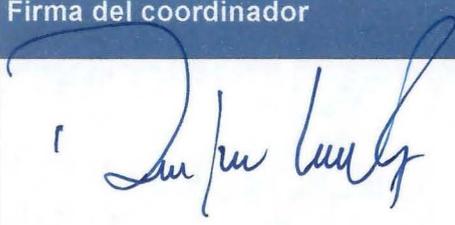




OFICINA DE PARTES 2.ª FIA  
RECEPCIONADO  
Fecha 14/12/2017  
Hora 17:55  
Nº Ingreso 45724

## FORMULARIO INFORME TECNICO CONSULTORIAS DE INNOVACIÓN 2017

<b>Nombre de la consultoría de innovación</b>
“MODELO DE SUSTENTABILIDAD Y GOBERNABILIDAD PARA EL MECANISMO DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA CAMPAÑA PROMOCIONAL DE LA CARNE BOVINA NACIONAL”
<b>Código FIA</b>
COC-2017-0398
<b>Fecha de realización de la consultoría</b>
JUNIO - NOVIEMBRE 2017
<b>Ejecutor</b>
ASOCIACIÓN GREMIAL DE PLANTAS FAENADORAS DE CARNES DE CHILE – FAENACAR A.G.
<b>Coordinador</b>
RAFAEL LECAROS VAN DER GOES
<b>Nombre del consultor (es)</b>
CONSULTORA TRES ROBLES LTDA.
<b>Firma del coordinador</b>
 



### Instrucciones:

- La información presentada en el informe técnico debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero, y ser totalmente consistente con ella
- El informe técnico debe incluir información en todas sus secciones, incluidos los anexos
- Los informes deben ser presentados en versión digital y en papel (dos copias), en la fecha indicada como plazo de entrega en el contrato firmado entre el ejecutor y FIA

## 1. Identificación de el o los consultores

	Nombre y apellidos	Nacionalidad	Entidad donde trabaja	Cargo o actividad principal que realiza	Correo electrónico	Teléfono
1	ALVARO GARCÍA MORALES	CHILENA	CONSULTORA TRES ROBLES LTDA	CONSULTORÍA		
2	JOSÉ LUIS GODOY MUÑOZ	CHILENA	CONSULTORA TRES ROBLES LTDA	CONSULTORÍA		

## 2. Identificación del grupo participante de la consultoría de innovación

	Nombre y Apellido	Entidad donde trabaja	Profesión, especialización	Correo Electrónico	Teléfono	Dirección
1	CARMEN GLORIA SOTO SOTO	AFECH A.G.	GERENTE GENERAL			Antonio Varas #854 of 202 – Temuco
2	CARLOS JULIO GONZÁLEZ MUFDI	FEDECARNE	GERENTE GENERAL			Palermo #176 – Chillán
3	RAFAEL LECAROS VANDER GOES	FAENACAR	GERENTE GENERAL			Don Carlos #3075 of. 303 – Las Condes / Santiago
4	ROMINA AGUIRRE BROCKWAY	ODEPA	PROFESIONAL DE APOYO DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE MERCADO Y POLÍTICA SECTORIAL ODEPA			Teatinos 40 - Santiago

Las organizaciones participantes representan a todos los actores de la cadena de la carne bovina nacional. En términos de participantes directos asociados a las organizaciones representan al menos a 44 participantes.

### 3. Programa de actividades de la consultoría

Fecha (día/mes/año)	Actividad	Lugar de realización de la actividad	Descripción de la actividad realizada
7/08/2017	1. Levantamiento de información primaria y/o secundaria respecto a los mecanismos existentes a nivel nacional y mundial para recaudar financiamiento en las industrias similares.	Oficinas Consultora / Terreno	Levantamiento de información operativa, y legal de mecanismos existentes a nivel nacional y mundial.
11/08/2017	2. Análisis de los mecanismos en términos de formas de operación, recaudación, administración, etc.	Oficinas Consultora	Análisis de los procedimientos operacionales y figuras legales para operar las plataformas.
15/08/2017	3. FODA del modelo conceptual.	Oficinas Consultora	Análisis FODA de la(s) plataforma(s) factibles de implementarse en la industria de la carne bovina nacional.
18/08/2017	4. Propuesta de mecanismos de sustentabilidad a implementar a nivel nacional.	Oficinas Consultora	Propuestas de sustentabilidad de la Plataforma.
21/08/2017	5. Definir estructura legal de la entidad encargada de la recaudación, ya sea una nueva entidad o una existente.	Oficinas Consultora	Análisis legal de los mecanismos factibles de implementar.
24/08/2017	6. Evaluar escenario contable y tributario. Propuestas y mecanismos de operación en esta área.	Oficinas Consultora	Análisis contable/tributario de los mecanismos factibles de implementar.
29/08/2017	7. Diseñar mecanismos de gobernabilidad, representatividad y de resolución de conflictos que le den sustentabilidad y operatividad a la plataforma.	Oficinas Consultora	Mecanismos de gobernabilidad definidos.
30/08/2017	Presentación de resultados de la Consultoría al comité.	Oficinas FAENACAR	Presentación final.

