PN. ABU-262
95345

Consultancy Report

Feasibility Study for
Cooperativa de Horticultores de Siguatepeque, Limitada
Siguatepeque — Honduras:
Processing & Marketing Vegetables

Proposal of the Produce Committee
to the Board of Directors

Agribusiness Development for Small Farmers Project
Growth Component
Number 522-0383

Prepared by:

Thomas L. Dixon

Prepared for:

Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, NW, Suite 900
Washington DC 20001
Telephone: 202/638-4661
Facsimile: 202/626-8726

1 March 1995

COHORSIL

Informe del Comité de Hortaliza

23 de febrero de 1995

COHORSIL — Informe del Comité de Hortaliza

- Resumen Ejecutivo de la Propuesta del Comité

- Proyecciones de Ventas

- Impacto Financiero del Proyecto
  - Retorno sobre la Inversión
  - Presupuesto de la Inversión
  - Distribución de los Ingresos

- Riesgos Anticipados y las Estrategias Propuestas para Moderar dichos Riesgos
  - Estrategia de Comercialización
    - Mercados y Clientes Prioritarios
    - Cultivos, Cantidades y Precios
    - Presentaciones (empaques) para la Venta
    - Manejo de Ventas

  - Programación de Siembra

  - La Organización de la Actividad Hortícola dentro de la Cooperativa
    - Selección del Personal Clave
      - Gerente de Comercialización de Hortalizas
      - Agróncmo
      - Jefe de Planta
      - Personal de Ventas

RESUMEN EJECUTIVO

El Comité recomienda que COHORSIL entre en la comercialización de hortaliza porque:

- ofrece a sus asociados una **alternativa atractiva** para vender sus hortalizas;
- la actividad es **rentable.**

Se propone construir un **Centro de Acopio** a un costo de Lps.780,000 que consiste de

- un edificio de 335 metros cuadrados
- dos cámaras frías (para diferentes temperaturas)
- un centro de lavado y de clasificación
- las demás instalaciones necesarias para conservar la calidad de las hortalizas
- un camión refrigerado

El Comité propone ofrecer una gama de unos **siete productos hortícolas** (y no especializarse en solo dos ó tres productos) por dos razones:

- el asociado desea producir una gran variedad de hortalizas
- una selección amplia sirve como enganche para la comercialización en el mercado, ya que los futuros clientes prefieren comprar varios productos de un solo proveedor en vez de tener un proveedor distinto para cada producto

RESUMEN EJECUTIVO (continuación)

El mercado inicial será **San Pedro Sula**:

- por su cercanía,
- su tasa de crecimiento,
- por ser menos competitiva que el mercado de Tegucigalpa.

En San Pedro se ofrecerá **producto de calidad** directamente a cadenas reconocidas de supermercados y restaurantes; mientras que los productos que **no** lleguen a reunir la calidad "COHORSIL" se comercializarán en el mercado mayorista Dandy.

COHORSIL debe formar un **nuevo departamento** de **"Comercialización de Hortaliza"**.

- El Gerente de esta actividad hortícola reportará directamente al Gerente General (cuyo tiempo no da abasto para encargarse de esta nueva actividad).

Además, se recomienda que al aprobar esta actividad, la Junta nombre un **Comité**, formado por:

- el Gerente General,
- un Directivo
- un productor que esté comercializando hortalizas,

con el propósito de asesorar al Gerente de Comercialización de Hortaliza

Financieramente, basándose en proyecciones conservadoras, se esperan **pérdidas en los dos primeros años de operación**, pero los ingresos del tercer año en adelante más que compensan las pérdidas e inversiones iniciales. En términos de dólares constantes, las proyecciones indican una **razón de retorno interno de 17 por ciento anual**, sin poner valor de egreso. Utilizando la tasa financiera del 15 por ciento (en dólares), la inversión muestra un ***valor actual neto*** *(VAN)* positivo de **$16,500**.

PROYECCIONES DE VENTAS

El Comité mandó a elaborar un modelo financiero para proyectar ventas futuras, ingresos tanto para el agricultor como para COHORSIL, gastos; y por ende, el impacto del Proyecto en función de diversos supuestos.

Para las ventas, se tomó la experiencia con café en donde hubo un arranque leve por dos años y luego una participación masiva.

Se estimó un recibo promedio semanal de (ver Anexo página 1 a 4):

- 303 quintales en el Año 1 (basándose en un promedio de 1 1/2 camiones por semana al mercado)
- 392 quintales en el Año 2
- 812 quintales en el Año 3
- 994 quintales en el Año 4, con un crecimiento del 5 por ciento anual a partir del Año 5 en adelante.

(El Sr. Mannion proyectó ventas de 1,820 quintales por semana, y el Censo Nacional Agropecuario registró ventas de 2,900 quintales por semana de la región de Siguatepeque en 1993.)

Se estimó una pérdida del 5 por ciento del producto en el Centro de Acopio durante el proceso de lavado, clasificado y empaque.

El **crecimiento** se enfocó en productos de mayor **perecibilidad** que serían los más beneficiados mediante una **cámara fría**, tales como *lechuga, brócoli, coliflor, apio y chile dulce.* En las proyecciones, el *repollo* y *tomate* son los productos de mayor volumen, pero se consideró que estos productos de poco valor agregado serían ofrecidos para completar el servicio a los clientes, ya que se benefician al pasar por un centro de acopio sólo en circunstancias excepcionales.

Los precios que COHORSIL logre obtener en el mercado fueron proyectados basándose en un 65 por ciento del precio al detalle en el mercado de San Pedro Sula. Dicho mercado fue escogido como precio base por su cercanía y por la ausencia de otros competidores de primera calidad (con la notable excepción de los productos guatemaltecos). Para brócoli se tomó el precio promedio en el Mercado Mayoreo en Tegucigalpa por la ausencia de datos confiables en San Pedro Sula. El precio del apio se proyectó basándose en la experiencia de un miembro de COHORSIL.

IMPACTO FINANCIERO DEL PROYECTO
Retorno sobre la Inversión

La inversión inicial de $86,188 producirá un retorno neto de $378,539 durante los siguientes diez años. Al descontar los futuros productos de las operaciones, se obtiene un *valor actual neto* equivalente a $105,210 (a una tasa de interés del 15 por ciento en dólares).

Para ser conservador, dichos cálculos no incluyen ingresos del negocio después del Año 10, ni flujo perpetuo ni producto al salir de la actividad (ver Anexo página 5 "Proyección de Flujo de Caja" y Anexo página 6 "Proyección de Gastos de Operación por Año).

Dichas sumas no incluyen la cantidad de acciones cotizadas por los agricultores, que ascienden a $ 609,716 durante los primeros diez años.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Construcciones:

El Comité recomienda que se construya un centro de acopio de 335 metros cuadrados en terreno propiedad de COHORSIL en Siguatepeque, cuyo costo de construcción asciende a Lps.400,000 (ver anexo).

Dicho edificio es un poco más grande que el centro de acopio de la *Escuela Agrícola Panamericana* de Zamorano, el cual tendría amplia capacidad para 1,000 quintales por semana con un solo turno sin dificultad.

Cámaras Frías:

El Comité recomienda que se construyan dos cámaras frías en el centro de acopio, a un costo de Lps.210,000, incluyendo su equipo de refrigeración. La primera (de Lps.90,000) se constuirá antes de iniciar el recibo, y la segunda esta presupuestada para el áño 2 (de Lps.120,000).

Dichas cámaras tendrán dimensiones más grandes que las cámaras del Zamorano, ya que las cámaras y los pasillos de acceso son los mayores cuellos de botella del centro de acopio del Zamorano.

Maquinaria y Equipo:

El equipo presupuestado inicialmente incluye básculas, pilas de lavado, herramientas para mover productc y una máquina para empacar zanahoria y otros productos en unidades de 1 libra, 2 libras, ó 5 libras en malla plástica. El costo de dicho equipo asciende a Lps. 20,000.

El Comité recomienda que para iniciarse se efectúe una labor de recibo, lavado, secado, clasificado y empaque manual, ya que el proceso es sencillo y la maquinaria disponible está diseñada para operaciones de miles de libras por hora. Se propone que la Gerencia estudie la adquisición de maquinaria para lavado en el Año 2, anticipando que el volumen procesado en el Año 3 justifique la inversión de aproximadamente $15,000 (ver Anexo página 7). Dicha inversión está prevista en la proyección financiera para el Año 2.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES (continuación)

Capital de Trabajo:

Se estima que la liquidación al productor ocurriría ocho días hábiles después de recibir la hortaliza en el centro de acopio. No obstante, se asume que en promedio habría que mantener un capital de trabajo adicional equivalente a dos semanas de ventas. Dicho supuesto se basa en la venta de la mitad del producto al contado en el Mercado Dandy y la otra mitad a quince días crédito a supermercados y otros clientes finos. Las proyecciones financieras contemplan un capital de trabajo equivalente a dos semanas de ventas.

Equipo de Transporte:

El Comité recomienda la adquisición de un camión con cajón refrigerado de 200 quintales para iniciar la comercialización de hortaliza. Además, se presupuesta la adquisición de un furgón refrigerado en Año 2 en preparación para un crecimiento a nuevos mercados en Año 3. Finalmente, se presupuesta el reemplazo del primer camión en el Año 6, sin dar valor de recuperación al primer camión, ya que se espera conservarlo para uso en transportes ocasionales. Se presupuesta cobrar del productor la suma de Lps.6 por quintal por concepto de flete desde el centro de acopio hasta el mercado de San Pedro Sula, con un ajuste proporcional cuando se despacha el camión a otros mercados.

DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS

El Comité recomienda que COHORSIL rebaje un "costo por manejo" del producto de un 15 por ciento de la venta neta para cubrir los gastos generados por el centro de acopio. Además, se rebajará el "costo por transporte" de Siguatepeque al mercado, que se proyecta a Lps.6 por quintal para transporte refrigerado hasta San Pedro Sula. Dichas sumas iniciales pueden ser modificadas posteriormente en base a la experiencia. De la suma restante, el agricultor recibirá un 90 por ciento de la liquidación en efectivo y el 10 por ciento restante se dejará en acciones en COHORSIL (ver Anexo páginas 8 a 13 "Contrato de Comercialización").

Dada las proyecciones conservadoras de ventas en los dos primeros años del Proyecto, el cobro por manejo del 15 por ciento no cubre la totalidad de gastos. No obstante, el Comité considera que un cobro de un porcentaje mayor en los primeros dos años podría impedir que asociados de COHORSIL se acostumbren a comercializar sus hortalizas a través del centro de acopio.

MERCADOS Y CLIENTES PRIORITARIOS

El mercado inicial y principal será San Pedro Sula. Ya se efectuaron visitas al Mercado Mayoreo Dandy y se entrevistaron con tres cadenas de supermercados (ver Anexo páginas 15 a 18). Se concluyó que las expectativas son buenas y hay anuencia a recibir producto de COHORSIL siempre y cuando sea de calidad y precio competitivo.

Se espera comercializar la mitad del producto en el mercado Dandy y la otra mitad se colocará en los supermercados, así beneficiándose de la cadena fría ofrecida por los supermercados de buena categoría. Entre los clientes prioritarios se incluyen: *PRISA, Comisariato Los Andes* y *Fransen.* Posteriormente se contemplan relaciones comerciales con la cadena *Junior*.

La comercialización de hortalizas a través de los supermercados en forma exitosa exige un programa de educación al cliente con respecto al buen manejo y conservación de las hortalizas. El presupuesto contempla emplear dos impulsores de ventas en San Pedro Sula para asegurar una presentación de primera en los supermercados. Dichos impulsores de ventas también alimentarán el centro de acopio con datos diarios de precios en el mercado y estimaciones de las cantidades ofrecidas. Dicha información servirá de base para la decisión gerencial hacia donde mandar la mercadería. Independientemente, se presupuesta una suma de Lps.5,000 por año para obtener información diaria de Tegucigalpa, La Ceiba y del mercado salvadoreño desde el primer año.

Se estima que en los Años 1 y 2 se puede mandar la totalidad del producto a San Pedro Sula. A partir del Año 3 se proyecta una producción semanal de 45 quintales de brócoli y 45 quintales de coliflor. Por lo tanto, es conveniente despachar producto al mercado que ofrezca el mejor precio a mediano plazo, de acuerdo con el sistema de información de precios.

CULTIVOS, CANTIDADES, Y PRECIOS

Volumen de hortalizas a ser comercializado por COHORSIL			
Tipo	**Recibo en el 1er año**	**Recibo en el 4° año**	**Precio en *Lempiras* que recibirá COHORSIL**
Lechuga	240,000 libras	1,000,000 libras	1.77 por libra
Apio	48,000 libras	150,000 libras	2.00 por libra
Chile dulce	624,000 unidades	2,600,000 unidades	0.56 por unidad[1]
Zanahoria	93,600 mazos	500,000 mazos	1.27 por mazo
Brócoli	24,000 libras	350,000 libras	1.31 por libra
Coliflor	24,000 libras	350,000 libras	1.83 por libra
Repollo	600,000 libras	1,500,000 libras	0.57 por libra
Tomate	420,000 libras	800,000 libras	1.67 por libra

[1] Se estima que 5 unidades equivalen a una libra.

PRESENTACIONES (EMPAQUES) PARA LA VENTA

Se recomiendan empaques diseñados con dos fines:

- Proteger los productos y
- Facilitar su venta para una presentación atractiva

Lechuga:	envuelto en lámina plástica con logotipo de la marca comercial y en caja
Apio:	en bolsa plástica con logotipo y en caja
Chile Dulce:	a granel, o en bolsa de malla plástica con grapa o alambre para su cierre (cantidades de una libra, dos libras, o cinco libras según lo que solicite el cliente) con etiqueta de la marca comercial y en caja
Zanahoria:	en malla plástica con etiqueta de la marca comercial en unidades de una libra, dos libras y cinco libras
Brócoli:	envuelto en lámina plástica con logotipo de la marca comercial y en caja
Coliflor:	envuelto en lámina plástica con logotipo de la marca comercial y en caja
Repollo:	por carga o en cajas según lo que solicite el cliente
Tomate:	en cajas de 25 libras. Las unidades de primerísima calidad destinadas para supermercados de categoría y que lleven una pequeña etiqueta autoadhesiva con la marca comercial y en caja

MANEJO DE VENTAS

El Gerente de Comercialización será el encargado de las ventas durante el inicio del Proyecto, y conforme se aumenten las ventas se contratará un vendedor. Al inicio, el equipo de apoyo en ventas para el Gerente de Comercialización serán dos *Impulsores de Ventas* quienes vivirán en San Pedro Sula y atenderán los supermercados donde COHORSIL entrega su producto, con el afán de conservar una presentación de primera calidad.

El Gerente de Comercialización coordinará una alimentación de información diaria desde diversos mercados para tener una mejor base cuando se seleccione qué mercado alimentar cada vez que haya un envío listo.

A la vez, por la ubicación cercana de la carretera, se fomentará la llegada de clientes mayoristas quienes tengan interés en llevar producto directamente del centro de acopio.

PROGRAMACIÓN DE SIEMBRA

El Comité detectó que los precios en los mercados varían notablemente durante el año, pero un análisis corto de las épocas de cosecha de los agricultores asociados a COHORSIL no permitió confirmar una cosecha programada para entregar productos al mercado durante los meses de precios "pico" (ver Anexo páginas 19 a 30).

El Comité recomienda que se fomente la distribución de información a los agricultores con respecto a precios estacionales para diversos cultivos en mercados centroamericanos. Los contratos de comercialización y la asesoría técnica del Departamento de Hortalizas son las dos herramientas principales para alcanzar dicho objetivo.

