activo Fijo														
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-12 811	-8 026	29 175	50 282	-4 900	46 244	-12 433	35 723	-10 345	-4 171	34 525	-13 640	129 622	
Financiamiento del Deficit														
CAJA FINAL	-12 811	-8 026	29 175	50 282	-4 900	46 244	-12 433	35 723	-10 345	-4 171	34 525	-13 640	129 622	
CAJA FINAL ACUMULADA	50 314	42 288	71 462	121 744	116 844	163 088	150 655	186 378	176 032	171 861	206 387	192 747		

PRESUPUESTO DE CAJA

2005

EN M\$

ITEM	MES												AÑO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
VENTAS SERVICIO PACKING	0	29.333	29.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58.666
VENTAS CAMARA CALOR	1.541	9.633	8.802	9.633	8.852	0	0	0	0	0	0	0	0	38.531
VENTAS CAMARA DE FRIO	662	1.720	2.647	2.911	3.440	1.853	0	0	0	0	0	0	0	13.233
VENTAS BULBOS	0	22.519	0	56.297	0	56.297	0	45.038	0	0	45.038	0	0	225.190
VENTA SERVICIO MAQUINARIAS	0	4.228	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.228
OTROS INGRESOS OPERACIONALES														0
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	2.203	67.433	40.842	68.841	12.303	58.150	0	45.038	0	0	45.038	0	0	339.847
PAGO BULBOS		66.599												66.599
REMUNERACION TECNICOS	598	598	598	598	598	616	616	616	616	616	616	616	616	7.302
REMUNERACION OPERARIOS	410	410	410	410	410	422	435	448	461	475	490	504	504	5.286
REMUNERACION TEMPOREROS	7.049	3.329									989	3.026	14.392	
LEYES SOCIALES	1.599	861	200	200	200	206	209	211	214	217	416	823	5.355	
BONOS														0
ENERGIA ELECTRICA	615	615	615	615	615	190	190	190	190	190	355	355	4.734	
COMBUSTIBLE VEHICULOS Y MANTENCION	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	618	7.411
GAS	1.845	1.845	1.845	1.845	1.845	0	0	0	0	0	0	0	0	9.224
IMPLEMENTOS DE TRABAJO	0	0	0	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184
ACHIS	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	656
														0
														0
														0
TOTAL COSTOS EXPLOTACION	12.788	74.929	4.340	4.525	4.340	2.107	2.122	2.137	2.154	2.170	3.537	5.996	121.144	
MARGEN BRUTO	-10.585	-7.496	36.502	64.317	7.963	56.043	-2.122	42.900	-2.154	-2.170	41.501	-5.996	218.704	
FLETES	633	0	0	0	581	0	0	0	0	0	0	0	0	1.215
TELEFONO	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	755	155	1.857	
REMUNERACION GERENTE	780	780	780	780	780	803	803	803	803	803	803	803	803	9.523
REMUNERACION ADMINISTRATIVOS	130	130	130	130	130	133	133	133	133	133	133	133	133	1.581
LEYES SOCIALES	181	181	181	181	181	186	186	186	186	186	186	186	186	2.204
HONORARIOS	345	345	345	345	345	355	355	355	355	355	355	355	355	4.207
SEGUROS CAMIONETA	184	184	0	0	184	184	184	184	184	184	184	184	184	1.845
ARTICULOS DE OFICINA	0	0	82	0	29	0	23	23	23	23	23	23	23	247
														0
MANTENCION ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	13	13	13	127	13	13	13	190
SEGUROS ACTIVO	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1.125
CONTRIBUCIONES Y PATENTES	61	0	116	162	0	162	58	116	162	162	0	0	0	1.001
PPM(1,5% VENTAS NETAS)	0	33	1.011	613	1.033	185	872	0	676	0	0	676	5.098	
IVA	0	0	0	4.904	9.994	1.341	8.681	0	6.488	0	0	6.254	37.662	
														0
TOTAL COSTOS ADMINIST. Y VENTAS	2.562	1.901	2.892	7.362	13.504	3.599	11.557	2.062	9.272	2.222	1.946	8.876	67.754	
RES. OPER. BRUTO	-13.148	-9.396	33.609	56.955	-5.541	52.445	-13.679	40.839	-11.425	-4.392	39.555	-14.871	150.949	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Largo Plazo														
Otros No Considerados														
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0													
RES. OPER. NETO	-13.148	-9.396	33.609	56.955	-5.541	52.445	-13.679	40.839	-11.425	-4.392	39.555	-14.871	150.949	
INGRESOS NO OPERACIONALES														
Ingresos Financieros														
Aporte de Capital														
Financiamiento a L.P.														
TOTAL ING. NO OPERACIONALES	0													
Dividendos o Retiros														
Serv. Deud. Financ. L.P. prestamo														
Aporte a Empresas Relac.														
Inversiones Mercado de Capital														
Inversiones en Activo Fijo														
TOTAL EGR. NO OPERACIONALES	0													
EXEDENTE (DEFICIT) NO OPERAC.	0													
EXEDENTE O DEFICIT DE CAJA	-13.148	-9.396	33.609	56.955	-5.541	52.445	-13.679	40.839	-11.425	-4.392	39.555	-14.871	150.949	
Financiamiento del Deficit														
CAJA FINAL	-13.148	-9.396	33.609	56.955	-5.541	52.445	-13.679	40.839	-11.425	-4.392	39.555	-14.871	150.949	
CAJA FINAL ACUMULADA	179.599	170.203	203.812	260.787	255.226	307.670	293.991	334.830	323.405	319.012	358.567	343.696		