### 3.1 Indicar si hubo cambios respecto al programa original

Se produjeron cambios respecto a la propuesta original en lo que respecta a los plazos de ejecución, debido a la complejidad del análisis dada la estructura de la cadena en su conjunto, el trabajo multidisciplinario que se realizó y la distancia de los actores, distribuidos entre la Región de La Araucanía y la Metropolitana.

### 4. Indicar el problema y/o oportunidad planteado inicialmente en la propuesta

El problema de la cadena de la carne es que requieren de un modelo que dé sustentabilidad y gobernabilidad al sistema de recaudación de fondos para el financiamiento de una campaña promocional de la carne bovina, para lo cual requieren de propuestas que den cuenta de la figura legal requerida, las implicancias tributarias, la organización y gobernabilidad, dando garantías de transparencia a todos los actores. Esta consultoría corresponde a la segunda parte del desarrollo de una plataforma para recaudar fondos para implementar una campaña promocional de la carne bovina nacional, la cual no existe en la actualidad.

Los productores de carne bovina agrupados en FEDECARNE, han intentado en varias ocasiones contar con un mecanismo de recolección de fondos, para mantener operativa la función gremial de la organización y para invertir en acciones comunicacionales que vayan en beneficio de la ganadería nacional. Sin embargo, hasta ahora solo constituyen esfuerzos aislados con un bajo impacto nacional, debido a la atomización de la producción y desagregación de la cadena que había permanecido hasta ahora.

Actualmente la promoción de la carne bovina chilena es un tema de interés de todos eslabones de la cadena; representados por los productores, transformadores, agregadores de valor, intermediarios de ganado; por lo tanto surge la oportunidad para conformar un fondo para dichos fines, sin embargo es necesario disponer de los mecanismos adecuados y de la organización idónea para dar garantías a los contribuyentes de este fondo. Este tema involucra a toda la cadena productiva y de valor, especialmente la pequeña y mediana ganadería nacional que por sí solas, no pueden afrontar estos desafíos y que, en acciones como éstas, se integran al trabajo asociativo para alcanzar los beneficios por todos esperados. Hoy día la carne nacional compite bajo las mismas condiciones que la carne importada, siendo que a través de estudios se ha logrado establecer que posee cualidades y atributos *diferenciadores de mayor calidad*. Esta situación *no ha sido traspasada al consumidor final por lo que se hace necesaria la promoción de manera de fortalecer la producción nacional*, lo cual repercutirá sobre toda la cadena, incluyendo a los pequeños y medianos productores ganaderos del país.

En la actualidad existe la oportunidad de que la cadena en su conjunto, representada por los participantes de ésta consultoría, está enfocada en abordar el desafío de promocionar la carne nacional, por lo tanto las voluntades se encuentran alineadas, existiendo acuerdos previos de búsqueda de mecanismos para hacerle frente a lo requerido.

## 5. Indicar el objetivo de la consultoría de innovación

Proponer un modelo de sustentabilidad y gobernabilidad para la obtención, manejo y rendición de fondos para campaña promocional de la carne nacional en Chile.

## 6. Describa clara y detalladamente cuál fue la contribución de la consultoría en la implementación de la solución innovadora

A nivel internacional existe una gran diversidad de organismos e instituciones que se han creado con el fin de promocionar la carne bovina, algunas específica y exclusivamente con ese objetivo, como destaca en países como Argentina y Uruguay. En todos ellos el valor de la promoción la paga el animal o su valor en carne, dependiendo del país, prorrateándose este costo entre los agentes de la cadena, principalmente, los productores, y en segundo lugar la industria procesadora, tales como plantas de faena y/o servicios o empresas de exportación (se debe considerar que en los países analizados, por ser líderes en la producción de carne, uno de sus objetivos principales era la exportación de su carne de vacuno).