LA ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD HORTÍCOLA DENTRO DE LA COOPERATIVA

Dada las miras de crecimiento que COHORSIL tiene (basándose en respuestas de los directivos a la Lluvia de Ideas llevada a cabo por los asesores de ADTEC: "ser líder del cooperativismo a nivel centroamericano" y "tener un negocio multimillonario"). COHORSIL pronto se verá obligado a ampliar su gerencia, ya que el tiempo del Gerente General no es suficiente para entrar con mucho detalle en las operaciones de la Cooperativa. Por lo tanto, el Comité recomienda que se cree el puesto de *Contralor Administrativo* para apoyar a la Gerencia en aspectos cuantitativos y administrativos de la Cooperativa (ver Anexo páginas 19 y 20 "Organigrama Propuesto"). A la vez, para la actividad de hortalizas, se recomienda la contratación de un *Gerente de Comercialización de Hortalizas*, quien tendrá responsabilidad de esta actividad como un centro de utilidades y reportará directamente al Gerente General. Además, se recomienda que la Junta nombre un *Comité Asesor de la Actividad Hortaliza* para asesorar a la Junta, al Gerente General y al Gerente de Comercialización de Hortaliza en las políticas y decisiones claves de esta rama (ver Anexo páginas 31 y 32 "Organigramas Propuestos"). Se recomienda contratar un *Agrónomo* para brindar asesoría técnica a los agricultores, así mejorando la calidad, coordinando la programación de siembra y ayudando a mejorar la rentabilidad en las fincas hortaliceras. El Departamento de Extensión actual se debe incorporarse a los respectivos departamentos de hortalizas, café e insumos.

- Selección del Personal Clave

Se recomienda nombrar la persona idónea para el puesto de *Gerente de Comercialización de Hortaliza* (ver Anexo páginas 33 y 34 "Descripción del Trabajo") a la mayor brevedad para así dar seguimiento a largo plazo a este proyecto. El Comité indagó sobre salarios para profesionales en este campo, tomando como referencia el estudio de salarios efectuado por la firma de contadores *KPMG Peat Marwick* a nivel nacional. Se nota que un Gerente de Ventas en una empresa con utilidades de Lps.1-3 millones recibe entre Lps.76,000 y Lps.148,000 a nivel nacional (ver Anexo página 35 de la *KMPG Peat Marwick)*. El Comité considera que la constante profesionalización del equipo gerencial en COHORSIL requiere estímulos para atraer y conservar personas de las cualidades apropiadas.

A la vez, cabe notar que para alcanzar una posición de liderazgo a nivel centroamericano, es conveniente que COHORSIL continúe capacitando al equipo gerencial. Por lo tanto, es recomendable que la Junta considere mandar personal clave a Programas de Alta Gerencia, como los programas cortos ofrecidos por *FINACOOP* o *INCAE.*

ANEXOS

COHORSIL
PROYECCION DE COMERCIALIZACION AÑO 1

COSECHA PROMEDIO DE **303** QUINTALES POR SEMANA
DESPACHO PROMEDIO DE **288** QUINTALES POR SEMANA

Producto		**Lechuga**	**Apio**	**Chile Dulce**	**Zanahoria**	**Brocoli**	**Coliflor**	**Repollo**	**Tomate**	TOTALES
Tipo		(cabeza)		(relleno)		Teguc.			(pera)	
Unidad		Libra	Libra	Unidad	Mazo	Libra	Libra	Libra	Libra	
Ventas s/Sr. Mannion EN LIBRAS		1,456,000		1,300,000	1,768,000		520,000	4,420,000		
1993 Produc. en Sig.-LIBRAS		993,518	89,786	597,850	58,698	13,044	21,740	9,783,000	3,478,400	15,036,036
Calculo de Unid. Recibidas (bruta)		**240,000**	**48,000**	**624,000**	**93,600**	**24,000**	**24,000**	**600,000**	**420,000**	**1,574,400**
Perdida en Rendimiento (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Unidades Vendidas (Netas)		**228,000**	**45,600**	**592,800**	**88,920**	**22,800**	**22,800**	**570,000**	**399,000**	**1,495,680**
Precio de Venta-Detalle SPS		2.72		0.86	1.96		2.82	0.88	2.57	
Precio de Venta para COHORSIL:	**65%**	**1.77**	**2.00**	**0.56**	**1.27**	**1.31**	**1.83**	**0.57**	**1.67**	
Pago Bruto al Agricultor:										
Total (Lps.):		**403,104**	**91,200**	**331,375**	**113,284**	**29,868**	**41,792**	**326,040**	**666,530**	**2,003,193**
Cobro del Agricultor p/servicios:										
Manejo del Centro de Acopio	**15%**	**60,466**	**13,680**	**49,706**	**16,993**	**4,480**	**6,269**	**48,906**	**99,979**	**300,479**
Transporte a San Pedro (Lps/Qq):	6	13680	2736	7113.6	5335.2	1368	1368	34200	23940	89740.8
Aduana										0
Otros										0
Total		74,146	16,416	56,820	22,328	5,848	7,637	83,106	123,919	390,220
Ventas Netas (Lemps)		403,104	91,200	331,375	113,284	29,868	41,792	326,040	666,530	2,003,193
Menos: Costo de Ventas		74,146	16,416	56,820	22,328	5,848	7,637	83,106	123,919	390,220
Pago Neto al Agricultor		**328,958**	**74,784**	**274,555**	**90,956**	**24,020**	**34,156**	**242,934**	**542,610**	**1,612,973**
en efectivo	**90%**	**296,063**	**67,306**	**247,100**	**81,861**	**21,618**	**30,740**	**218,641**	**488,349**	**1,451,676**
en acciones	**10%**	**32,890**	**7,478**	**27,456**	**9,096**	**2,402**	**3,416**	**24,293**	**54,261**	**161,297**

1

16

COHORSIL
PROYECCION DE COMERCIALIZACION: AÑO 2

COSECHA PROMEDIO DE **392** QUINTALES POR SEMANA

Producto		**Lechuga**	**Apio**	**Chile Dulce**	**Zanahoria**	**Brocoli**	**Coliflor**	**Repollo**	**Tomate**	TOTALES
Tipo		(cabeza)	Teguc.	(relleno)		Teguc.			(pera)	
Unidad		Libra	Libra	Unidad	Mazo	Libra	Libra	Libra	Libra	
Ventas s/Sr. Mannion EN LIBRAS		1,456,000		1,300,000	1,768,000		520,000	4,420,000		
1993 Produc. en Sig.-LIBRAS		993,518	89,786	597,850	58,698	13,044	21,740	9,783,000	3,478,400	15,036,036
Calculo de Unid. Recibidas (bruta)		**400,000**	**80,000**	**780,000**	**104,000**	**50,000**	**50,000**	**750,000**	**450,000**	**2,040,000**
Perdida en Rendimiento (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Unidades Vendidas (Netas)		**380,000**	**76,000**	**741,000**	**98,800**	**47,500**	**47,500**	**712,500**	**427,500**	**2,530,800**
Precio de Venta-Detalle SPS		2.72		0.86	1.96		2.82	0.88	2.57	
Precio de Venta para COHORSIL:	**65%**	**1.77**	**2.00**	**0.56**	**1.27**	**1.31**	**1.83**	**0.57**	**1.67**	
Pago Bruto al Agricultor:										
Total (Lps.):		**671,840**	**152,000**	**414,219**	**125,871**	**62,225**	**87,068**	**407,550**	**714,139**	**2,634,911**
Cobro del Agricultor p/servicios:										
Manejo del Centro de Acopio	**15%**	**100,776**	**22,800**	**62,133**	**18,881**	**9,334**	**13,060**	**61,133**	**107,121**	**395,237**
Transporte a San Pedro (Lps/Qq):	6	22,800	4,560	8,892	5,928	2,850	2,850	42,750	25,650	116,280
Aduana										0
Otros										0
Total		123,576	27,360	71,025	24,809	12,184	15,910	103,883	132,771	511,517
Ventas Netas (Lemps)		671,840	152,000	414,219	125,871	62,225	87,068	407,550	714,139	2,634,911
Menos: Costo de Ventas		123,576	27,360	71,025	24,809	12,184	15,910	103,883	132,771	511,517
Pago Neto al Agricultor		**548,264**	**124,640**	**343,194**	**101,063**	**50,041**	**71,157**	**303,668**	**581,368**	**2,123,395**
en efectivo	**90%**	**493,438**	**112,176**	**308,875**	**90,956**	**45,037**	**64,042**	**273,301**	**523,231**	**1,911,055**
en acciones	**10%**	**54,826**	**12,464**	**34,319**	**10,106**	**5,004**	**7,116**	**30,367**	**58,137**	**212,339**

COHORSIL
PROYECCION DE COMERCIALIZACION: AÑO 3

COSECHA PROMEDIO DE **812** QUINTALES POR SEMANA

Producto		**Lechuga**	**Apio**	**Chile Dulce**	**Zanahoria**	**Brocoli**	**Coliflor**	**Repollo**	**Tomate**	TOTALES
Tipo		(cabeza)	Teguc.	(relleno)		Teguc.			(pera)	
Unidad		Libra	Libra	Unidad	Mazo	Libra	Libra	Libra	Libra	
Ventas s/Sr. Mannion EN LIBRAS		1,456,000		1,300,000	1,768,000		520,000	4,420,000		
1993 Produc. en Sig.-LIBRAS		993,518	89,786	597,850	58,698	13,044	21,740	9,783,000	3,478,400	15,036,036
Calculo de Unid. Recibidas (bruta)		**1,000,000**	**120,000**	**2,008,000**	**500,000**	**250,000**	**250,000**	**1,000,000**	**700,000**	**4,221,600**
Perdida en Rendimiento (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Unidades Vendidas (Netas)		**950,000**	**114,000**	**1,907,600**	**475,000**	**237,500**	**237,500**	**950,000**	**665,000**	**4,010,520**
Precio de Venta-Detalle SPS		2.72		0.86	1.96		2.82	0.88	2.57	
Precio de Venta para COHORSIL:	**65%**	**1.77**	**2.00**	**0.56**	**1.27**	**1.31**	**1.83**	**0.57**	**1.67**	
Pago Bruto al Agricultor:										
Total (Lps.):		**1,679,600**	**228,000**	**1,066,348**	**605,150**	**311,125**	**435,338**	**543,400**	**1,110,883**	**5,979,843**
Cobro del Agricultor p/servicios:										
Manejo del Centro de Acopio	**15%**	**251,940**	**34,200**	**159,952**	**90,773**	**46,669**	**65,301**	**81,510**	**166,632**	**896,977**
Transporte a San Pedro (Lps/Qq):	6	57,000	6,840	22,891	28,500	14,250	14,250	57,000	39,900	240,631
Aduana										0
Otros						-				0
Total		308,940	41,040	182,843	119,273	60,919	79,551	138,510	206,532	1,137,608
Ventas Netas (Lemps)		1,679,600	228,000	1,066,348	605,150	311,125	435,338	543,400	1,110,883	5,979,843
Menos: Costo de Ventas		308,940	41,040	182,843	119,273	60,919	79,551	138,510	206,532	1,137,608
Pago Neto al Agricultor		**1,370,660**	**186,960**	**883,505**	**485,878**	**250,206**	**355,787**	**404,890**	**904,350**	**4,842,236**
en efectivo	**90%**	**1,233,594**	**168,264**	**795,154**	**437,290**	**225,186**	**320,208**	**364,401**	**813,915**	**4,358,012**
en acciones	**10%**	**137,066**	**18,696**	**88,350**	**48,588**	**25,021**	**35,579**	**40,489**	**90,435**	**484,224**

-18-

COHORSIL
PROYECCION DE COMERCIALIZACION: AÑO 4

COSECHA PROMEDIO DE **994** QUINTALES POR SEMANA

Producto		**Lechuga**	**Apio**	**Chile Dulce**	**Zanahoria**	**Brocoli**	**Coliflor**	**Repollo**	**Tomate**	TOTALES
Tipo		(cabeza)	Teguc.	(relleno)		Teguc.			(pera)	
Unidad		Libra	Libra	Unidad	Mazo	Libra	Libra	Libra	Libra	
Ventas s/Sr. Mannion EN LIBRAS		1,456,000		1,300,000	1,768,000		520,000	4,420,000		
1993 Produc. en Sig.-LIBRAS		993,518	89,786	597,850	58,698	13,044	21,740	9,783,000	3,478,400	15,036,036
Calculo de Unid. Recibidas (bruta)		**1,000,000**	**150,000**	**2,600,000**	**500,000**	**350,000**	**350,000**	**1,500,000**	**800,000**	**5,170,000**
Perdida en Rendimiento (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Unidades Vendidas (Netas)		**950,000**	**142,500**	**2,470,000**	**475,000**	**332,500**	**332,500**	**1,425,000**	**760,000**	**4,911,500**
Precio de Venta-Detalle SPS		2.72		0.86	1.96		2.82	0.88	2.57	
Precio de Venta para COHORSIL:	**65%**	**1.77**	**2.00**	**0.56**	**1.27**	**1.31**	**1.83**	**0.57**	**1.67**	
Pago Bruto al Agricultor:										
Total (Lps.):		**1,679,600**	**285,000**	**1,380,730**	**605,150**	**435,575**	**609,473**	**815,100**	**1,269,580**	**7,080,208**
Cobro del Agricultor p/servicios:										
Manejo del Centro de Acopio	**15%**	**251,940**	**42,750**	**207,110**	**90,773**	**65,336**	**91,421**	**122,265**	**190,437**	**1,062,031**
Transporte a San Pedro (Lps/Qq):	6	57,000	8,550	29,640	28,500	19,950	19,950	85,500	45,600	294,690
Aduana										0
Otros						-				0
Total		308,940	51,300	236,750	119,273	85,286	111,371	207,765	236,037	1,356,721
Ventas Netas (Lemps)		1,679,600	285,000	1,380,730	605,150	435,575	609,473	815,100	1,269,580	7,080,208
Menos: Costo de Ventas		308,940	51,300	236,750	119,273	85,286	111,371	207,765	236,037	1,356,721
Pago Neto al Agricultor		**1,370,660**	**233,700**	**1,143,981**	**485,878**	**350,289**	**498,102**	**607,335**	**1,033,543**	**5,723,486**
en efectivo	**90%**	**1,233,594**	**210,330**	**1,029,582**	**437,290**	**315,260**	**448,291**	**546,602**	**930,189**	**5,151,138**
en acciones	**10%**	**137,066**	**23,370**	**114,398**	**48,588**	**35,029**	**49,810**	**60,734**	**103,354**	**572,349**

COHORSIL--PROYECTO DE COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS

PROYECCION DE FLUJO DE CAJA

EN DOLARES 9.05 Tasa de Cambio

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTO DE OPERACIONES DE PLANTA		(26,989)	(17,182)	31,004	48,579	51,008	53,558	56,236	59,048	62,001	65,101
PRODUCTO DE OPERACIONES DE CAMION		480	1,942	8,792	11,770	12,582	13,434	14,329	15,269	16,255	17,291
INVERSION EN PLANTA Y CAMION	(86,188)	0	(51,934)	0	0	0	(22,099)	0	0	0	0
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	0	(8,854)	(2,792)	(14,784)	(4,863)	(1,565)	(1,643)	(1,725)	(1,811)	(1,902)	(1,997)
INVERSION TOTAL	(86,188)	(8,854)	(54,726)	(14,784)	(4,863)	(1,565)	(23,742)	(1,725)	(1,811)	(1,902)	(1,997)
FLUJO NETO	(86,188)	(35,363)	(69,966)	25,012	55,486	62,025	43,250	68,840	72,506	76,354	80,395
RAZON DE RETORNO INTERNO (TIR) =	17.22%										
VALOR ACTUAL NETO (VAN) =	10%	69,077									
VALOR ACTUAL NETO (VAN) =	15%	16,541									
ACCIONES COTIZADAS POR AÑO ($)	0	17,823	23,463	53,505	63,243	66,405	69,725	73,212	76,872	80,716	84,752
TOTAL DE ACCIONES (EN DOLARES)	609,716										