ANEXO 11
Ingreso Superficie
Venta Bu bos

PAGO POR SUPERFICIE

VALOR DOLAR 417

VALOR DOLAR	ANO	HA	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL \$	\$ NETO	US\$/há
1.998	5,7	-	5	26.620	8.000	10.478.910	8.880.432	
			,5-7	15.210	12.000	8.981.256	7.611.234	
			,7-9	15.216	16.500	12.353.855	10.469.369	
			,9-10	-	19.000	0	-	
			FORCING	-	19.000	0	-	
				57.046	TOTAL	31.814.021	26.961.035	11.343

VALOR DOLAR 417

VALOR DOLAR	ANO	HA	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
1.999	10,01	-	5	8.390	8.000	3.302.510	2.798.737	
			,5-7	6.023	12.000	3.556.531	3.014.009	
			,7-9	36.332	16.500	29.497.996	24.998.301	
			,9-10	37.656	19.000	35.204.935	29.834.690	
			FORCING	11.717	19.000	10.954.574	9.283.538	
				100.118	TOTAL	82.516.545	69.929.276	16.750

VALOR DOLAR 417

VALOR DOLAR	ANO	HA	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
2.000	12,9	-	5	13.115	8.000	5.162.772	4.375.231	
			,5-7	9.416	12.000	5.559.884	4.711.766	
			,7-9	27.643	16.500	22.443.080	19.019.560	
			,9-10	38.914	19.000	36.381.150	30.831.483	
			FORCING	40.404	19.000	37.774.265	32.012.089	
				129.492	TOTAL	107.321.152	90.950.129	16.843

VALOR DOLAR 417

VALOR DOLAR	ANO	HA	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
2.001	15,8	-	5	15.592	8.000	6.137.838	5.201.558	
			,5-7	11.194	12.000	6.609.980	5.601.678	
			,7-9	37.857	16.500	30.735.979	26.047.440	
			,9-10	52.496	19.000	49.079.058	41.592.422	
			FORCING	40.404	19.000	37.774.265	32.012.089	
				157.543	TOTAL	130.337.121	110.455.187	16.813

ANEXO 11
Ingreso Superficie
Venta Bulbos

VALOR DOLAR 417

AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
2.002	18,4	5	20.076	8.000	7.902.799	6.697.287	
		,5-7	14.413	12.000	8.510.709	7.212.465	
		,7-9	46.081	16.500	37.412.874	31.705.826	
		,9-10	63.413	19.000	59.285.888	50.242.278	
		FORCING	40.404	19.000	37.774.265	32.012.089	
			184.387	TOTAL	150.886.536	127.869.945	16.630