A nivel nacional, se hizo un benchmarking con industrias de alimentos o del sector silvoagropecuario porque comparten desafíos de mercado, objetivos y sistemas de producción comunes similares en términos generales, incluyendo muchos productores, en algunos casos, pequeños y medianos, y muy atomizados y repartidos geográficamente en todo Chile. En todo caso, y por lo visto, es destacable que al parecer este rubro, el de la carne bovina, sería uno de los más atomizados y menos agrupados o asociados formalmente en el país, lo cual sin duda presenta un desafío mayor para el objetivo inicial de este estudio para la promoción de la carne, y por lo mismo fue considerado como uno de los elementos vitales de considerar en la propuesta a implementar para su sustentabilidad y gobernabilidad. A nivel nacional, si bien están todos organizados como A.G., en el último tiempo han estado desarrollando estructuras más eficientes para operar este objetivo de la promoción a nivel nacional, por lo cual ha aparecido la forma unidad de gestión en torno a una marca o directamente la creación de una empresa que se dedica exclusivamente a este fin. En este caso se encuentran, por ejemplo, ChileHuevos, Corporación de la Madera- CORMA con Madera21, y otros para mercado internacional, como Asociación de Productores de Cerdo (ASPROCER) con ChilePork o SalmonChile, con Salmón de Chile para Brasil. Todos los anteriores, sin embargo, y a diferencia del rubro de carne bovina, tienen a la mayor parte de los productores como asociados en su organización, y ellos reconocen y aceptan que los pequeños productores que no están, se benefician de las campañas, por el bien mayor que se logra cuando se logra realizar este trabajo conjunto con los que sí están presentes.

Desde el punto de vista de la sustentabilidad se concluye que es posible desarrollar una organización

para el rubro de carne bovina que sea viable en el tiempo, considerando la inversión de implementación, los costos de recaudación y mantención y la ejecución presupuestaria de una campaña, como la que está prevista originalmente de, aproximadamente, un millón de dólares por año, para generar un impacto a nivel nacional.

Con el objetivo de hacer lo más eficiente, transparente y efectivo, se propone que las ferias de ganado y las plantas de faena, recauden los montos estimados por animal a faena, replicando el concepto de agente retenedor, con el cual tienen experiencia, y luego entreguen la totalidad de los recursos a la nueva institución creada para estos efectos.

Desde el punto de vista legal, se propone que sea una nueva entidad creada exclusivamente para estos fines, con el objetivo de darle operatividad, transparencia y efectividad para lograr implementar, ejecutar y evaluar la campaña de promoción planificada para cada período anual para el sector de carne bovina chilena. Dados los nuevos tiempos que corren en el mercado en general de los productos de primera necesidad a nivel nacional se ha sugerido la creación de una institución sin fines de lucro u ONG, que para este caso, y basado en la legislación chilena imperante, podría ser una Corporación, buscando componerse en primera instancia de los diversos agentes de la cadena relevantes para la cadena de la carne chilena, que estén agrupados u organizados de alguna manera, tales como los productores, las ferias de ganado y las plantas de faena, en segunda instancia podrán incorporarse a participar, alguna agrupación de carnicerías, proveedores o similares que pudiesen estar interesados. Entendiendo que en este rubro, gran parte de los productores primarios (los agricultores ganaderos) no están organizados, ni vinculados a ninguna organización, habrá que desarrollar un trabajo importante de sensibilización y capacitación en torno a la necesidad de contar con este organismo y sus mecanismos de recaudación, ejecución y control de sus actividades para el logro de su objetivo de beneficio común. Experiencias internacionales, como el caso Australiano, indican que se requiere de al menos 6 meses de trabajo de difusión y concientización interna entre los ganaderos para poder hacer funcionar de manera estable, permanente y masiva este tipo de organismos, con un apoyo significativo para el rubro.

Respecto del punto de vista contable y tributario, después de conocer lo que realizan otras A.G. y analizando las particularidades propias del rubro de carne bovina nacional, se ha concluido que la manera más apropiada de recaudar los fondos es a través de un cobro directo y adicional a los productores de ganado, respecto de sus aporte proporcional a la campaña, a través de ferias ganaderas o plantas de faena, considerando la imputación a animales cuyo destino sea el faenamamiento, y con la consideración de un mecanismo que asegure una sola vez el cobro por animal (no duplicación), por lo cual se cobraría en primera instancia en la Feria, y esos animales estarían identificados para que no se les cobre nuevamente en planta de faena. Todos los animales que vayan a faena directo y por lo tanto a las plantas, sin pasar por Feria, serían objeto de recaudación en esta etapa. En este caso la recaudación será contra la liquidación de la venta del animal, agregando un cobro a la factura. Continuando con esta misma lógica contable, las empresas de las Ferias y Plantas de faena entregarían los aportes recaudados mediante una factura emitida por la Corporación creada con estos fines. Lo mismo se haría con sus aportes a la campaña, a los cuales se le restarían los costos de recaudación que

se hayan acordado previamente con la estructura de dirección de la institución creada.