5a

-20-

COHORSIL
PROYECTO DE COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS
PROYECCION DE FLUJO DE CAJA

AÑO:		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PRODUCTO DE OPERACIONES DE PLANTA:											
COBRO POR MANEJO	15%		300,479	395,237	896,977	1,062,031	1,115,133	1,170,889	1,229,434	1,290,905	1,355,451
MENOS GASTOS DE OPERACION			544,730	550,730	616,390	622,390	653,510	686,185	720,494	756,519	794,345
NETO			(244,251)	(155,493)	280,587	439,641	461,623	484,704	508,940	534,387	561,106
PRODUCTO DE OPERACIONES DE CAMION											
COBRO POR TRANSPORTE (Lps./qq.)	6		89,741	116,280	240,631	294,690	309,425	324,896	341,141	358,198	376,107
MENOS GASTOS DEL CAMION			85,400	98,708	161,063	188,171	195,559	203,317	211,463	220,016	228,997
NETO			4,341	17,572	79,568	106,519	113,865	121,579	129,678	138,181	147,111
INVERSION EN PLANTA Y CAMION		(780,000)	0	(470,000)	0	0	0	(200,000)	0	0	0
MAS: NUEVO CAPITAL DE TRABAJO	4%	0	(80,128)	(25,269)	(133,797)	(44,015)	(14,160)	(14,868)	(15,612)	(16,392)	(17,212)
INVERSION TOTAL		(780,000)	(80,128)	(495,269)	(133,797)	(44,015)	(14,160)	(214,868)	(15,612)	(16,392)	(17,212)
FLUJO NETO		(780,000)	(320,038)	(633,190)	226,357	502,146	561,328	391,415	623,005	656,176	691,004
ACCIONES COTIZADAS POR AÑO			161,297	212,339	484,224	572,349	600,966	631,014	662,565	695,693	730,478
TOTAL DE ACCIONES COTIZADAS	**4,750,926**										

COHORSIL
PROYECCION DE GASTOS DE OPERACION POR AÑO:
(en Lempiras)

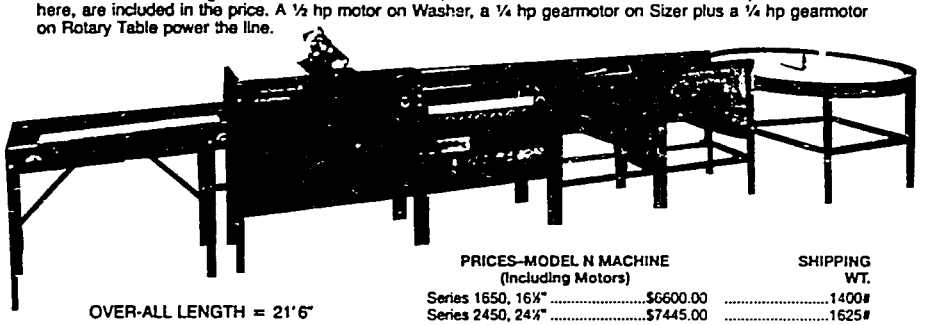
	AÑO:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CANTIDAD DE HORTALIZA COSECHADA							*Tasa de crecimiento de AÑO 5 en adelante:*				5%	
(en quintales por semana)			303	392	812	994	1044	1096	1151	1208	1269	1332
GASTOS PROCESO:												
GASTOS PERSONAL		0	63700	63700	81900	81900	85995	90295	94809	99550	104527	109754
CARGOS SOCIALES	30%	0	19110	19110	24570	24570	25799	27088	28443	29865	31358	32926
FUERZA Y LUZ		0	84000	84000	120000	120000	126000	132300	138915	145861	153154	160811
MANTENIMIENTO		0	18000	24000	30000	36000	37800	39690	41675	43758	45946	48243
SUBTOTAL GASTOS DE PROCESO:		0	184810	190810	256470	262470	275594	289373	303842	319034	334986	351735
GASTOS ADMINISTRATIVOS:												
GASTOS PERSONAL		0	10400	10400	10400	10400	10920	11466	12039	12641	13273	13937
GASTOS GERENCIA		0	104000	104000	104000	104000	109200	114660	120393	126413	132733	139370
JEFE DE PLANTA, CONTAB. Y SECR.		0	71500	71500	71500	71500	75075	78829	82770	86909	91254	95817
CARGOS SOCIALES	30%	0	55770	55770	55770	55770	58559	61486	64561	67789	71178	74737
TELEFONO Y PAPELERIA		0	36000	36000	36000	36000	37800	39690	41675	43758	45946	48243
TRANSPORTE GERENCIAL		0	30000	30000	30000	30000	31500	33075	34729	36465	38288	40203
SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS:		0	307670	307670	307670	307670	323054	339206	356166	373975	392674	412307
GASTOS DE VENTAS:												
INFORMACION SOBRE MERCADOS		0	5000	5000	5000	5000	5250	5513	5788	6078	6381	6700
IMPULSORES DE VENTAS		0	32500	32500	32500	32500	34125	35831	37623	39504	41479	43553
CARGOS SOCIALES	30%	0	9750	9750	9750	9750	10238	10749	11287	11851	12444	13066
DISENO DE MARCA Y PUBLICIDAD		0	5000	5000	5000	5000	5250	5513	5788	6078	6381	6700
SUBTOTAL GASTOS DE VENTAS:		0	52250	52250	52250	52250	54863	57606	60486	63510	66686	70020
GASTOS DEL CAMION:												
CHOFER CON AYUDANTE		0	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
CARGOS SOCIALES	30%	0	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		0	26400	34207	70789	86692	91027	95578	100357	105375	110643	116176
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		0	6000	7774	16088	19703	20688	21722	22808	23949	25146	26404
SEGUROS		0	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
PARQUEO Y PEAJES		0	600	777	1609	1970	2069	2172	2281	2395	2515	2640
IMPUESTOS Y DERECHOS DE CIRC.		0	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
LLANTAS		0	12000	15549	32177	39405	41376	43445	45617	47898	50292	52807
SUBTOTAL GASTOS DEL CAMION:		0	85400	98708	161063	188171	195559	203317	211463	220016	228997	238427
TOTAL DE GASTOS POR AÑO:		**630,130**	**649,438**	**777,453**	**810,561**	**849,069**	**889,502**	**931,957**	**976,535**	**1,023,342**	**1,072,489**	

6

22

MODEL N—4' RECEIVER BELT, WASHER, WATER ABSORBER, 2 SIZERS, 2 SIDE TABLES AS SHOWN ON MODEL M AND 5' ROTARY PACKING TABLE

Here you wash all of your fruit and then divide it into 3 pack sizes—two into side tables and the largest into end table. Over-all length is 21 feet. Two side tables, like the one shown on Model M above, but not shown here, are included in the price. A ½ hp motor on Washer, a ¼ hp gearmotor on Sizer plus a ¼ hp gearmotor on Rotary Table power the line.



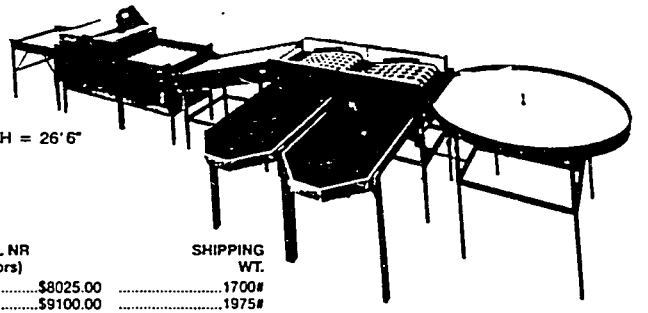
OVER-ALL LENGTH = 21'6"

PRICES–MODEL N MACHINE (Including Motors)		SHIPPING WT.
Series 1650, 16¼"	$6600.00	1400#
Series 2450, 24¼"	$7445.00	1625#

Crate charge if shipped–$375.00

MODEL NR—4' RECEIVER BELT, WASHER, ABSORBER, ROLLER CONVEYOR, 2 SIZING UNITS, 2 SIDE TABLES AND ROTARY TABLE. Add a Roller to Model N.

Same performance as with Model N plus the advantage of low receiving height, 5' of inspection space on roller and conveniently high packing height. All fruit sizes are washed. A ½ hp motor plus three ¼ hp gearmotors are included.



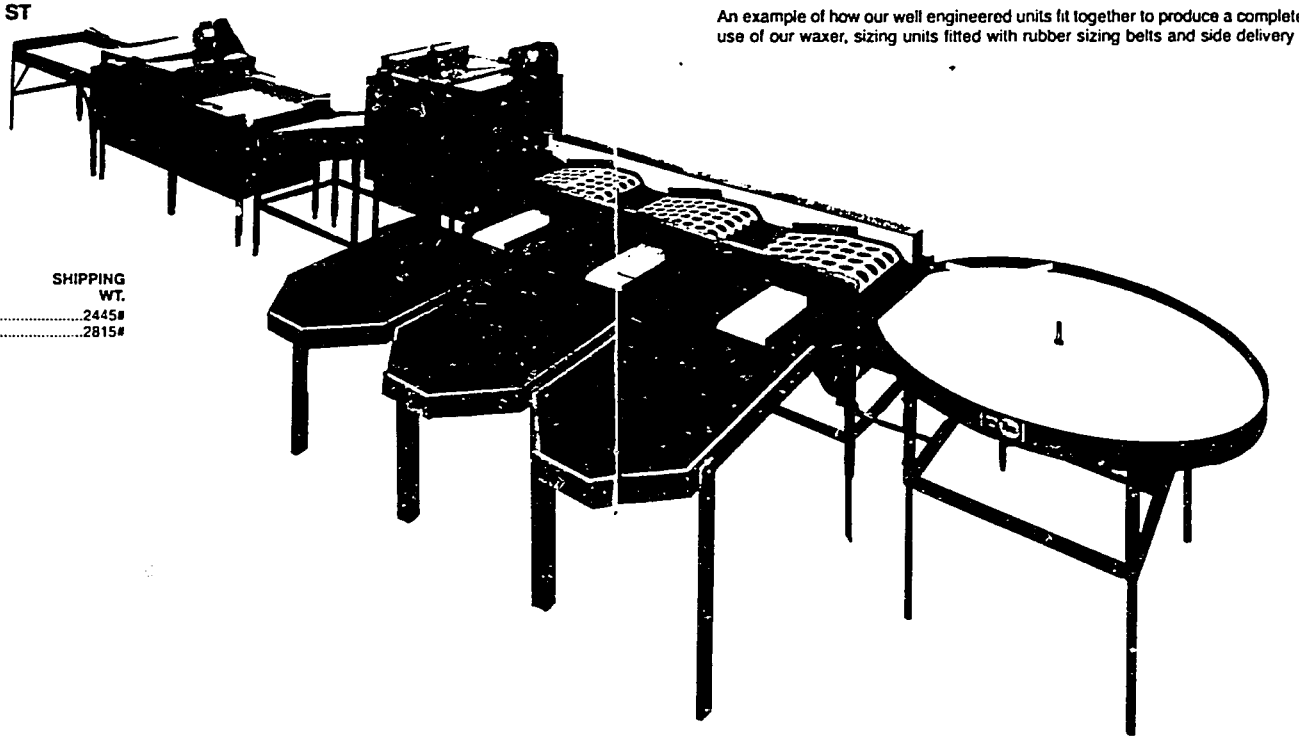
OVER-ALL LENGTH = 26'6"

PRICES–MODEL NR (Including Motors)		SHIPPING WT.
Series 1650	$8025.00	1700#
Series 2450	$9100.00	1975#

Crate charge if shipped–$430.00

TOMATO PACKING LINE MODEL ST

An example of how our well engineered units fit together to produce a complete tomato packing machine. Notice use of our waxer, sizing units fitted with rubber sizing belts and side delivery conveyors.



OVER-ALL LENGTH = 35'

Tomato Packing Line Model ST (Including Motors)		SHIPPING WT.
Series 1650	$12680.00	2445#
Series 2450	$14090.00	2815#

Crate charge if shipped–$585.00

MACHINE CONTAINS:
6' Receiver Belt
Washer
Absorber
5' Elevating Roller Conveyor
Waxer
3 Sizing Units
3 Side Delivery Conveyors
3 Side Packing Tables
5' Rotary End Table

PRICE SUBJECT TO CHANGE WITHOUT PRIOR NOTICE

PROPUESTA DEL COMITÉ

CONTRATO DE COMERCIALIZACIÓN

Nosotros, ... actuando en mi condición de Gerente General de la "Cooperativa de Horticultores de Siguatepeque, Ltda.", llamándose desde hoy en adelante "COHORSIL" y ....., agricultor, mayor de edad, vecino de ....., llamándose desde hoy en adelante "EL AGRICULTOR", encontrándonos en el pleno goce y ejercicio de nuestros derechos civiles, acordamos celebrar el presente "CONTRATO DE COMERCIALIZACIÓN" el cual se regulará por las cláusulas y condiciones que se enumeran, y en las que se omiten por lo que indique el Código Civil:

PRIMERA: EL AGRICULTOR manifiesta ser dueño de un terreno de .... manzanas de extensión superficial, ubicados en el municipio de ..., Departamento de ....; y manifiesta ser asociado de COHORSIL. El agricultor producirá para COHORSIL la cantidad de .....(kilos, libras, quintales, unidades) de ..... de la variedad ....., marca registrada de ..... con las siguientes características:.....

I. DEL AGRICULTOR:

SEGUNDA: El AGRICULTOR se compromete a entregar únicamente productos hortícolas a COHORSIL que reúnan las condiciones especificadas en el *Reglamento de Calidad y Pago*, lo que forma parte integrante de este contrato. A la vez, COHORSIL se compromete a recibir en consignación el producto entregado por EL AGRICULTOR que cumpla con lo indicado en la cláusula primera, y de acuerdo al *Reglamento de Calidad y Pago*.

COHORSIL entregará al AGRICULTOR una *Boleta de Recibo de Productos*, numerada, fechada, y con el detalle por producto, calidad y condiciones de consignación, que incluirá el producto rechazado y su razón.

La *Boleta de Recibo de Productos* será el único documento legal que oficialice la negociación entre COHORSIL y el AGRICULTOR, y con base en sus detalles se hará el pago al AGRICULTOR.

TERCERA: EL AGRICULTOR tendrá derecho al financiamiento necesario para cumplir con este contrato con topes del 60 % como mínimo, y 80 % como máximo del avío oficial; con tasas preferenciales iguales al porcentaje que le presta COHORSIL en el campo agrícola menos un punto.

CUARTA: EL AGRICULTOR acepta entregar a COHORSIL la cosecha financiada, o como mínimo el 50 % de la misma; siempre y cuando cumpla con la cuota establecida de acuerdo con la cláusula primera de este contrato.

II. DE COHORSIL:

QUINTA: Para defender los intereses de sus asociados, para conservar el buen nombre de COHORSIL en el mercado, y para garantizar que el consumidor reciba una calidad excepcional de productos hortícolas, COHORSIL efectuará inspecciones por muestreo de las hortalizas entregados por el AGRICULTOR para comprobar que las entregas reúnan las normas establecidas por el *Reglamento de Calidad y Pago*.

SEXTA: COHORSIL se compromete a contratar los servicios de un agrónomo a tiempo completo con su respectivo transporte por cada cuarenta AGRICULTORES sembrando bajo contrato con el fin de brindar asesoría técnica oportuna a los AGRICULTORES. La responsabilidad principal de dicho agrónomo es de representar los intereses de COHORSIL en ayudar a EL AGRICULTOR a acatar las normas de calidad establecidas en el Reglamento; su segunda responsabilidad es de ayudar a EL AGRICULTOR a lograr mejores rendimientos y a reducir sus pérdidas pos-cosecha, con el fin de tener una mayor rentabilidad en su actividad hortícola.

A su vez, EL AGRICULTOR aceptará que COHORSIL por intermedio de su agrónomo, visite el lugar donde se producen los productos que se negociarán en el presente contrato, con el objetivo de efectuar inspecciones periódicas, que determinen la adecuada producción de acuerdo a las *Normas de Calidad y Pago* aquí exigidas.

EL AGRICULTOR aceptará la Asistencia Técnica y cumplirá con las especificaciones y recomendaciones que le indiquen los profesionales oficiales que envíe COHORSIL en las inspecciones periódicas, asimismo deberá firmar las boletas de cada visita, de la que le quedará copia.

El único responsable de entregar el producto en las condiciones exigidas es EL AGRICULTOR.

SÉPTIMA: Con el fin de conservar el estado óptimo de la hortaliza entregada por EL AGRICULTOR y agregar valor a su producto, COHORSIL se compromete a operar un centro de acopio, donde se efectuará de manera eficaz las siguientes funciones:

- Inspección y clasificación de productos hortícolas
- Limpiado, deshoje y preparación para empaque
- En los casos de pepino y chile dulce, un proceso de encerado (cuando el mercado así lo amerite)
- Empaque del producto de una manera comercialmente atractiva

- En los casos de lechuga, coliflor, brócoli y apio, un proceso de conservación y manejo mediante una red fría (rango de temperaturas de .. a .. grados) iniciándose en un máximo de 3 horas después de su recibo, y continuando hasta su venta

- Transportar productos en forma puntual y rápida para conservar su óptima condición hasta su venta y eventual consumo

III. DE LA COMERCIALIZACIóN:

OCTAVA: COHORSIL se compromete a comercializar el producto hortícola de EL AGRICULTOR, con el afán de obtener un óptimo ingreso para EL AGRICULTOR con un riesgo modesto. COHORSIL venderá las hortalizas de diversas maneras, incluyendo al detalle, a clientes fijos de alta categoría y a mayoristas especializados.