VALOR DOLAR 417

AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
2.003	21,4	5	24.358	8.000	9.588.635	8.125.962	
		,5-7	17.488	12.000	10.326.233	8.751.045	
		,7-9	56.276	16.500	45.690.266	38.720.564	
		,9-10	75.680	19.000	70.754.385	59.961.343	
		FORCING	40.404	19.000	37.774.265	32.012.089	
			214.206	TOTAL	174.133.785	147.571.004	16.521

VALOR DOLAR 417

AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
2.004	24,6	5	29.074	8.000	11.444.764	9.698.953	
		,5-7	20.873	12.000	12.325.099	10.444.999	
		,7-9	66.755	16.500	54.198.561	45.930.984	
		,9-10	88.723	19.000	82.948.094	70.294.995	
		FORCING	40.404	19.000	37.774.265	32.012.089	
			245.829	TOTAL	198.690.785	168.382.021	16.426

VALOR DOLAR 417

AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há
2.005	28,0	5	34.037	8.000	13.398.754	11.354.877	
		,5-7	24.737	12.000	14.606.565	12.378.445	
		,7-9	78.085	16.500	63.396.971	53.726.247	
		,9-10	102.697	19.000	96.012.957	81.366.912	
		FORCING	40.404	19.000	37.774.265	32.012.089	
			279.960	TOTAL	225.189.512	190.838.570	16.347

ANEXO 11
Ingreso Superficie
Venta Bulbos

VALOR DOLAR		417							
AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há		
2.006	31,0	5	39.310	8.000	15.474,421	13.113,916			
		,5-7	22.667	12.000	13.384,052	11.342,417			
		,7-9	90.108	16.500	73.158,757	61.998,947			
		,9-10	117.560	19.000	109.908,490	93.142,788			
		FORCING	40.404	19.000	37.774,265	32.012,089			
			310.049		TOTAL	249.699,985	16.367		

VALOR DOLAR		417							
AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há		
2.007	34,6	5	43.851	8.000	17.261,858	14.628,694			
		,5-7	31.483	12.000	18.589,712	15.753,993			
		,7-9	100.804	16.500	81.842,342	69.357,917			
		,9-10	129.175	19.000	120.767,142	102.345,036			
		FORCING	40.404	19.000	37.774,265	32.012,089			
			345.716		TOTAL	276.235,320	16.238		

VALOR DOLAR		417							
AÑO	HÁ	CALIBRE	M2	US\$	TOTAL	\$ NETO	US\$/há		
2.008	38,6	5	49.718	8.000	19.571,313	16.585,858			
		,5-7	35.695	12.000	21.076,839	17.861,728			
		,7-9	113.665	16.500	92.284,175	78.206,928			
		,9-10	146.765	19.000	137.212,186	116.281,513			
		FORCING	40.404	19.000	37.774,265	32.012,089			
			386.246		TOTAL	307.918,778	16.201		

ANEXO 12
INGRESO PACKING

SERVICIO PACKING		VALOR		AÑO 1998		AÑO 2000	
CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO	CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
-	5	0,39	509.631	-	5	0,39	947.172
,5-7	596.299	477.039	562.906	,5-7	1.108.247	886.598	1.046.185
,7-9	1.918.333	3.069.333	3.621.813	,7-9	2.004.048	3.206.477	3.783.643
,9-10	1.209.531	2.189.251	2.583.316	,9-10	1.401.368	2.536.476	2.993.042
,10-11	654.434	2.094.189	2.471.143	,10-11	1.197.176	3.830.963	4.520.537
,11-12	549.837	2.050.892	2.420.053	,11-12	1.305.296	4.868.754	5.745.130
,+12	403.357	1.807.039	2.132.306	,+12	1.066.091	4.776.088	5.635.783
TOTAL	6.439.203	12.119.634	14.301.168	TOTAL	10.140.400	20.908.043	24.671.491
AÑO 1999				AÑO 2000			
CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO	CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
-	5	0,39	796.700	-	5	0,39	947.172
,5-7	932.187	745.750	879.985	,5-7	1.108.247	886.598	1.046.185
,7-9	1.459.536	2.335.258	2.755.604	,7-9	2.004.048	3.206.477	3.783.643
,9-10	998.265	1.806.860	2.132.094	,9-10	1.401.368	2.536.476	2.993.042
,10-11	927.973	2.969.514	3.504.026	,10-11	1.197.176	3.830.963	4.520.537
,11-12	1.179.766	4.400.527	5.192.622	,11-12	1.305.296	4.868.754	5.745.130
,+12	1.065.054	4.771.442	5.630.301	,+12	1.066.091	4.776.088	5.635.783
TOTAL	8.293.985	17.704.519	20.891.333	TOTAL	10.140.400	20.908.043	24.671.491