La adecuada gobernabilidad pasará en esta instancia por la creación de un gobierno corporativo o directorio representativo de cada agente de la industria organizado y formalizado, esperando contar al menos con representantes de los agricultores ganaderos, que podrían ser de FEDECARNE, representantes de las Ferias Ganaderas a través de AFECH y representantes de las plantas de faena, como FAENACAR. Se invitará a participar a otros agentes como las carnicerías u otros similares que quieran sumarse, y también a organismos del Estado que puedan colaborar en un mejor desempeño del organismo propuesto, como ODEPA u otro. La presidencia sería rotativa con el fin de asegurar alternancia y se buscaría contar con Junta de Vigilancia o similar para el control del ingreso y uso de recursos, así como Tribunal de Disciplina, con el fin de resolver problemas, diferencias o conflictos entre las partes componentes de la organización. Con el fin de asegurar una adecuada administración se propiciará el cargo de gerencia y apoyo administrativo y contable, cuya dedicación parcial, exclusiva o total y permanente dependerá del plan de trabajo anual aprobado por el directorio. Estos últimos roles tendrán como objetivo operar diseñar un plan estratégico de sociabilización del modelo entre los productores, operar la plataforma de recaudación de recursos, así como la planificación, supervisión, ejecución y rendición de gastos para cada campaña, apoyado por equipos externos profesionales y agencias de publicidad, así como eventuales proyectos de promoción o innovación que se puedan gestionar con instituciones del estado.

## 7. Indique posibles ideas de proyectos de innovación que surgieron de la realización de la consultoría

De acuerdo a lo anteriormente señalado se hace necesario el apoyo a través de un instrumento que permita difundir este modelo innovador, no existente a nivel nacional y que mucha falta le hace al rubro ganadero bovino nacional.

Posteriormente, una vez implementado el modelo se hace visible la necesidad de abordar proyectos de innovación a nivel de pilotos para mejorar indicadores productivos, abordar nichos de mercado de exportación, evaluar e implementar modelo de negocio entre los actores que permitan darle competitividad al rubro y sustentabilidad.

## 8. Resultados obtenidos

Resultados esperados inicialmente	Resultados alcanzados
Levantamiento de información operativa, y legal de mecanismos existentes a nivel nacional y	Levantamiento acabado de información de los modelos presentes en los principales países del rubro bovino y de otros rubros a nivel internacional y nacional, realizando un benchmarking. Se describen la estructura, organigrama, tipo de entidad, objetivos de la entidad,

mundial.	cuotas, etc.
Análisis legal y tributario de los mecanismos factibles de implementar.	Análisis legal y tributario de las posibilidades que la legislación nacional permite, enfocado al objetivo de la Consultoría, logrando recomendar dos figuras como las más adecuadas y realizando un análisis FODA de ambas, de manera que los participantes de la cadena puedan definir cual se adecua mejor a su necesidad.
Mecanismos de gobernabilidad definidos y propuesta de sustentabilidad	Se proponen los mecanismos de gobernabilidad que permitan lograr la representatividad de la cadena y la toma de decisiones en post del beneficio del rubro. Se proponen mecanismos de sustentabilidad basados en los análisis previos y que permiten otorgarle simplicidad al modelo a través de aportes valorizados de las acciones que deben realizar cada uno de los agentes para la recaudación de los fondos.
9. Indique cualquier inconveniente que se haya presentado en el marco de la realización de la consultoría de innovación	
No se presentaron inconvenientes.	

**Anexo 3: Encuesta de satisfacción de participantes de consultorías para la innovación**

Nombre de la Entidad	ASOCIACIÓN GREMIAL DE PLANTAS FAENADORAS DE CARNES DE CHILE – FAENACAR A.G.		
Ejecutora:			
Dirección:	Don Carlos #3075 of. 303 – Las Condes / Santiago		
Teléfono:		Mail:	
Coordinador (a):	RAFAEL LECAROS VAN DER GOES		

Valore de 1 a 5 cada uno de los aspectos referentes al encuentro, teniendo en cuenta que la puntuación más negativa es 1 y la más positiva es 5.