NOVENA: COHORSIL recibe la hortaliza en consignación, haciendo todo esfuerzo razonable para su mejor conservación y comercialización. Al vender el producto, COHORSIL liquidará la comercialización a EL AGRICULTOR acorde a los métodos de tratamiento y comercialización usados; según el mercado y tipo de cliente; y según el precio general por cada tipo de hortaliza que rige en el mercado en el momento de la comercialización.

DÉCIMA: COHORSIL incurrirá en una serie de gastos en el manejo y transporte de los productos hortícolas. Para recuperar dichos costos, COHORSIL fijará cargos para cada rubro de costo según el manejo requerido y según el mercado donde se comercialize el producto. Dichos cargos se les comunicará oportunamente al AGRICULTOR mediante enmiendas en el *Reglamento de Calidad y Pago*. COHORSIL recibirá las hortalizas en consignación, y luego de vender las hortalizas, se efectuará una liquidación al AGRICULTOR de la siguiente manera:

- De la venta bruta se rebajarán los gastos de manejo, transporte, aduana, etc. Del saldo restante, COHORSIL recibirá una suma equivalente al 10 % y el AGRICULTOR recibirá el 90 % restante.

- Dicho porcentaje se rige para ventas a mayoristas especializados. En el caso de que COHORSIL se inicie en una venta directa a clientes de alta categoría, COHORSIL recibirá el 20 % del saldo restante y el AGRICULTOR recibirá el 80 %, ya que la venta a clientes fijos implica mayores gastos de ventas para COHORSIL, compensado con una mayor cotización para la hortaliza.

- En caso de que COHORSIL se inicie en una actividad de venta al detalle, el porcentaje (después de restar gastos de manejo y

transporte) será de un 30 % para COHORSIL y 70 % para el AGRICULTOR.

ONCEAVA: COHORSIL se compromete a contratar un Gerente de Comercialización de Hortalizas y un equipo de Ventas, para iniciar una campaña de educación de clientes potenciales sobre los beneficios de productos hortícolas ofrecidos por COHORSIL, y dar a conocer maneras aconsejables para su óptima conservación y comercialización (incluye refrigeración en expendios de clientes, luz apropiada, aspectos de higiene y presentación, etc.) COHORSIL se compromete a presupuestar la suma de .... (porcentaje de ventas de hortalizas?) para apoyar esta fase de mercadeo.

DOCEAVA: La liquidación de los productos comercializados se efectuará por medio de cheque en las oficinas de COHORSIL en Siguatepeque a los ..... días hábiles después del recibo del producto, excepto en el caso cuando COHORSIL se elija conservar el producto en las cámaras frías por un lapso mayor. En ningún caso debe la liquidación demorarse por más de ..... días hábiles. COHORSIL se reserva el derecho de efectuar rebajas de la liquidación para cancelar obligaciones financieras anteriores del AGRICULTOR.

DÉCIMA-TERCERA: EL AGRICULTOR acepta que de sus liquidaciones por entrega de productos se practique la deducción correspondiente a los pagos de financiamiento.

DÉCIMA-CUARTA: Si así lo estima conveniente, la Junta Directiva de COHORSIL podrá nombrar una comisión de cinco agricultores, cuya responsabilidad será de asesorar a la Junta Directiva y a la Gerencia de COHORSIL en la ejecución del Convenio de Comercialización y Reglamento de Calidad y Precios en casos cuando un AGRICULTOR o la misma COHORSIL pida su opinión. No obstante, la decisión de COHORSIL será final.

DÉCIMA-QUINTA: El incumplimiento de alguna de las cláusulas o condiciones del presente convenio, faculta a la parte perjudicada a prescindir del contrato y presentar la demanda judicial del caso para efectos de recuperar los daños y perjuicios ocasionados.

DÉCIMA-SEXTA: El presente contrato es de carácter privado entre EL AGRICULTOR y COHORSIL, de manera que ambas partes no podrán vender, ceder, gravar, o de manera alguna comprometer los derechos que les otorga la firma de este contrato.

En fe de lo anterior, firmamos a los ..... días del mes de ..... de ..... en Siguatepeque.

....

por COHORSIL EL AGRICULTOR

REGLAMENTO DE CALIDAD Y PAGO

DE LA CALIDAD:

El AGRICULTOR entregará sus productos hortícolas a COHORSIL de la siguiente manera:

Repollo	Solamente primera calidad, seleccionado en el sitio de la siembra, empacado en cargas de ... libras cada uno
Zanahoria	Solamente primera calidad, seleccionado en el sitio de la siembra, empacado en mazos de .. unidades y luego en ....
Chile Dulce	De primera y segunda calidad, para ser calificado en el centro de acopio, lavado, y encerado antes de su comercialización por COHORSIL, con un pago ajustado a las calidades recibidas. EL AGRICULTOR entregará su producto empacado en ....
Pepino	De primera y segunda calidad, para ser calificado en el centro de acopio, lavado, y encerado antes de su comercialización por COHORSIL, con un pago ajustado a las calidades recibidas. EL AGRICULTOR entregará su producto empacado en .....
Tomate	De primera calidad, seleccionado en el sitio de la siembra, empacado en cajas de ... libras cada una para el tomate tipo ensalada, y en granel para el tomate tipo Santa Cruz
Lechuga	De primera calidad, seleccionada en la finca, para luego ser inspeccionada nuevamente en el Centro de Acopio, deshojada, empacada y enfriada (a ... grados) por COHORSIL antes de su comercialización
Coliflor	De primera y segunda calidad, seleccionada por COHORSIL en el centro de acopio, limpiada, empacada, y sometida a la red fría para su conservación y comercialización
Brócoli	De primera y segunda calidad, seleccionado por COHORSIL en el centro de acopio, limpiado, empacado, y sometido a la red fría para su conservación y comercialización

Apio	De primera y segunda calidad,seleccionado por COHORSIL en el centro de acopio, limpiado, empacado, y sometido al frío para su conservación y comercialización

Hortaliza de segunda calidad obtendrá un precio menor al precio de primera calidad para cada producto hortícola según las variaciones en el mercado.

[Nota: Las calidades se calificarán según tamaño, presentación, estado de conservación, limpieza, ausencia de insectos, ausencia de contaminantes incluyendo residuos de aplicaciones químicas, etc. El reglamento detallará las medidas para cada cultivo.]

COHORSIL se reserva el derecho de devolver productos hortícolas que no reúnan las normas de calidad establecidas. Además, por infracciones serias, la primera vez que el AGRICULTOR incurra en una infracción de este reglamento será sancionado con tres días de no poder entregar producto. La segunda vez incurrida una infracción, volverá a sufrir una suspensión de entrega de una semana. Quien no acate este reglamento perderá el derecho de comercializar su producto a través de COHORSIL después de la tercera infracción. El hecho que la culpa fue de otras personas no exime a EL AGRICULTOR de la responsabilidad por la buena marcha de su actividad.

DEL PAGO:

Después de efectuar la venta de la hortaliza, COHORSIL efectuará rebajas del ingreso bruto para cubrir sus gastos incurridos en el manejo y transporte de los productos hortícolas. Dichos gastos se detallan a continuación:

- Manejo *(según procesos en el Centro de Acopio por tipo de hortaliza)*:
- Transporte *(según factura comercial del transportista particular, o según tarifa normal para transporte propiedad de COHORSIL):*
- Aduana y Desalmacenaje *(según recibos y facturas comerciales):*

Después de efectuar dichas deducciones del pago bruto, COHORSIL efectuará la liquidación de acuerdo a la formula indicada en la *Cláusula Décima* del *Contrato*.

De la fracción perteneciente a COHORSIL, la mitad se contabilizará como un ingreso para COHORSIL, y la otra mitad se capitalizará en nombre del AGRICULTOR, de cuya hortaliza fue vendida.

Comentario Final: Es de recordar que la fama por la buena calidad es difícil de lograr, pero es fácil perderla. El momento de enfatizar la calidad es al iniciar este contrato, para que se eliminen malos hábitos desde el principio.

COHORSIL
PROYECTO DE COMERCIALIZACION DE HORTALIZA
PRESUPUESTO DE INVERSIONES
(en Lempiras)

AÑO:	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
CONSTRUCCIONES Y INFRAESTRUCTURA	400,000										
CAMARAS FRIAS Y EQUIPO DE REFRIGERACION	90,000		120,000								
MAQUINARIA Y EQUIPO	20,000		150,000								
IMPREVISTOS	70,000										
CAMION	200,000		200,000				200,000				
TOTAL DE CAPITAL FIJO	**780,000**	**0**	**470,000**	**0**	**0**	**0**	**200,000**	**0**	**0**	**0**	**0**

COHORSIL
RESUMEN DE VENTAS PROYECTADAS

AÑO:	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
						Tasa de crecimiento de AÑO 5 en adelante:				5%	
(en Lempiras)	0	2,003,193	2,634,911	5,979,843	7,080,208	7,434,218	7,805,929	8,196,225	8,606,036	9,036,338	9,488,155

Informe de la Gira realizada al
Mercado DANDY y SUPERMERCADOS
en San Pedro Sula

1995 Febrero 17

● Mercado Dandy

Este mercado se caracteriza porque ahí llegan los productores e intermediarios a descargar y vender su producto de las fincas hacia los diferentes mercados de San Pedro Sula com también de La Ceiba.

Realizamos un sondeo de mercado para cotizar los siguientes productos:

PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO (Lps)
Tomate pera	Caja = 25 Lbs	30.00
Tomate manzano	Caja = 25 Lbs	40.00
Repollo	Quintal = 100 Lbs	140.00
Apio	Libra	4.50, 5.00, 6.00
Zanahoria	Mazo	1.50, 2.50, 3.00
Brócoli	Libra	3.00
Lechuga	Libra	2.50
Chile Dulce	Unidad	1.00, 1.20, 1.40
Lechuga: hondureña: chapina:	Libra Caja	2.50 185.00
Coliflor	Libra	3.00

En base a lo anterior y comparando con precios de otras épocas del año, en general, se puede decir que los precios han mostrado una baja en la tendencia de los mismos lo cual para algunos productos el comportamiento se cumple para esta época del año. (Ver gráficos de estacionalidad de los precios).

Se observó producto que llega de La Esperanza, Siguatepeque, Soroguara, Ocotepeque y muy poco de Guatemala ya que éste llega solamente los martes y los jueves el cual es distribuído a diferentes supermercados de la ciudad de San Pedro Sula e inclusive de La ceiba..

En lo que se refiere a calidad del producto, se observaron diferentes calidades. Por ejemplo: en tomate se observó producto de primera y segunda calidad; en funcion de la calidad, pues el precio sube o baja respectivamente.
Asi mismo, se observó el mismo fenómeno para chile dulce cuyo precio oscilaba de acuerdo al tamaño del producto.

Se pudo observar producto de Guatemala cuyos precios se cotizan más caros que los productos hortícolas hondureños y obviamente se debe a una mejor calidad del producto.

VISITA A LOS SUPERMERCADOS

● SUPERMERCADO PRISA (Lic. Casco, Contralor)

El Lic. Casco está a favor de la idea que COHORSIL instale un centro de acopio con el fin de ayudar a los asociados a obtener un mayor margen en la comercialización de sus hortalizas mediante un mayor valor agregado.

Supermercado PRISA cuenta con dos sucursales:

a) Col Satélite, San Pedro Sula
b) Centro Comercial Miramontes, Tegucigalpa

Los productos que mayormente se comercializan son: tomate, repollo, papa,zanahoria, remolacha, lechuga, etc.

Los proveedores llegan a diario a venderle sus productos. En el caso particular de Granja D'Elia (Siguatepeque), ésta llega 2 o 3 veces por semana, cabe resaltar que no ha sido exitosa las negociaciones con D'Elia en algunos productos excepto con rábano (por el buen precio). La razon principal es que ofrece precios más altos que el resto de los proveedores de San Pedro Sula y por otro lado, el costo del transporte.

Supermercado PRISA maneja en promedio un volumen de 3,000 Lbs semanales.

En general viernes, sábado y domingo son los días que la clientela compran más que el resto de la semana.

PRISA maneja un margen fijo de ganancia de aproximadamente de un 20%. Sin embargo, hay épocas en los que se incurren costos de oportunidades que se logran exitosamente. En cuanto a pérdidas, PRISA considera que un 8% es un rango normal.

Una vez COHORSIL arranque con el Proyecto, hay posibilidades que la Cooperativa sea un suplidor más para PRISA y también posible suplidor para el Hotel Copantl Sula.

COMENTARIOS ADICIONALES

La calidad de las verduras que se vieron eran muy malas, se nota que el supermercado no presta la debida atención a la sección de verduras para que ésta sea atractiva al público. Por otra parte, se notó que la verdura que estaba no era producto fresco sino más bien de varios días. Se observó casi nada o poco producto guatemalteco.

- **SUPERMERCADO JUNIOR'S**

Lastimosamente, el Sr. Geovanny Bú no pudo acudir a la entrevista programada. De todos modos, se inspeccionó la sección de las verduras y se notó que la calidad de las hortalizas fue superior que la que se vió en PRISA.

JUNIOR'S vende producto hondureño como también guatemalteco y éste se preocupa por tener las verduras limpias y ordenadas por sus ayudantes de la sección.

JUNIOR'S maneja volumenes superiores que PRISA debido a que su clientela es diversificada comparado con otros supermercados visitados, pero no tenemos idea de cuanto es el volumen exacto.

- **SUPERMERCADO FRANSEN COLONIAL (Laura Alcina)**

Se observó que el FRANSEN COLONIAL maneja sus verduras con cuidado y esmero para que sea atractiva al cliente. Vende producto hondureño y guatemalteco.

Lo interesante de FRANSEN es que casi no mantiene verduras en inventario por la razón principal que debido a la devaluación del dólar tienen que mover más rápido el inventario y por otro lado, se demuestra una vez más que si el inventario se mueve rápido, significa que el producto es de buena calidad. Se observó que sus volumènes de ventas es menor que JUNIOR'S pero mayor que PRISA comparado con este último es de mejor calidad.

Lo importante de recalcar que una vez COHORSIL ponga en marcha su centro de acopio, FRANSEN COLONIAL está anuente a abrir sus puertas a otro suplidor más.