ANEXO 12
INGRESO PACKING

ANÑO 2004 CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
- 5	4,492,340	1,752,013	2,067,375
,5-7	2,419,276	1,935,421	2,283,797
,7-9	4,122,875	6,596,900	7,783,998
,9-10	2,751,272	4,979,802	5,876,167
,10-11	2,332,234	7,463,149	8,806,516
,11-12	2,686,635	10,021,149	11,824,955
,+12	2,342,056	10,492,411	12,381,045
TOTAL	21,146,688	43,240,544	51,023,842

ANÑO 2005 CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
- 5	5,188,963	2,023,692	2,387,956
,5-7	2,794,062	2,235,242	2,637,585
,7-9	4,757,711	7,612,338	8,982,558
,9-10	3,156,574	5,713,399	6,741,811
,10-11	2,663,636	8,523,632	10,057,886
,11-12	3,081,891	11,495,453	13,564,635
,+12	2,703,802	12,113,033	14,293,379
TOTAL	24,346,618	49,716,788	58,665,810

ANÑO 2006 CALIBRE	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
- 5	5,788,383	2,257,469	2,663,814
,5-7	3,116,795	2,493,436	2,942,254
,7-9	5,322,429	8,515,886	10,048,746
,9-10	3,488,193	6,313,629	7,450,083
,10-11	2,905,948	9,299,034	10,972,860
,11-12	3,442,331	12,839,995	15,151,076
,+12	3,088,615	13,836,995	16,327,654
TOTAL	27,152,694	55,556,345	65,556,487

ANEXO 12
INGRESO PACKING

ANÑO 2007 CALIBRE	\$	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
-				
5				
,5-7	0,39	6.562,754	2.559,474	3.020,179
,7-9	0,80	3.533,791	2.827,033	3.335,899
,9-10	1,60	6.001,492	9.602,387	11.330,817
,10-11	1,81	3.954,875	7.158,324	8.446,822
,11-12	3,20	3.309,968	10.591,898	12.498,439
,+12	3,73	3.851,697	14.366,830	16.952,859
	4,48	3.402,435	15.242,909	17.986,632
TOTAL		30.617,012	62.348,854	73.571,648

ANÑO 2008 CALIBRE	\$	Nº BULBOS	\$ NETO	\$ BRUTO
-				
5				
,5-7	0,39	7.371,173	2.874,757	3.392,214
,7-9	0,80	3.999,255	3.175,404	3.746,977
,9-10	1,60	6.760,652	10.817,043	12.764,111
,10-11	1,81	4.434,749	8.026,896	9.471,737
,11-12	3,20	3.708,088	11.865,882	14.001,740
,+12	3,73	4.328,543	16.145,465	19.051,649
	4,48	3.842,994	17.216,613	20.315,603
TOTAL		34.415,454	70.122,060	82.744,031

ANEXO 12
INGRESO PACKING

RESUMEN FINAL SERVICIO PACKING

ANO	\$
1998	14.301.168
1999	20.891.333
2000	24.671.491
2001	31.027.180
2002	37.129.689
2003	43.867.982
2004	51.023.842
2005	58.665.810
2006	65.556.487
2007	73.571.648
2008	82.744.031