	1	2	3	4	5
Se ha conseguido el objetivo de la consultoría					✓
Nivel de conocimientos adquiridos					✓
Aplicación del conocimiento de nuevas tecnologías posibles de incorporar en su quehacer				✓	
Estoy satisfecho (a) con la realización de esta consultoría					✓
Los lugares de realización de la consultoría, fueron los adecuados					✓
Los contactos visitados, a través de la consultoría, fueron un aporte al objetivo de la consultoría					✓
Organización global de la consultoría					✓

Comentarios adicionales:



## **ANEXOS**

- 1) Anexo 1: Informe técnico del consultor

OFICINA DE PARTES Y SERVICIO	
RECEPCIONADO	
Fecha	14/12/2017
Hora	11:55
Nº Ingreso	45124

Consultoría

## INFORME

# Modelo de Sustentabilidad y Gobernabilidad para el Mecanismo de Recaudación de Fondos para Campaña Promocional de la Carne Bovina Nacional

Preparado para FAENACAR

Atención: Sr. Rafael Lecaros

Santiago de Chile, 30 de Noviembre de 2017

## Contenido

1. INTRODUCCION .....	4
1.1. Objetivo General .....	4
1.2. Actividades.....	4
2. LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION DE ORGANISMOS O INSTITUCIONES PARA PROMOCION DE CARNE BOVINA Y OTROS SIMILARES	6
2.1. Análisis de organismos internacionales .....	6
2.1.2. Tipos de organismos observados .....	8
2.1.3. Cómo se financian.....	9
2.1.4. Administración .....	12
2.1.5. Qué Hacen.....	12
2.1.6. Cómo Difunden.....	12
2.2. Análisis de organismos nacionales.....	13
2.2.2. Tipos de organismos .....	13
2.2.3. Como se financian.....	14
2.2.4. Administración .....	14
2.2.5. Qué hacen.....	17
2.2.6. Cómo difunden.....	18
3. FODA DEL MODELO CONCEPTUAL LEGAL-TRIBUTARIO .....	19
4. PROPUESTA DE MECANISMOS DE SUSTENTABILIDAD PARA IMPLEMENTAR ENTIDAD DE PROMOCION.....	23
5. DEFINICION Y ANALISIS PARA ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA , CON MECANISMOS DE OPERACIÓN Y GOVERNABILIDAD PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LA ENTIDAD CREADA .....	29
5.1. Cuestiones Previas .....	30
5.2. Desarrollo.....	31
5.3. Institutos Legales (Entidades).....	32
5.4. Entidades de derecho privado que persiguen fines de lucro. ....	33
5.5. Respecto de lo tributario .....	35

5.5.1.	Entidades de derecho privado que no persiguen fines de lucro. ....	38
5.5.2.	Otras figuras consultadas. ....	43
5.6.	Implementación de Cuota de Dinero para Difusión de Consumo de Carne y Propuesta de Entidad. ....	43
5.6.1.	Entidad con fines de lucro, S.A. o SpA.....	44
5.6.2.	Entidad sin fines de Lucro, AG y ONG. ....	45
6.	CONCLUSIONES .....	48
7.	AGRADECIMIENTOS .....	50
8.	ANEXOS.....	51
8.1.	Anexo. Organismos Internacionales .....	51
8.1.1.	Anexo 1. Ley que rige, ejemplos. ....	51
8.1.2.	Anexo 2. Composición de la estructura de la gobernabilidad de los Organismos .....	53
8.1.3.	Anexo 3. Objetivos Organismos Internacionales.....	56
8.1.4.	Anexo 4. Imagen Corporativa (Logo) Organismos Internacionales .....	60
8.1.5.	Anexo 5. Ejemplos de campañas internacionales .....	61
8.1.6.	Anexo 6. Benchmarking Internacional.....	63
8.2.	Anexo. Organismos Nacionales .....	64
8.2.1.	Anexo 7. Ley que rige (Decreto Ley 2757), ejemplo (ASOEX).....	64
8.2.2.	Anexo 8. Composición Organismos Nacionales.....	75
8.2.3.	Anexo 9. Objetivos organismos nacionales .....	78
8.2.4.	Anexo 10. Imagen Corporativa (logo) Organismos Nacionales .....	80
8.2.5.	Anexo 11. Ejemplos de tipos y cálculos de cuotas sociales, ChileNUT y ASOEX .....	80
8.2.6.	Anexo 12. Ejemplo de campañas nacionales .....	81
8.2.7.	Anexo 13. Benchmarking Nacional .....	83
9.	REFERENCIAS.....	84