- **COMISARIATO LOS ANDES (Mayra Andrade)**

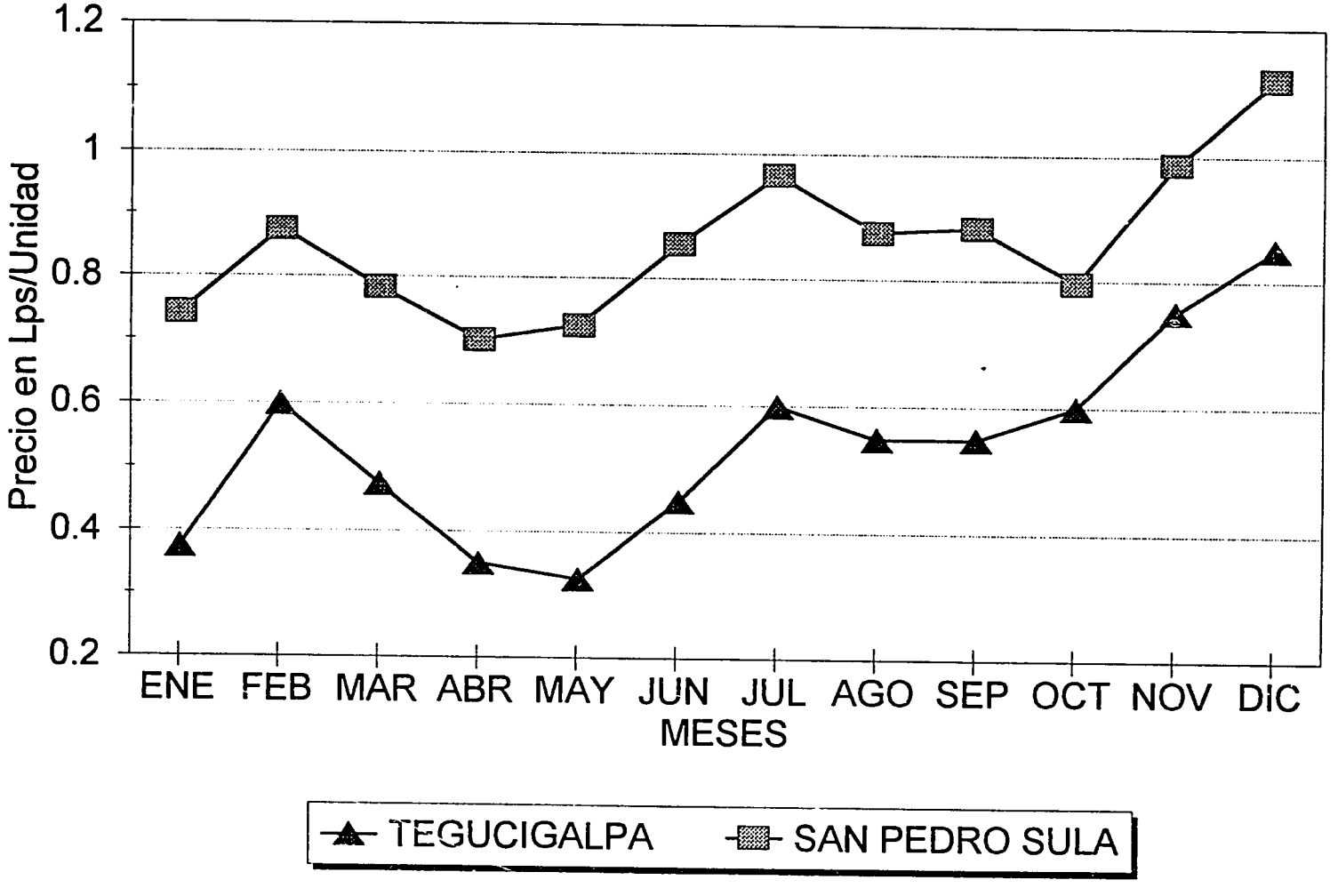
LOS ANDES se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos guatemaltecos envasados y frescos, éstos se encuentran en mayores volumenes que en el resto de los supermercados. La variedad de verduras oscila de berenjena, arveja china, habichuelas, maíz dulce hasta tomates orgánicos y no digamos en frutas, encuentra se pueden encontrar hasta fresas.

Cabe hacerse la siguiente pregunta: Cuál es el secreto de LOS ANDES en manejar su producto fresco y de buena calidad? La respuesta es sencilla, LOS ANDES cuenta con su propio camión refrigerado lo cual constituye una ventaja comparativa con el resto de los supermercados visitados. De acuerdo a lo manifestado por Mayra Andrade, encargada de la sección, el supermercado cuenta con su propio camión y éste va dierctamente a Guatemala a traer su producto semanal de parte de sus suplidores. También se observaron verduras hondureñas que estaban empacadas en bolsas plásticas y no en bandeja con polietileno.

FILE:EAP2.WK1;GRAPH8

CHILE DULCE en Lps Corrientes/Unidad

PERIODO ENE - DIC 1994

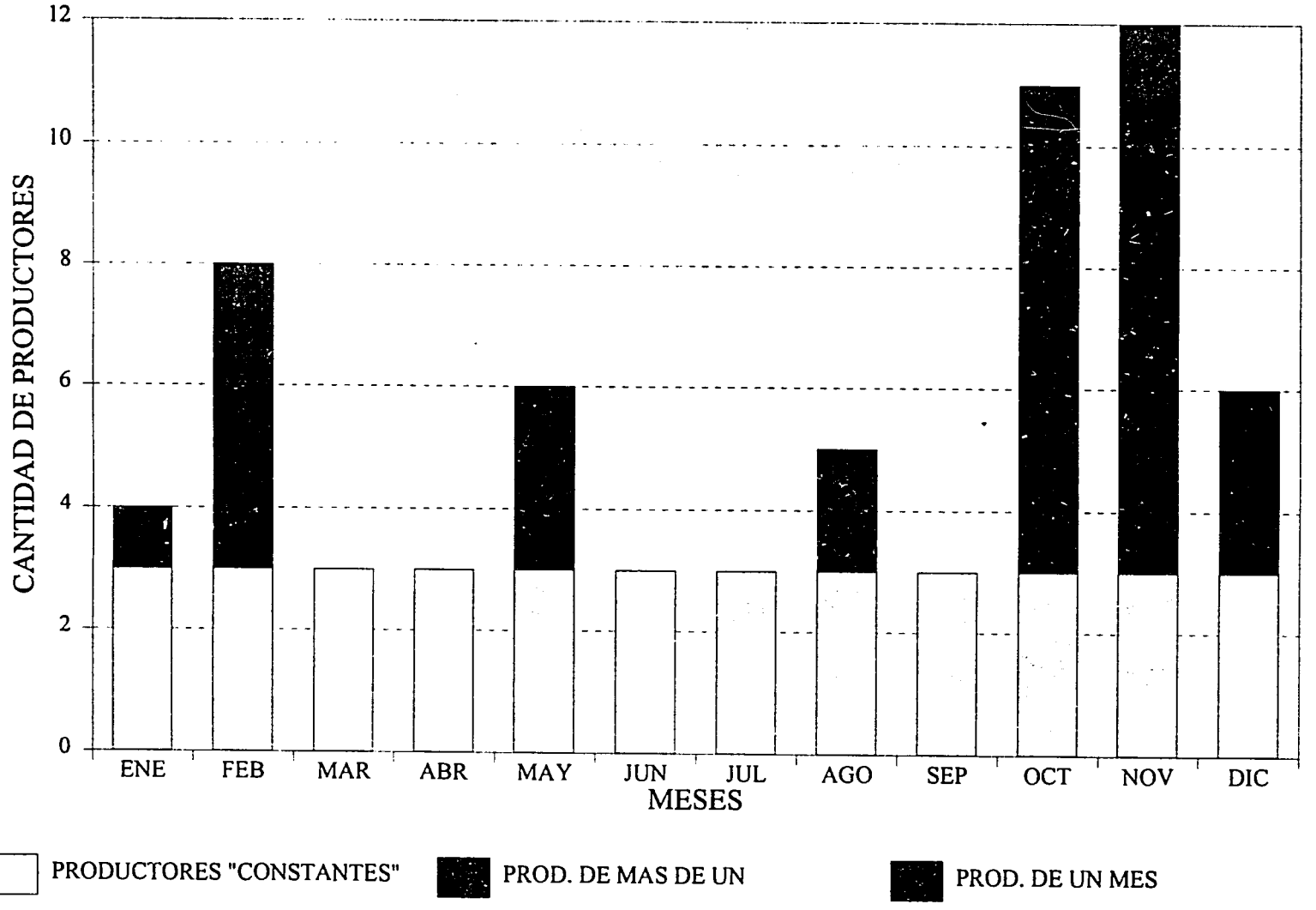


Informacion proveniente de E.A.P. Zamorano y del Ministerio de Economia, San Pedro Sula

FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 6

CHILE DULCE

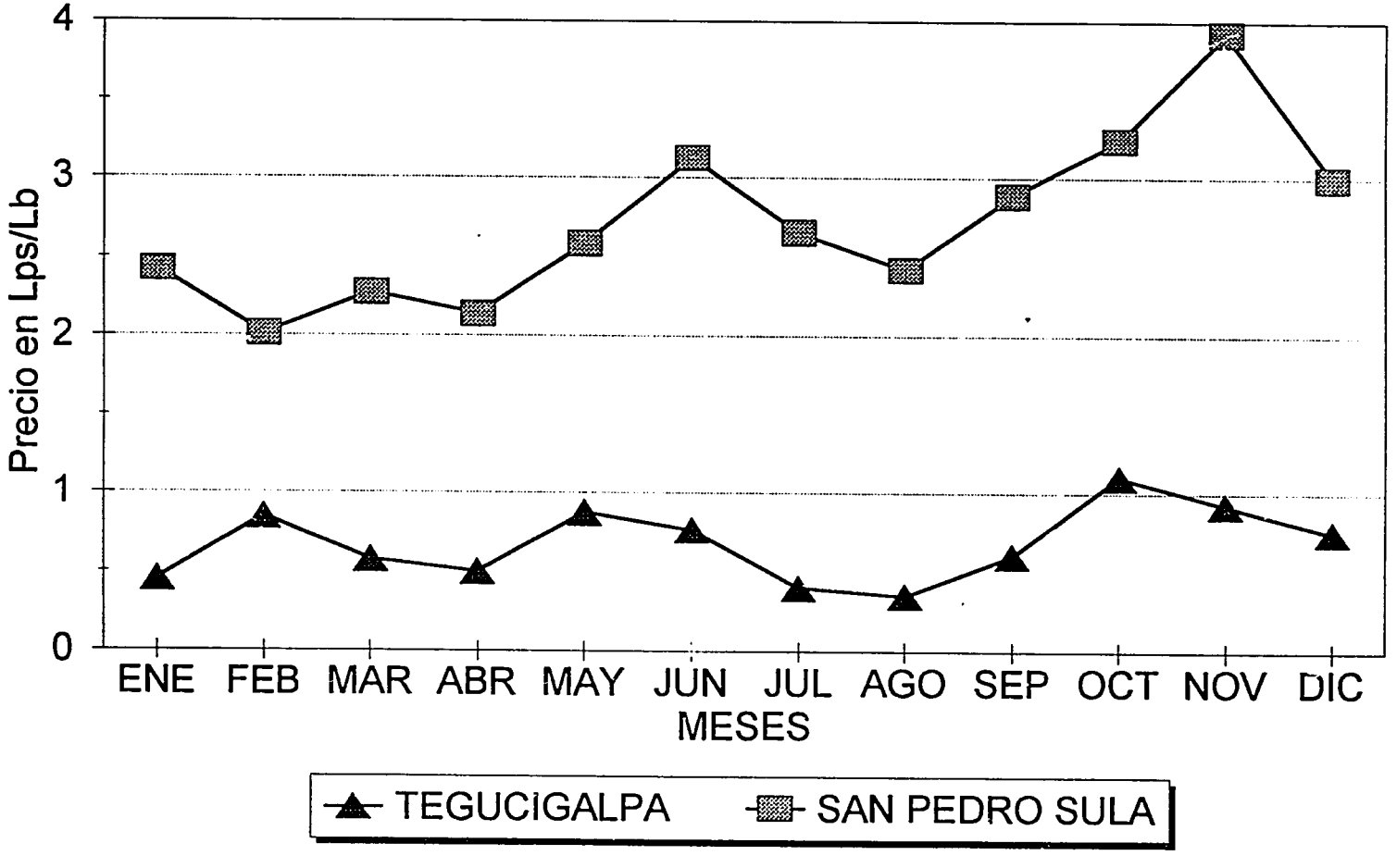
EPOCAS DE COSECHA



FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

LECHUGA en Lps Corrientes/Libra

PERIODO ENE - DIC 1994

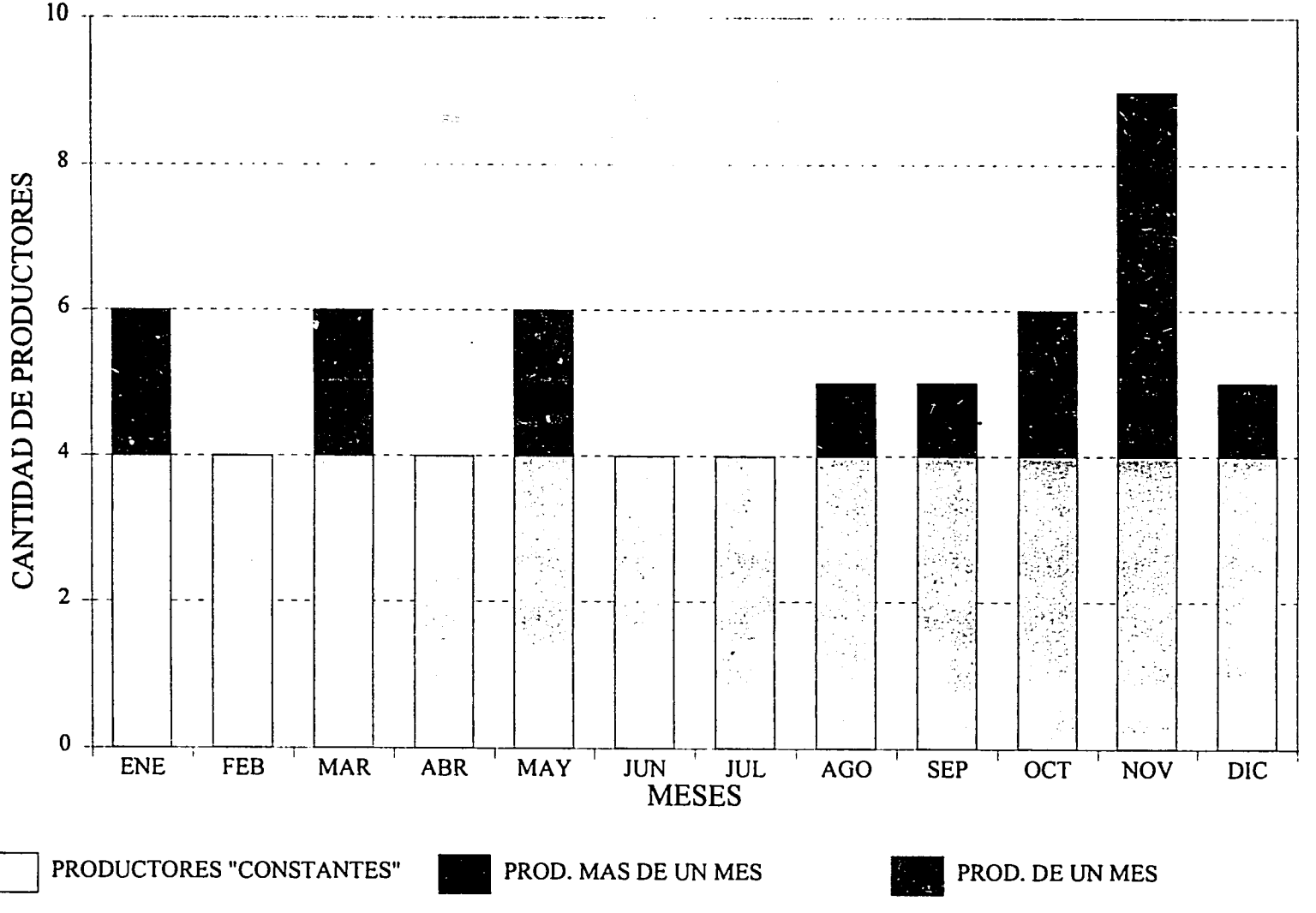


Informacion proveniente de E.A.P. Zamorano y del Ministerio de Economia, San Pedro Sula

FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 3

LECHUGA

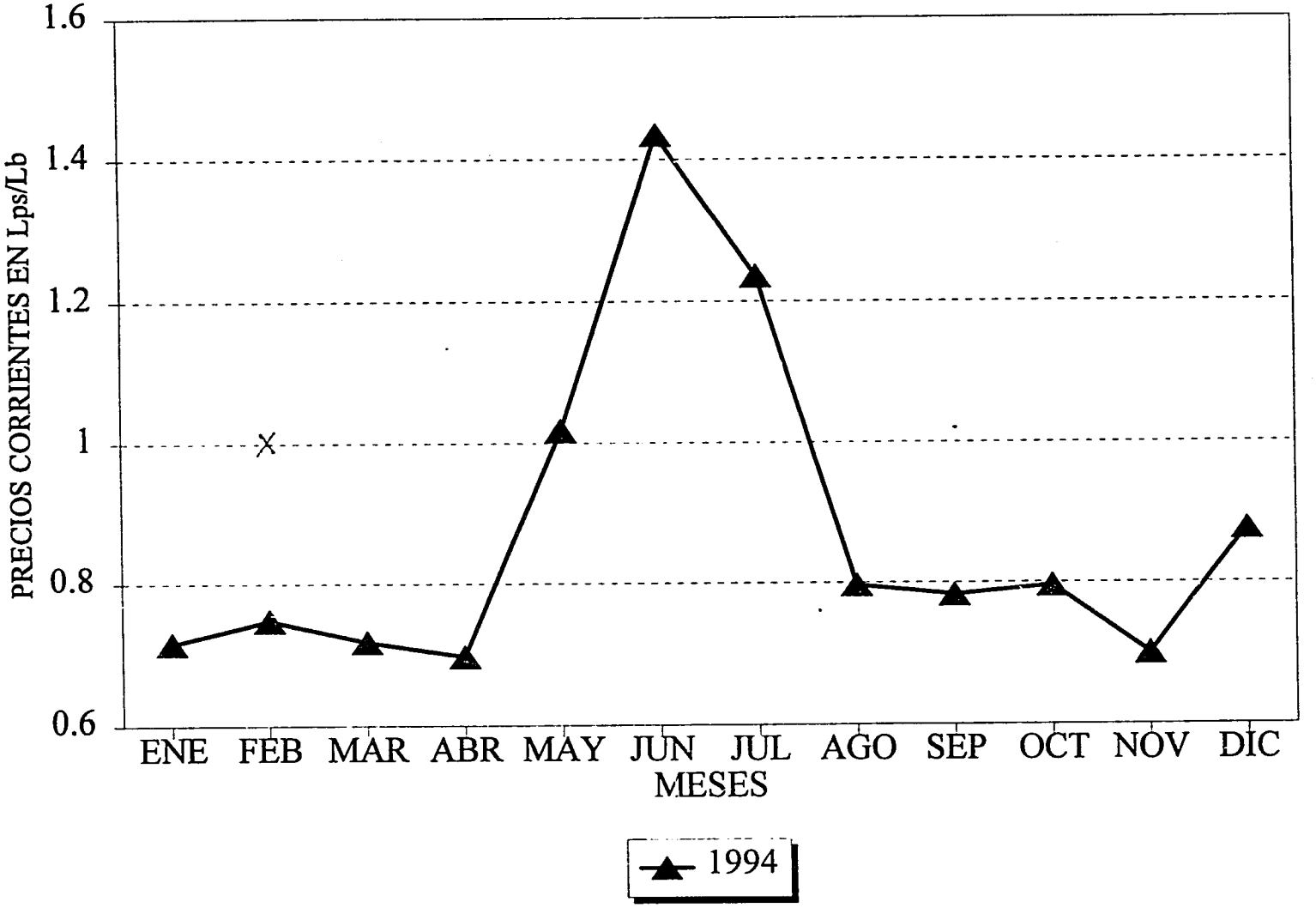
EPOCAS DE COSECHA



FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

FILE: SPS.WK1; GRAPH 1

PRECIOS AL DETALLE- SAN PEDRO SULA
REPOLLO EN Lps/Libra

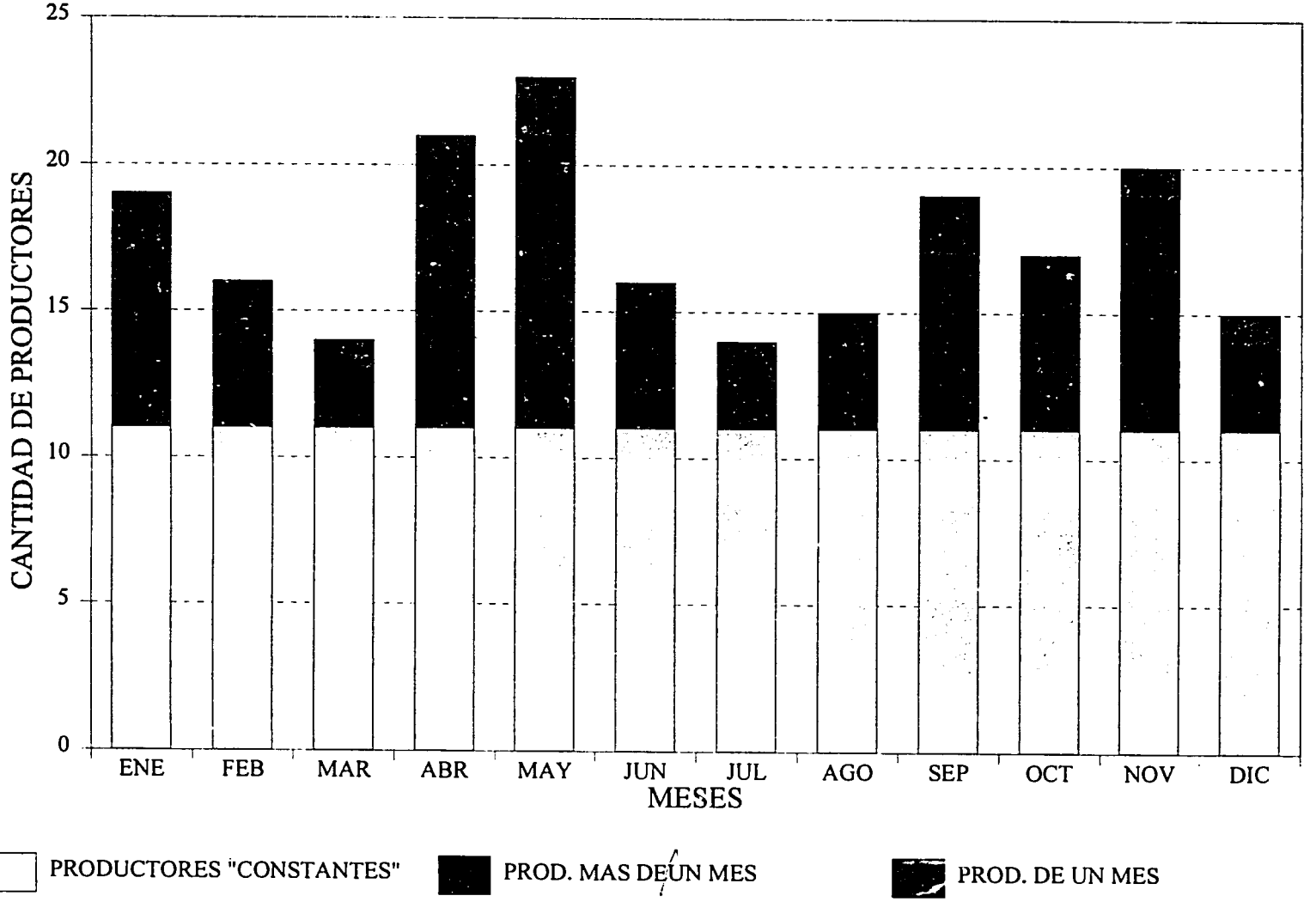


FUENTE: DIRECCION REGIONAL NOR-OCCIDENTAL; MINISTERIO DE ECONOMIA; SPS

FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 2

REPOLLO

EPOCAS DE COSECHA



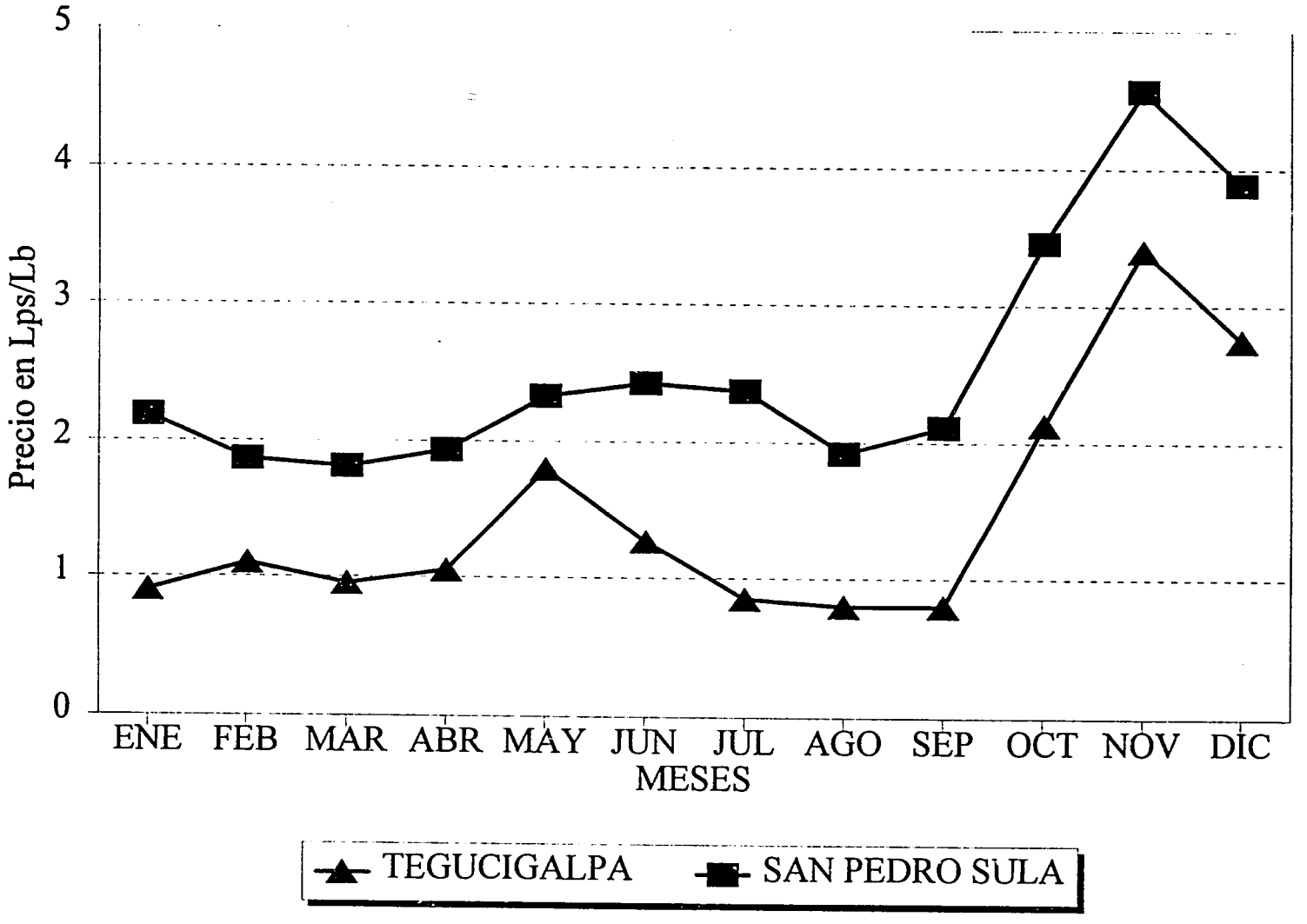
FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