ANEXO 14
INGRESO CAMARAS DE FRIO

INGRESOS CAMARAS DE FRIO
CAJAS DE BULBOS

p/Ingre. 181
13

AÑO	n° cajas	MANT/CAM MES	TOTAL MANTENCIÓN CAJAS 3 MESES	INGRESO		EGRESO		TOTAL Ingreso	TOTAL neto
				CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS		
1.998	1.813	834.343	2.503.028	387.221	387.221	3.277.469	2.777.516		
1.999	3.333	1.533.847	4.601.540	711.862	711.862	6.025.264	5.106.156		
2.000	3.545	1.631.409	4.894.227	757.141	757.141	6.408.509	5.430.940		
2.001	3.900	1.794.780	5.384.340	832.962	832.962	7.050.264	5.974.800		
2.002	3.023	1.391.185	4.173.554	545.652	645.652	5.464.858	4.631.236		
2.003	3.318	1.526.944	4.580.831	708.658	708.658	5.998.148	5.083.176		
2.004	3.681	1.693.996	5.081.989	786.188	786.188	6.654.365	5.639.292		
2.005	3.145	1.447.329	4.341.987	571.709	671.709	5.685.405	4.818.140		
2.006	3.601	1.657.180	4.971.541	769.102	769.102	6.509.744	5.516.732		
2.007	3.980	1.831.596	5.494.788	350.048	850.048	7.194.885	6.097.360		
2.008	3.754	1.727.591	5.182.772	301.779	801.779	6.786.331	5.751.128		

ANEXO 15
INGRESO CAMARAS DE CALOR

**INGRESO C.CALOR
BULBOS**

p/ing-egre: 181
precio 14

ANO	n°cajas	mantencion	TOTAL MANTENCIÓN CAJAS 3,5 MESES	INGRESO CAJAS	EGRESO CAJAS	TOTAL ingreso	TOTAL neto
1.998	5.029	2.492.372	8.723.303	1.074.094	1.074.094	10.871.491	9.213.128
1.999	6.092	3.019.195	10.567.183	1.301.129	1.301.129	13.169.442	11.160.544
2.000	7.651	3.791.836	13.271.425	1.634.101	1.634.101	16.539.626	14.016.632
2.001	9.459	4.687.880	16.407.581	2.020.253	2.020.253	20.448.088	17.328.888
2.002	11.331	5.615.644	19.654.753	2.420.075	2.420.075	24.494.903	20.758.392
2.003	13.359	6.620.720	23.172.521	2.853.215	2.853.215	28.878.952	24.473.688
2.004	15.520	7.691.712	26.920.992	3.314.762	3.314.762	33.550.515	28.432.640
2.005	17.824	8.833.574	30.917.510	3.806.850	3.806.850	38.531.210	32.653.568
2.006	19.778	9.801.977	34.306.919	4.224.185	4.224.185	42.755.289	36.233.296
2.007	22.334	11.068.730	38.740.556	4.770.096	4.770.096	48.280.748	40.915.888
2.008	25.084	12.431.630	43.510.706	5.357.441	5.357.441	54.225.588	45.953.888

ANEXO 16
INGRESO POR ARRIENDO COSECHADORA

INGRESO POR ARRIENDO DE COSECHADORA

\$/HÁ C/IVA 151.000			\$/HÁ C/IVA 354.000		
AÑO	PULELFU Há	INGRESO BRUTO	TERCEROS Há	INGRESO BRUTO	
1998	5,7	860.700	3	1.062.000	
1999	10,1	1.525.100			0
2000	12,9	1.947.900			0
2001	15,8	2.385.800			0
2002	18,4	2.778.400			0
2003	21,4	3.231.400			0
2004	24,6	3.714.600			0
2005	28	4.228.000			0
2006	31	4.681.000			0
2007	34,6	5.224.600			0
2008	38,6	5.828.600			0

ANEXO 7
RESUMEN GENERAL INGRESOS

RESUMEN DE LOS INGRESOS A PERCIBIR.