## 1. INTRODUCCION

Dado que en los últimos años la masa ganadera bovina enfrenta una caída permanente en Chile y que si bien ha habido un aumento gradual en el consumo de carne per cápita en la población chilena, la mayor demanda la han absorbido las importaciones de carne de vacuno de diferentes países tales como Argentina, Brasil, Paraguay y Estados Unidos de Norteamérica. Esto ha motivado el trabajo conjunto de la cadena de la carne en Chile, desde los productores hasta las plantas faenadoras y comercializadores locales para diseñar, planificar y gestionar una estrategia de mejoramiento del posicionamiento de la carne de bovino chilena, dirigida hacia el consumidor nacional. Para esto se pretende implementar una campaña de promoción de la carne chilena, a nivel nacional, pero actualmente la industria de la carne no cuenta con una organización que las aglutine en torno a este objetivo, o bien fuese parte de otra estructura que lo tuviese como misión. Por lo mismo, se ha desarrollado este estudio, en dos etapas o proyectos, el primero para determinar las condiciones objetivas, transparentes y factibles para recaudar los fondos, mientras que el segundo, para proponer una estructura que le de sustentabilidad y gobernabilidad a la organización que se haga cargo de esto en el mediano y largo plazo, pues sin duda deberá requerir un trabajo constante y organizado en el tiempo.

A continuación se presenta el contenido del estudio 2 o segundo proyecto mencionado anteriormente.

### 1.1. Objetivo General

El objetivo de este estudio es proponer un modelo de sustentabilidad y gobernabilidad para la obtención, manejo y rendición de fondos para campaña promocional de la carne nacional en Chile.

### 1.2. Actividades

- 1.2.1. Levantamiento de información primaria y/o secundaria respecto a los mecanismos existentes a nivel nacional y mundial para recaudar

- financiamiento en las industrias similares para que sirvan como benchmarking para la futura campaña de promoción de carne chilena.
- 1.2.2. Análisis de los mecanismos en términos de formas de operación, recaudación, administración, etc. para proponer un modelo de funcionamiento técnico y legal de lo propuesto.
  - 1.2.3. FODA del modelo conceptual factible de ser implementado a nivel nacional.
  - 1.2.4. Propuesta de mecanismos de sustentabilidad a implementar a nivel nacional.
  - 1.2.5. Definir estructura legal de la entidad encargada de la recaudación, ya sea una nueva entidad o una existente.
  - 1.2.6. Evaluar escenario contable y tributario. Propuestas y mecanismos de operación en esta área.
  - 1.2.7. Diseñar mecanismos de gobernabilidad, representatividad y de resolución de conflictos que le den sustentabilidad y operatividad a la plataforma.

## 2. LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION DE ORGANISMOS O INSTITUCIONES PARA PROMOCION DE CARNE BOVINA Y OTROS SIMILARES

### 2.1. Análisis de organismos internacionales

Para el análisis de otros organismos, se analizaron diversos países que poseen entes que administran y gestionan la promoción de la carne bovina, entre los países escogidos encontramos; Argentina, Uruguay, Estados Unidos, Australia e Inglaterra, en el siguiente cuadro podemos ver la cantidad de cabezas de ganado vacuno que tienen y cual es su cantidad faenada para el año 2016, con el fin de dimensionar el tamaño de la industria en esos países y su tamaño relativo comparado con Chile.

*Cuadro 1. Existencias y faena de países escogidos.*

2016	ARGENTINA	URUGUAY	EEUU	AUSTRALIA	INGLATERRA	CHILE (2015)
Existencias	52.600.000	11.977.802	91.988.000	26.142.000	10.033.000	2.735.857
Faenados	11.806.526	2.266.000	30.500.000	7.930.000	2.780.000	923.207
% Faenados	22%	19%	33%	30%	28%	34%

Fuente; Argentina IPCVA, Uruguay INAC, EEUU NCBA, Australia MLA, Inglaterra EBLEX, Chile INE. (Mercados, 2001) (IPCVA, 2015)

Se puede apreciar que Chile, actualmente, es el que faena el mayor porcentaje entre los países escogidos, factor que puede influir en la proyección de las existencias y se debe considerar como parte de la planificación estratégica de cualquier campaña de promoción y desarrollo futuro del rubro.