2A

FILE:EAP2.WK1;GRAPH13

TOMATE STA. CRUZ en Lps Corrientes/Lb

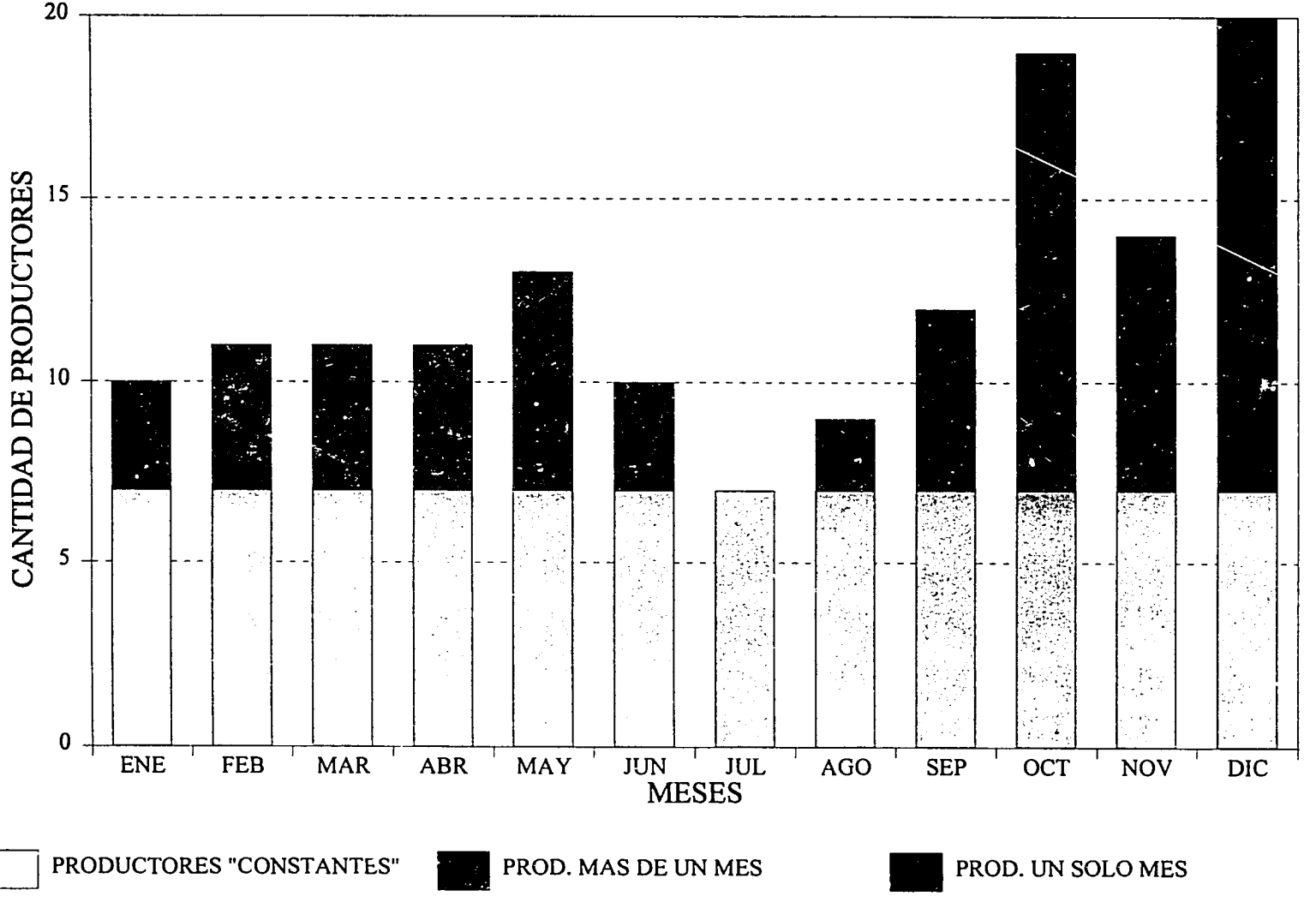
PERIODO ENE - DIC 1994



FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 1

TOMATE

EPOCAS DE COSECHA

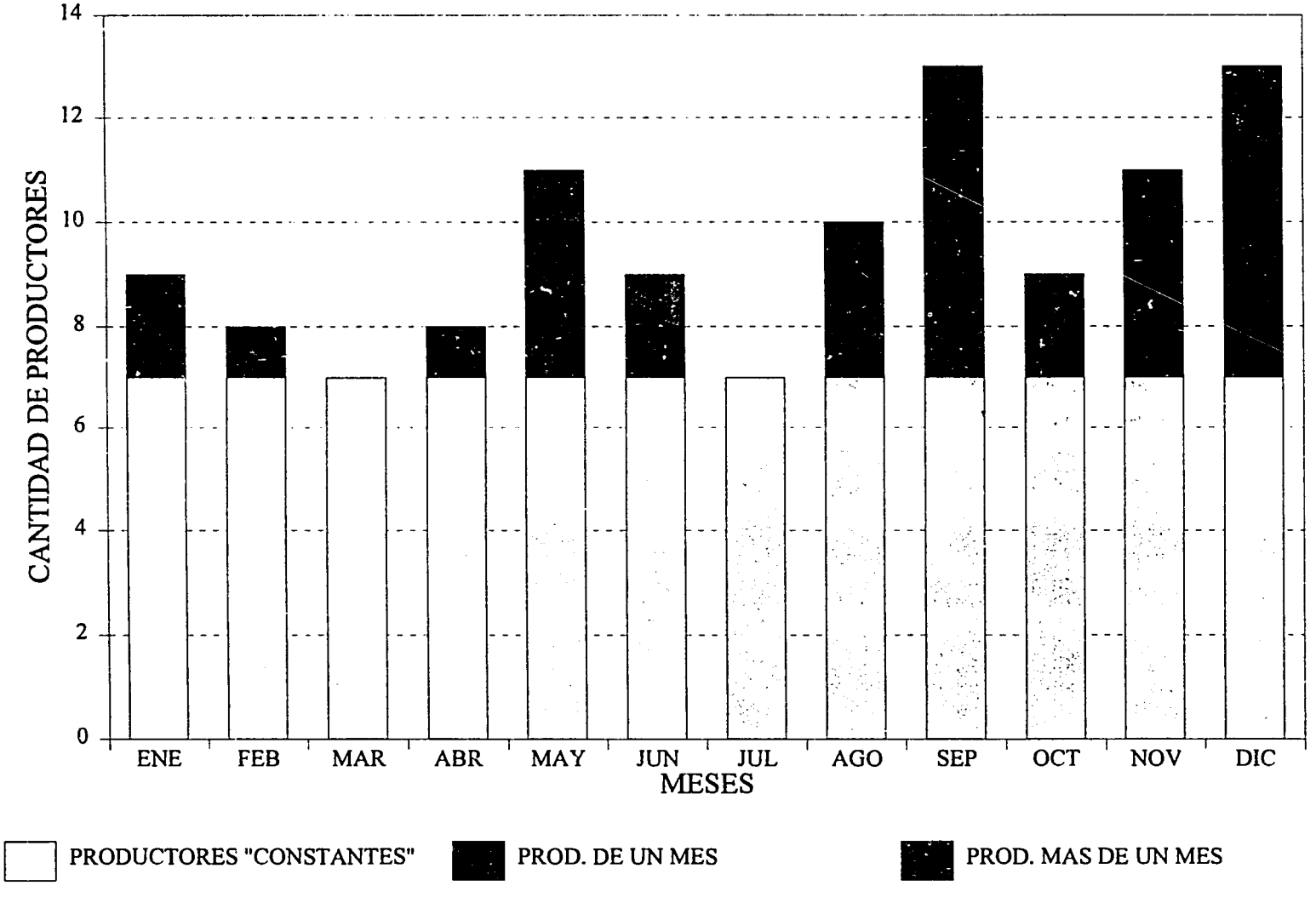


FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 4

HABICHUELA

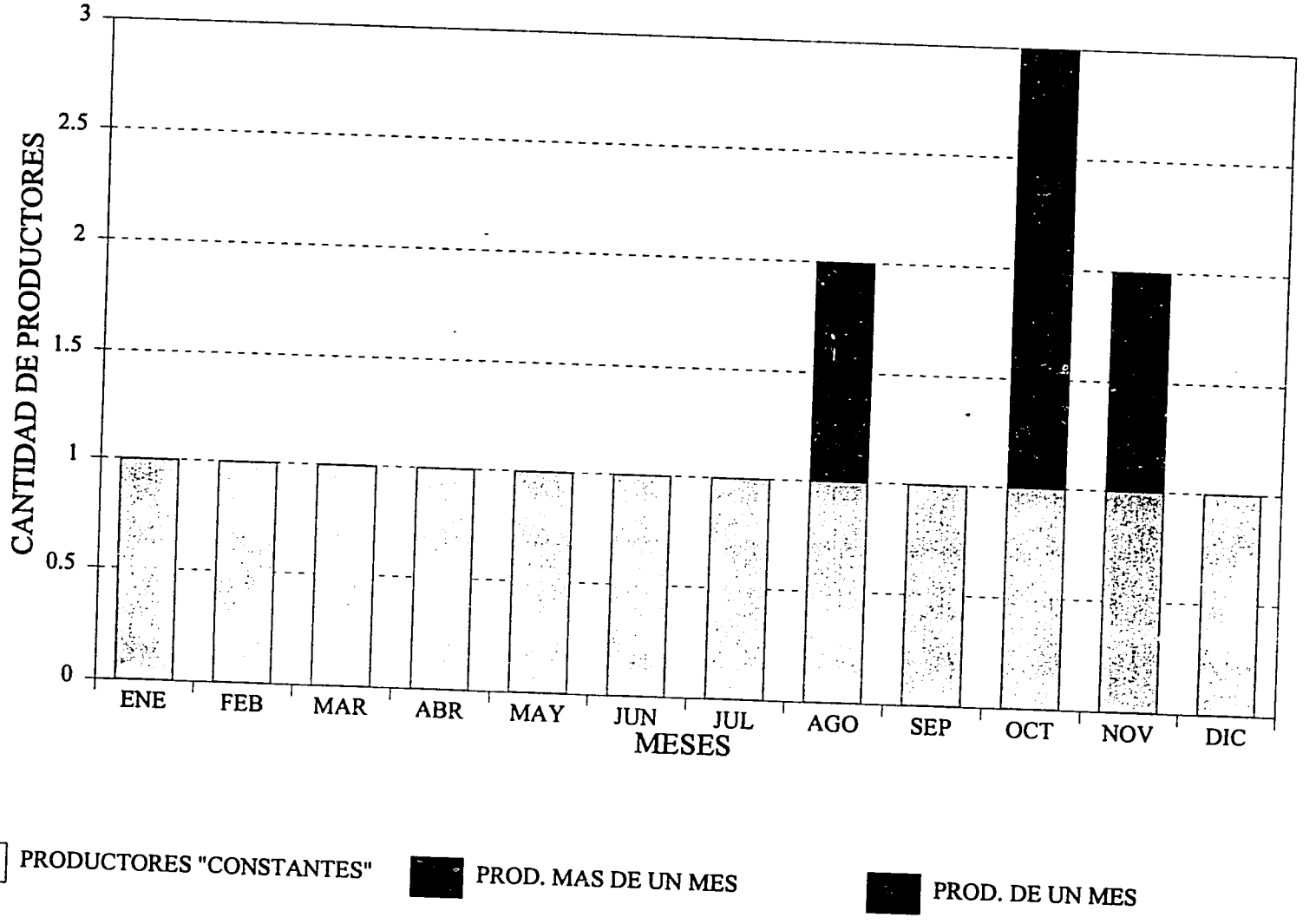
EPOCAS DE COSECHA



FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 5

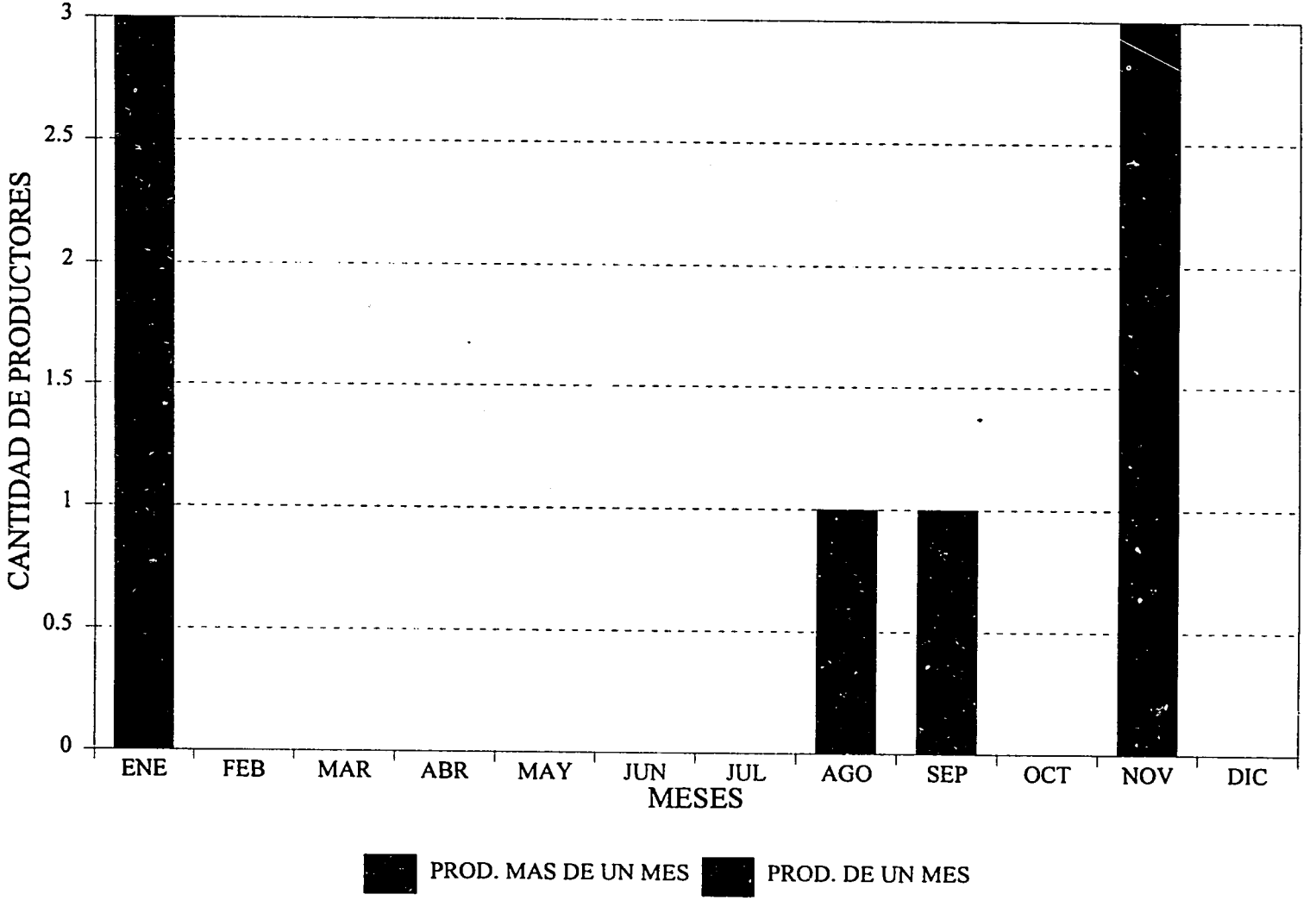
REMOLACHA
EPOCAS DE COSECHA



FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

FILE: COHOR1.WK1; GRAPH 7

ZANAHORIA
EPOCAS DE COSECHA



FUENTE: ENCUESTA COHORSIL

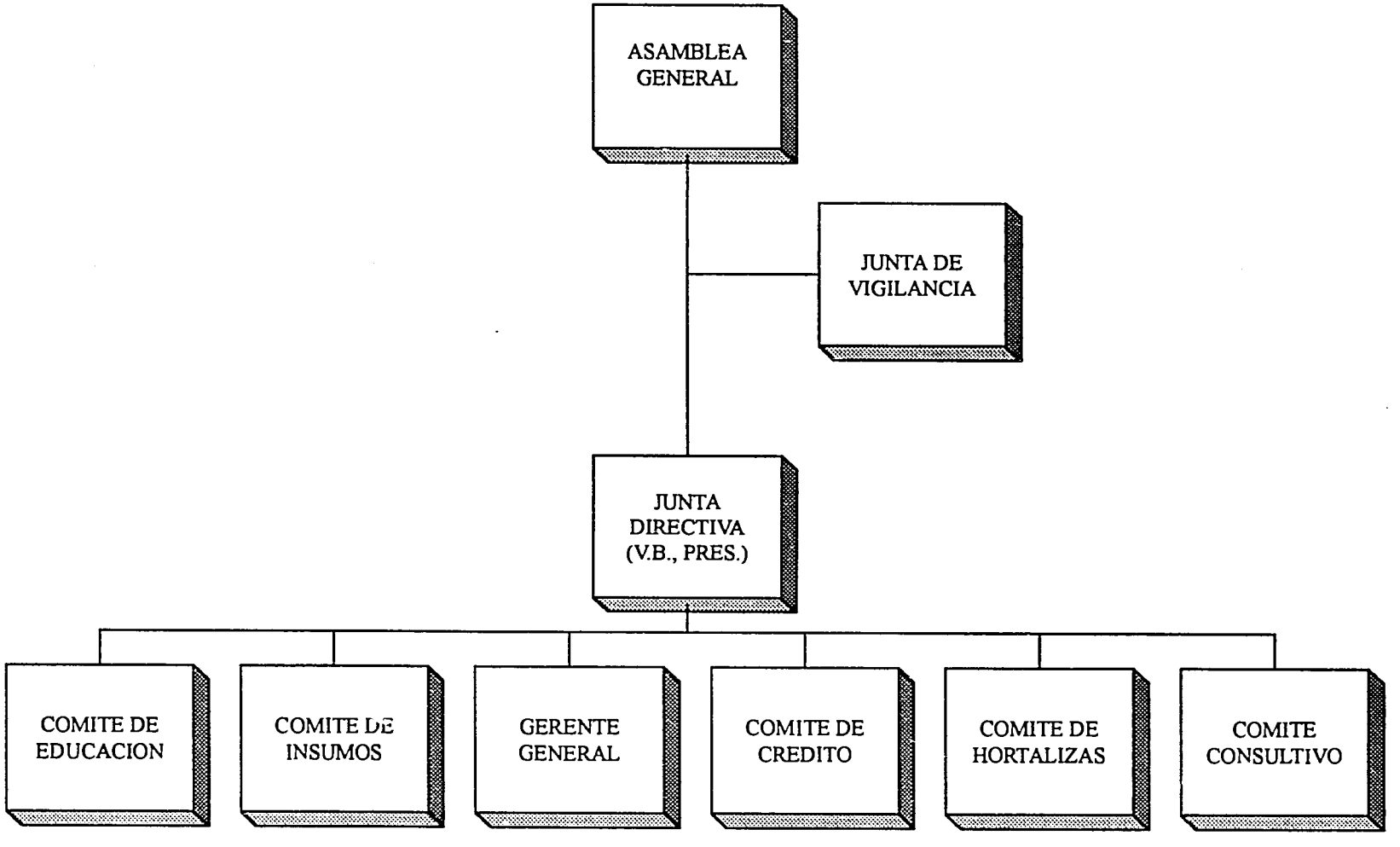
Información Sobre Precios de Productos e Insumos Agropecuarios en los Países de Centroamérica (Lempiras)
Fecha: 16 de Febrero, 1995