AÑO	CAMARA FRIO		TOTAL FRIO	C.CALOR BULBOS		PAGO SUPERF	PACKING BULBOS		ARRIENDO COSECHADORA		ARRIENDO 3º COSECHADORA	TOTAL BRUTO	TOTAL NETO
	MANT. FLORES	BULBOS		BULBOS	BULBOS		COSECHADORA	COSECHADORA					
1998	7.547.280	3.277.469	10.824.749	10.871.491	31.814.021	14.301.168	860.700	1.062.000	69.734.129	59.096.720			
1999	7.547.280	6.025.264	13.572.544	13.169.442	82.516.545	20.891.333	1.525.100	0	131.674.964	111.588.953			
2000	7.547.280	6.408.509	13.955.789	16.539.626	107.321.152	24.671.491	1.947.900	0	164.435.958	139.352.507			
2001	7.547.280	7.050.264	14.597.544	20.448.088	130.337.121	31.027.180	2.365.800	0	198.795.733	168.470.960			
2002	7.547.280	5.464.858	13.012.138	24.494.903	150.886.536	37.129.689	2.778.400	0	228.301.665	193.475.988			
2003	7.547.280	5.998.148	13.545.428	28.878.952	174.133.765	43.867.982	3.231.400	0	263.657.547	223.438.599			
2004	7.547.280	6.654.365	14.201.645	33.550.515	198.690.785	51.023.842	3.714.600	0	301.181.386	255.238.463			
2005	7.547.280	5.685.405	13.232.685	38.531.210	225.189.512	58.665.810	4.228.000	0	339.847.218	288.006.117			
2006	7.547.280	6.509.744	14.057.024	42.755.289	249.699.965	65.556.487	4.681.000	0	376.749.785	319.279.479			
2007	7.547.280	7.194.885	14.742.165	48.280.748	276.235.320	73.571.648	5.224.600	0	418.054.480	354.283.458			
2008	7.547.280	6.786.331	14.333.611	54.225.588	307.918.778	82.744.031	5.828.600	0	465.050.608	394.110.685			

ANEXO 18
RESUMEN INGRESO MENSUAL

SUPERFICIE

ANO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
1998		3.181.402		7.953.505		7.953.505		5.362.804			6.362.804		31.814.021
1999		8.251.655		20.629.136		20.629.136		15.503.309			16.503.309		82.516.545
2000		10.732.115		26.830.288		26.830.288		21.464.230			21.464.230		107.321.152
2001		13.033.712		32.584.280		32.584.280		26.067.424			26.067.424		130.327.121
2002		15.088.654		37.721.634		37.721.634		30.177.307			30.177.307		150.886.536
2003		17.413.378		43.533.446		43.533.446		34.826.757			34.826.757		174.133.785
2004		19.869.078		49.672.696		49.672.696		39.738.157			39.738.157		198.690.785
2005		22.518.951		56.297.378		56.297.378		45.037.902			45.037.902		225.189.512
2006		24.999.999		62.424.996		62.424.996		49.939.997			49.939.997		249.699.985
2007		27.623.532		69.058.830		69.058.830		55.247.064			55.247.064		276.235.320
2008		30.797.878		76.979.694		76.979.694		61.583.756			61.583.756		307.913.778

ANEXO 19
PROGRAMA DE CREDITO
ORIGINAL

U.F.

FECHA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	ISOLUTO
20/07/96	1.198,8300	1.198,8300	0,0000	16.884,9544
20/07/97	1.198,8300	1.198,8300	0,0000	16.884,9544
20/07/98	4.012,8300	1.198,8300	2.814,0000	14.070,9544
20/07/99	3.813,0400	999,0378	2.814,0000	11.256,9544
20/07/00	3.613,2400	799,2438	2.814,0000	8.442,9544
20/07/01	3.413,4500	599,4498	2.814,0000	5.628,9544
20/07/02	3.213,6600	399,6558	2.814,0000	2.814,9544
20/07/03	3.013,8600	199,8618	2.814,0000	0,9544
TOTAL	23.477,7400	6.593,7390	16.884,0000	

VALOR U. F.	13.623,39 Pesos al 30 de Junio 1997
-------------	-------------------------------------