#### 2.1.1. Organismos Internacionales

Entre los distintos organismos observados, focalizados en la promoción de carne de vacuno, en cada país, se destacan los siguientes:

Argentina; IPVCA, Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina, Uruguay; INAC, Instituto Nacional de Carnes, Estados Unidos; NCBA, National Cattlemen's Beef Association, Australia; MLA, Meat & Livestock Australia, Inglaterra; EBLEX, AHDB Beef & Lamb. (Ver imágenes corporativas en Anexo 4).

Cabe destacar que en el caso de países como Australia, Argentina y Uruguay predomina el trabajo asociativo como rubro desarrollando instituciones fuertes y con mucha representación, por como se componen y por cómo se administran.

Son países escogidos por su fuerte industria cárnica, en términos de valor económico relativo, buena calidad de carne, alto consumo interno de carnes rojas y que obviamente tengan instituciones que se dediquen a la promoción de la carne, en especial de carne bovina. Asimismo, y en los casos sudamericanos, se buscó también similares sistemas de producción y cultura social, los que pueden servir como modelo de conocimiento y experiencias previas para Chile. El siguiente cuadro muestra el consumo per cápita de carnes rojas por país, a modo de referencia.

### *Cuadro 2. Consumo per cápita de carnes rojas algunos países*

#### **Which countries eat the most red meat?**

Annual beef & veal consumption per capita in OECD countries in 2014



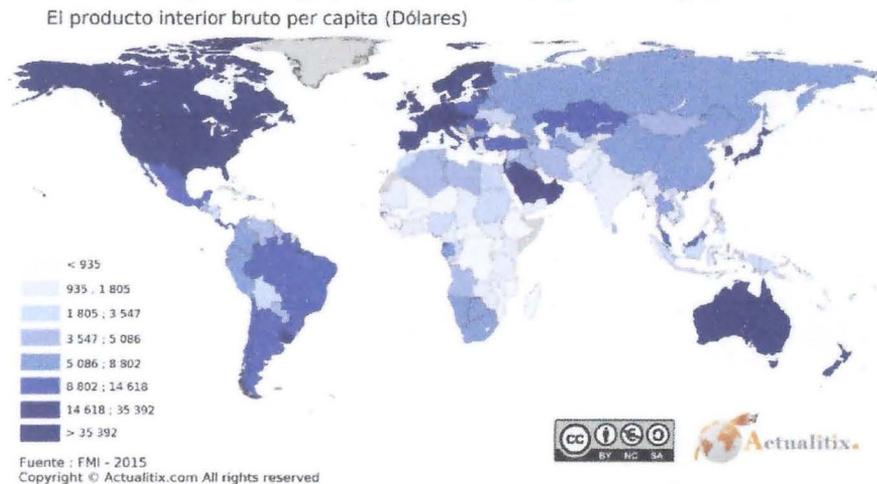
@StatistaCharts Source: OECD

i100

THE INDEPENDENT

statista

A su vez se consideró la similitud que existe en los países escogidos por el ingreso per cápita, que se puede apreciar en el siguiente cuadro.



Sumado a esto hay que considerar que son países que poseen industrias líderes en la producción de carne, por ejemplo Estados Unidos que tiene una gran experiencia en la producción de carne bovina y se escogió, en este caso, por su capacidad de organización. En este país destaca la capacidad que tienen distintos agentes de la cadena para generar asociaciones gremiales, así también Australia es un referente a nivel mundial en la producción, en el uso de tecnologías y la capacidad de organizar a la industria. Por otro lado, Uruguay y Argentina comparten con Chile una idiosincrasia similar, y a su vez sistemas de producción similares, sobre todo el manejo de ganado en pradera. Finalmente, Inglaterra como referente europeo del análisis, comparte similitudes con la producción chilena, como por ejemplo en las especies principalmente explotadas para carne de alta calidad.

### 2.1.2. Tipos de organismos observados

En la mayoría de los países, el organismo creado se caracteriza por ser un ente público no estatal, “Se trata de entes que no se enmarcan dentro del Estado, por lo que se admite que no integran la Administración Pública, pero que están sujetos en mayor o menor medida a un régimen de derecho público en razón de las funciones que desempeñan, pues el legislador les ha confiado una serie de competencias en forma expresa.”

En este sentido se ve la necesidad de depender de cierta legislación que facilite el sistema de recaudación y que a su vez imponga normas de comportamiento del organismo.

### 2.1.3. Cómo se financian

En cuanto al nivel de financiamiento, es posible ver que existen distintas formas de recaudación, en algunos casos el cobro se hace sobre un porcentaje del precio, y en otros casos, cobro por cabeza. En ambos casos existe una ley que respalda dicho sistema, para de esta forma evitar conflictos en el proceso de recaudación. En algunos casos, se explicita que no tributan de ninguna manera los recursos recaudados por este concepto.