No.	Concepto	Características	Unidad	Costa Rica	El Salvador	Guate-mala	Hondu-ras	Nica-ragua	Pana-má
	A. PRODUCTOS AGRICOLAS								
1	Frijol	Negro al productor	Quintal	234.06		246.04			
2	Frijol	Negro al mayorista	Quintal	271.57		259.04			
3	Frijol	Negro al consumidor	Libra	3.02		3.11			5.95
4	Frijol	Rojo al productor	Quintal	234.06	221.43	338.37	155.09	152.26	279.26
5	Frijol	Rojo al Mayorista	Quintal	271.57	239.18	354.75	204.50	195.08	304.42
6	Frijol	Rojo al consumidor	Libra	3.02	3.11	4.21	2.20	2.10	5.12
7	Arroz	Granza al productor	Quintal	108.52	91.41	81.80	79.97	85.64	106.69
8	Arroz	Granza puesto en beneficio	Quintal		98.82		90.04	89.12	116.48
9	Arroz	Pilado 90-10 al consumidor	Libra	2.93	2.75	3.39	2.38	2.56	6.13
10	Arroz	Pilado 80-20 al consumidor	Libra	2.47	2.56	2.93	2.10	2.29	4.03
11	Maíz	Amarillo al Productor	Quintal	44.56		77.68			95.71
12	Maíz	Amarillo al mayorista	Quintal			83.63			112.09
13	Maíz	Amarillo al consumidor	Libra	0.73	0.00	0.92			1.83
14	Maíz	Blanco al productor	Quintal	78.23	98.27		105.04	76.13	
15	Maíz	Blanco al mayorista	Quintal	88.21	103.94	85.10	114.92	101.57	
16	Maíz	Blanco al consumidor	Libra	1.01	1.28	1.01	1.28	1.37	
17	Sorgo	Puesto en planta	Quintal		72.74	77.87	86.47	62.77	90.40
18	Azúcar	Blanca al por mayor	Quintal		171.56	215.12	185.01	198.28	261.34
19	Azúcar	Blanca al consumidor	Libra	2.20	1.83	2.29		2.20	2.64
20	Cebolla	Amarilla al productor	Quintal	144.66		162.32	160.03	98.00	
21	Cebolla	Amarilla al mayorista	Quintal	174.58	166.35	205.23	200.02	136.43	193.61
22	Cebolla	Amarilla al consumidor	Libra	2.29	2.10	3.02	2.20	2.29	3.39
23	Papa	Al productor	Quintal	137.16		128.92	100.01	109.16	164.15
24	Papa	Al mayorista	Quintal	216.86	83.17	135.24	109.98	122.15	223.08
25	Papa	Al consumidor	Libra	2.38	1.01	1.74	1.19	1.74	2.65
26	Tomate	Industrial al productor	Libra			1.10	0.37	1.37	2.29
27	Tomate	Industrial al mayorista	Libra		1.46	1.28	0.46	1.74	3.84
28	Tomate	Industrial al consumidor	Libra		2.10	1.92	1.01	3.02	5.31
29	Tomate	De mesa al productor	Libra	3.11		1.56	0.27	2.56	3.48
30	Tomate	De mesa al mayorista	Libra	3.20	3.48	1.83	0.46	3.02	4.67
31	Tomate	De mesa al consumidor	Libra	3.75	5.22	2.93	1.01	5.22	6.68
32	Repollo	Al productor	Libra	1.74		1.46		0.92	1.74
33	Repollo	Al mayorista	Libra	2.38	1.19	1.83	1.28	1.10	3.20
34	Repollo	Al consumidor	Libra	2.47	1.28	2.84	1.92	1.28	3.39
	B. PRODUCTOS PECUARIOS								
35	Leche	Fluida al productor	Litro	3.02	3.66	3.93	2.84	3.02	2.29
36	Leche	Fluida al consumidor	Litro	3.93	6.31	5.67	4.30	4.76	6.77
37	Carne vacuno	Novillo en pie	Libra	3.84	4.03	5.03	2.75	3.29	4.30
38	Carne vacuno	Novillo en canal caliente	Libra	6.86	9.61	9.79	5.76	6.31	8.14
39	Carne de cerdo	En pie	Libra		5.76		3.93	5.31	4.67
40	Carne de cerdo	En canal caliente	Libra		9.88		5.76	9.79	9.33
41	Carne de pollo	Entero al productor	Libra	6.86			4.21	7.59	8.05
42	Carne de pollo	Entero al consumidor	Libra	7.78	8.33	8.24	7.96	8.14	8.69
43	Muslos de pollo	Al consumidor	Libra	7.05	10.98	18.48	8.51	8.42	12.08
44	Pechuga de pollo	Al consumidor	Libra	10.34	13.91	20.31	9.52	9.79	12.54
45	Huevos de gallina	Blanco al productor	Docena	5.86			3.11	5.95	9.79
46	Huevos de gallina	Blanco al mayorista	Docena	6.31	7.87		5.40	6.13	10.52
47	Huevos de gallina	Blanco al consumidor	Docena	7.05	9.33	10.34	8.97	6.59	11.25
	C. INSUMOS								
48	Urea perlada	Distribuidor minorista	Quintal	125.45	145.58	104.68	112.00	154.82	117.12
49	Sulfato de amonio	Distribuidor minorista	Quintal	98.27	69.91	70.91			84.00
50	15-15-15	Distribuidor minorista	Quintal	112.27	114.38	123.98	115.02	127.19	
51	Alambre de púas	Distribuidor minorista	Rollo	221.95	151.25		160.03		220.52
52	Sal para uso animal	Distribuidor minorista	Quintal						
	D. COMBUSTIBLES								
53	Diesel	Al consumidor	Galón	9.70	8.88	10.34	9.61	9.97	10.43
54	Gasolina	Regular con plomo	Galón	11.71	13.45	12.90	12.90	20.86	14.91
55	Gasolina	Para avión fumigador	Galón			23.88	[illegible].78	26.17	26.99
	E. VARIABLES MACROEONOMICAS								
56	Salario mínimo oficial	Peón Agrícola	Jornal	56.00	24.98	18.48	17.02	12.72	47.58
57	Salario efectivamente pagado	Peón Agrícola	Jornal			18.48	18.03	16.47	47.58
58	Tipo de cambio	Venta bancario	MonNac/US$	168.75	8.80	5.75	9.15	7.21	1.00
59	Tipo de cambio	Venta mercado paralelo	MonNac/US$		8.80	5.78	9.15	7.56	1.00
60	Tasas de interés agropecuaria	De mercado, para el corto plazo	Porcentaje	34.00	18.00	25.75	23.00	21.00	10.11
61	Inflación mensual (Diciembre,94)	Con base al IPC	Porcentaje	3.10	0.50	0.43	1.20		
62	Inflación acum.(Ene./Dic.,94)	Con base al IPC	Porcentaje	19.86	8.90	11.59	25.60	12.41	

Fuente: CORECA con información suministrada por los países miembros, la cual fue transformada a Lempiras utilizando la tasa de cambio interbancaria.

COHORSIL

ORGANIGRAMA PROPUESTO - ALTA DIRECCION

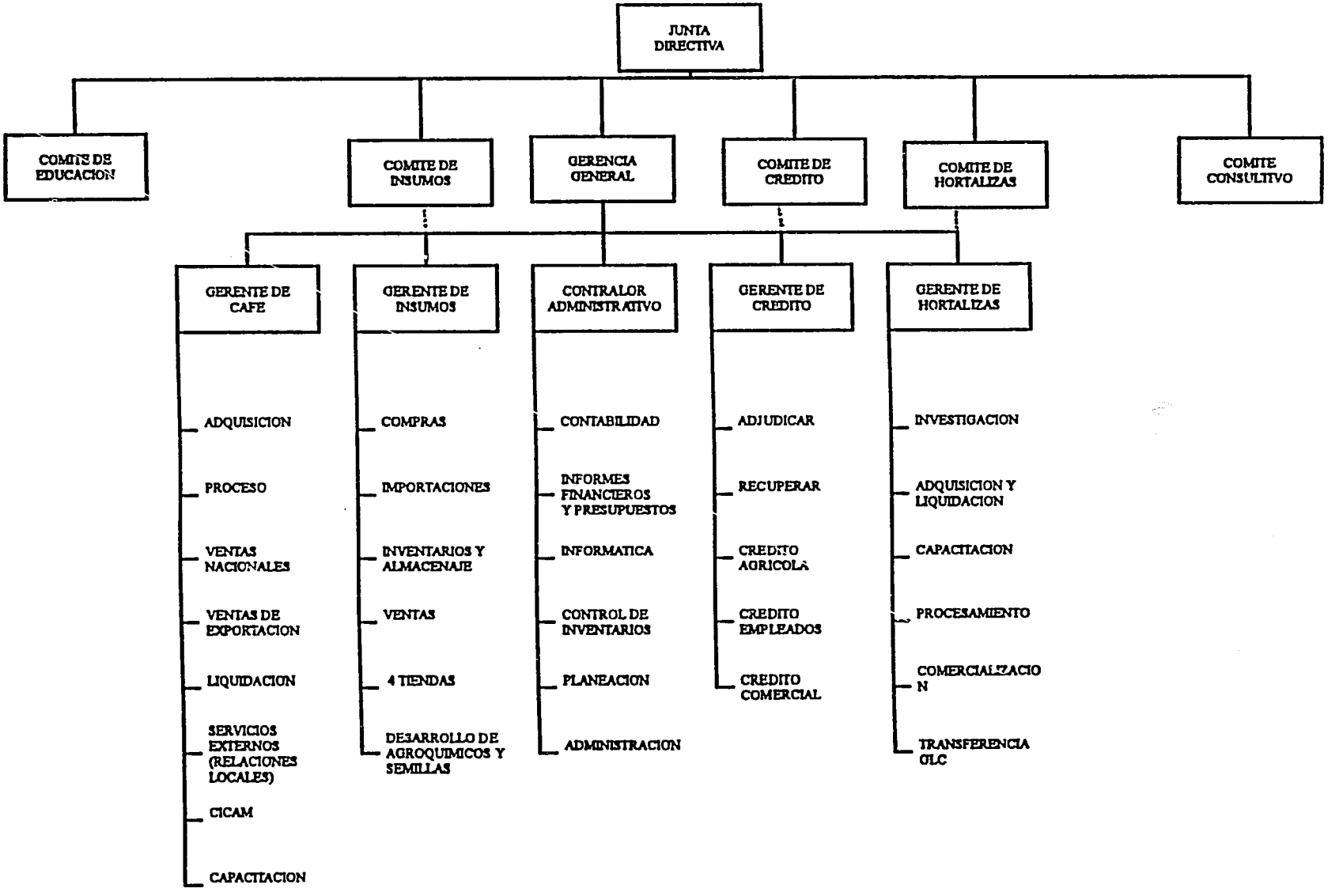


FILE: ORGA.PRS

-47-

COHORSIL

ORGANIGRAMA PROPUESTO - NIVEL MEDIO



Descripción del Trabajo Propuesto

Gerente de Comercialización de Hortaliza

Responsable a: Gerente General, con la asesoría adicional del Comité de Hortaliza

Responsabilidades Generales:

Conforme a las políticas de la Junta Directiva y a la dirección del Gerente General:

- Fomentar el Progreso de la Actividad Hortícola en la Región Servida por COHORSIL mediante la Adquisición de Hortalizas de los Asociados y Vecinos para su Procesamiento y Comercialización, Agregando Valor para Brindar al Agricultor Precios Atractivos para sus Productos

- Supervisar la Operación del Centro de Acopio para lograr Alta Eficiencia y Buena Rentabilidad con un Ambiente de Trabajo Agradable para su Personal

- Satisfacer a los Clientes y Consumidores mediante la Oferta de Hortalizas de la Más Alta Calidad a Precios Competitivos, así estimulando el Crecimiento en Ventas de los productos de COHORSIL

- Conservar y Desarrollar una Imagen Excelente para COHORSIL y sus Productos en los Mercados Nacionales y Extranjeros

Responsabilidades Específicas:

- Adquisición:

  - Brindar Asistencia Técnica a los Agricultores, supervisando la labor del Agrónomo

  - Efectuar y Promover una Programación de Siembra para Ayudar a los Productores a Lograr una Comercialización de Hortalizas en momentos estacionales de Precio "Pico" en los Mercados

  - Preparar los Contratos de Comercialización para la firma del Gerente General

- Procesamiento:

  - Planear y Dirigir la Operación del Centro de Acopio, supervisando a un Jefe de Planta y a su equipo de personal

  - Velar por el Recibo de la Hortaliza para confirmar el Pesado y el Control de Calidad de la misma que se reciba

- Velar por un Proceso Higiénico que conserve los productos en óptimas condiciones, incluyendo la Inspección, el Lavado, Clasificado, Empaque, Almacenamiento y Despacho de las Hortalizas

- Comercialización:

  - Dirigir el Desarrollo de Mercados Rentables para COHORSIL y sus asociados mediante Estrategias de Mercadeo Astutas, Diseños de empaques atractivos, la Publicidad necesaria y Relaciones con los Clientes (incluye la Asesoría a Clientes que tienen deficiencias en sus estantes o sistemas de ventas)

  - Manejar la Relación Comercial con los Clientes, incluyendo la Venta, la Solicitud de Crédito (para ser aprobada por el Gerente de Crédito y dicho Comité de Crédito), y el Cobro de Cuentas

  - Manejar la Información sobre los Mercados con respecto a Precios y Ofertas, para así tomar Decisiones sobre el Despacho de Productos Hortícolas a los distintos mercados en forma para optimizar los ingresos para COHORSIL y sus asociados

  - Supervisar dos Impulsores de Ventas para garantizar óptimas condiciones de venta de la hortaliza

  - Coordinar el Transporte de Productos del Centro de Acopio a los Mercados para que Llegue en óptimas condiciones

  - Encargarse de la Investigación y el Desarrollo de Procesos para Agregar Valor al Producto

KPMG CONSULTORES, S.A.
SISTEMA DE ENCUESTA SALARIAL
HONDURAS

REPORTE: SESPR222
PAGINA : 01
FECHA : 30 JULIO 19

MEDIDAS DE POSICION ESTADISTICA DEL TOTAL DE REMUNERACION ANUAL (en LEMPI
(Sueldo, Bono, Comisiones y Participacion en las Utilidades)
PERSONAL NACIONAL

1011 GERENTE DE VENTAS

MEDIDAS DE POSICION ESTADISTICA

CLASIFICACION	OBS.	MINIMO	Q1	MEDIANA	Q3	MAXIMO	PROMEDIO	D.S.	C.V.	M
TOTAL DE CIAS. ENCUESTADAS	22	45,500	98,800	141,410	182,000	593,710	167,822	114,979	68	
EMPRESAS DE TEGUCIGALPA	9	76,000	148,000	155,000	276,250	593,710	225,492	149,536	66	14
EMPRESAS DE SAN PEDRO SULA	13	45,500	98,800	118,300	147,960	261,600	126,542	53,724	42	
EMPRESAS INDUSTRIALES	10	45,500	98,800	119,704	182,000	261,600	138,140	56,678	41	
EMPRESAS COMERCIALES	8	76,000	114,055	148,000	305,045	593,710	225,488	162,003	71	14
EMPRESAS DE SERVICIO	22	45,500	98,800	141,410	182,000	593,710	167,822	114,979	68	
ACTIVIDAD										
ALIMENTOS Y BEBIDAS	9	98,890	119,704	148,000	182,000	261,600	150,956	48,968	32	
EMPRESAS MULTINACIONALES	15	73,985	110,077	134,860	182,000	593,710	182,165	128,091	70	
INDUSTRIALES	8	98,800	108,550	119,704	182,000	261,600	147,613	53,000	35	
DE SERVICIO	4	73,985	88,719	125,707	155,865	163,770	122,292	35,593	29	
EMPRESAS NACIONALES	7	45,500	84,625	148,000	151,500	276,250	134,571	69,613	51	146
COMERCIALES	5	76,000	93,250	148,000	148,000	276,250	148,300	70,184	47	149
VOLUMEN DE VENTAS										
DE 7 HASTA 22 MILLONES	4	76,000	89,727	218,647	463,775	593,710	276,751	208,599	75	
MAS DE 22 MILLONES	16	45,500	108,550	141,430	172,885	276,250	146,596	57,517	39	
UTILIDAD NETA										
HASTA 1 MILLON	7	45,500	88,719	147,960	305,045	593,710	224,957	179,743	79	
DE 1 HASTA 3 MILLONES	4	76,000	84,625	120,625	148,000	148,000	116,312	32,269	27	149,
MAS DE 3 MILLONES	11	98,800	119,802	134,860	172,885	261,600	148,594	45,734	30	
ACTIVOS TOTALES										
HASTA 9 MILLONES	4	73,985	88,719	119,157	141,410	147,960	115,064	28,706	24	
MAS DE 9 HASTA 25 MILLONES	5	93,250	163,770	261,600	333,840	593,710	289,234	172,979	59	
MAS DE 25 MILLONES	13	45,500	98,800	119,704	155,000	276,250	136,004	55,437	40	
FUERZA LABORAL										
HASTA 85 EMPLEADOS	8	73,985	110,877	141,410	248,805	593,710	208,734	162,960	78	
DE 85 HASTA 200 EMPLEADOS	4	45,500	60,750	84,625	177,425	261,600	119,887	84,037	70	
MAS DE 200 EMPLEADOS	10	98,800	119,704	148,000	182,000	276,250	152,825	58,018	32	

Atención: Thomas Dixon

Plan de Trabajo Propuesto

- Convocar una reunión de los productores tipo "A" a fin de:
  - orientarles acerca del potencial del proyecto y
  - invitarles a invertir
- Autorizar al Gerente General a que contrate un Gerente de Comercialización de Hortalizas
- Nombrar dicho Gerente
- Proponer paquete financiero detallado (quién y cuánto)
- Iniciar construcción — 1 abril
- Completar construcción — 1 octubre
- Iniciar recibo y venta — 1 octubre

Plan de Financiamiento Propuesto

Fuente	*Monto*	*Comentarios*
Excedentes provenientes de ventas de insumos a particulares	**Lps.400,000**	Total de excedentes provenientes de ventas de insumos a particulares asciende a Lps.445,000
Aporte preferencial del grupo gestor	**Lps.140,000**	Ofrecer una tasa de interés del 20 por ciento con garantía de COHORSIL
Préstamo bancario	**Lps.240,000**	Impacto mínimo en el estado de balance
Inversión total	**Lps.780,000**	