EN \$

FECHA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	ISOLUTO
20/07/96	16.332.129	16.332.129	0	230.030.319
20/07/97	16.332.129	16.332.129	0	230.030.319
20/07/98	54.668.348	16.332.129	38.336.219	191.694.099
20/07/99	51.946.531	13.610.282	38.336.219	153.357.880
20/07/00	49.224.578	10.888.410	38.336.219	115.021.661
20/07/01	46.502.761	8.166.538	38.336.219	76.685.441
20/07/02	43.780.944	5.444.667	38.336.219	38.349.222
20/07/03	41.058.990	2.722.795	38.336.219	13.002
TOTAL	319.846.408	89.829.078	230.017.317	0

ANEXO 20
DESEMBOLSOS
ENERO JUNIO 1997.-

ítem	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
presonal	4.165.671	2.916.647	2.434.492	2.106.821	370.286	2.089.280	14.083.197
comb. y mant.vehiculos	529.379	609.394	537.550	233.850	1.457.760	848.664	4.216.597
seguros	180.689	163.055	73.140	73.745	74.036	74.160	638.825
fert.y abonos,muestras		34.123	1.565.108	627.234	577.797	208.834	3.013.096
gas	1.003.422		1.572.887		5.352.862	1.880.625	9.809.796
electricidad	159.036	137.626	272.318	548.308	1.644.012		2.761.300
honorarios	124.800	112.000	208.800	250.380	250.380	916.380	1.862.740
impuestos	72.153	130.102	913.086	546.395	1.818.881	1.739.289	5.219.906
liquidacion agricultores		100.000	8.934.289				9.034.289
fletes	436.600	164.610		35.400	401.200		1.037.810
inversiones		261.960	3.667.742				3.929.702
indap		41.239	2.266.649			7.777.316	10.085.204
otros		1.074.800	1.384.227	1.114.761	936.241	2.313.320	6.823.349
total	6.671.750	5.745.556	23.830.288	5.536.894	12.883.455	17.847.868	72.515.811

ANEXO 21
APROXIMACION FLUJOS NETOS

ITEM	AÑO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
INGRESOS POR VENTA				54,489	59,097	111,589	139,353	188,471	193,476	255,238	255,238	288,006
TOTAL COSTOS EXPLOTACION				46,874	40,279	60,498	60,864	68,999	75,652	83,873	83,015	102,664
MARGEN BRUTO	0	0	0	7,615	18,818	60,319	87,773	99,472	117,824	171,366	162,224	185,342
TOTAL COSTOS COMERC. Y VENTAS				19,853	18,385	30,219	34,527	39,012	42,867	52,873	52,374	57,419
RES. OPERACIONAL BRUTO	0	0	0	-12,238	433	30,100	53,246	60,460	74,957	87,483	109,849	127,923
Gastos financieros					16,332	13,610	10,888	8,167	5,445	2,723		
Depreciaciones				11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	11,000	27,332	24,610	21,888	19,167	16,445	13,723	11,000	11,000
RES. OPERACIONAL NETO	0	0	0	-23,238	-26,899	5,490	31,357	41,294	58,513	73,770	98,849	116,923
INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION	-320,000											
UT. ANTES DE IMPTO	-320,000	0	0	-23,238	-26,899	5,490	31,357	41,294	58,513	73,770	98,849	116,923
Provision Impuestos Renta (15%)	0	0	0	-3,486	0	824	4,704	6,194	8,777	11,066	14,827	17,538
UTILIDAD NETA	-320,000	0	0	-19,752	-26,899	4,667	26,654	35,100	49,736	62,705	84,022	99,385
Depreciaciones	0	0	0	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Valor residual del Proyecto												224,000
Amortizaciones					38,336	38,336	38,336	38,336	38,336	38,336	38,336	
FLUJOS NETOS OPERACIONALES	-320,000	-15,156	-29,716	-8,752	-54,235	-22,670	-683	7,763	22,400	35,369	95,022	334,385

V.A.N. (12 %) -231,333
T.I.R. 0,98%