Por otro lado, cabe agregar, que, si bien se recauda por animales o precio transado, existen multas por ciertos incumplimientos en los procesos, estas multas en la mayoría de los casos van a este organismo público no estatal, como también donaciones voluntarias, inclusive subsidio por parte del estado de 1 dólar por dólar invertido en I+D en el caso de MLA, de Australia.

A continuación se presenta un extracto de cada organismo evaluado y la cantidad que cobra como aporte a su operación, y cómo se calcula el monto y quién de la cadena lo paga, de los cuales sólo en caso de ser su objetivo exclusivo la promoción, indicaría que este monto se dirige hacia campañas de publicidad. En el caso de organismos, como el INAC de Uruguay, el cual desarrolla también actividades de I+D, los recursos son utilizados parcialmente a promoción.

## Argentina

**Cuadro 4. Cobro de recaudación IPCVA**

IPCVA	COBRO POR PRECIO	CARGO
SOBRE VALOR INDICE RES VACUNA	0,20%	AL PROPIETARIO DEL ANIMAL
	0,09%	OBLIGACIÓN A QUIEN REALICE LA FAENA

Fuente: Elaboración propia a partir de información de IPCVA

## Uruguay

**Cuadro 5. Cobro de recaudación INAC**

INAC	COBRO POR PRECIO	CARGO
SOBRE PRECIO FOB	0,60%	EXPORTADOR
SOBRE PRECIO INTERNO	0,70%	FAENADORA (PROVENIENTES DE FAENA)

Fuente: Elaboración propia a partir de información de INAC

## Estados Unidos

**Cuadro 6. Cobro de recaudación NCBA**

NCBA	COBRO POR CABEZA	CARGO
\$USD	\$ 1	PROPIETARIO DEL ANIMAL

Fuente: Elaboración propia a partir de información de NCBA

## Inglaterra

**Cuadro 7. Cobro de recaudación EBLEX.**

EBLEX	Sacrificio/	Impuesto sobre el productor
	Tasa de exportación	Cabeza
	Cabeza	
Ganado	1,35 € (1,35 \$USD)	£ 4,05 (5,45 \$USD)
Terneros (No superior a 68 kg de peso muerto o menores de 6 meses de edad si se exportan)	£ 0,08 (8p) (0,11 \$USD)	£ 0,08 (8p) (0,11 \$USD)
Oveja	£ 0.20 (20p) (0,27 \$USD)	0,60 € (60 p) (0,71 \$USD)

Fuente: EBLEX, euro y libra ajustados conversión del 21/08/17

## Australia

**Cuadro 8. Cobro de recaudación MLA**

Mercancía	MLA (I + D)	MLA (marketing)	Salud Animal Australia	Encuesta Nacional de Residuos	Cobro por cabeza
Ganado de gramíneas	0,92 \$ (0,72 \$USD)	3,66 \$ (2,89 \$USD)	0,13 \$ (0,10 \$USD)	0,29 \$ (0,23 \$USD)	\$ 5.00 (3,95 \$USD)
Ganado bovino	1,50 € (1,76 \$USD)	\$ 3.08 (2,43 \$USD)	0,13 \$ (0,10 \$USD)	0,29 \$ (0,23 \$USD)	\$ 5.00 (3,95 \$USD)
Terneros	0,16 € (0,18 \$USD)	0,48 € (0,56 \$USD)	-	0,26 € (0,31 \$USD)	0,90 \$ (0,79 \$USD)
Oveja*	0,77% del precio de venta	0,87% del precio de venta	0.18% del precio de venta	0.18% del precio de venta	2% del precio de venta +
Corderos	0,49% del precio de venta	1.20% del precio de venta	0,20% del precio de venta	0.11% del precio de venta	2% del precio de venta ++
Cabras	0,167 \$ (0,13 \$USD)	0.105 \$ (0,08 \$USD)	0,045 dólares	0,06 dólares	\$ 0.377 (0,29 \$USD)

Fuente: MLA, dólares (australianos) y euros ajustados conversión del 21/08/17

Con sus distintas formas de recaudar fondos, podemos ver en el siguiente cuadro la cantidad de ingresos que tienen, según sus propios estados de balance, ajustados al dólar promedio del año;

**Cuadro 9. Ingresos de organismos internacionales**

2016	ARGENTINA	URUGUAY	EEUU	AUSTRALIA	INGLATERRA
INGRESOS USD\$	11.778.717	20.437.492	34.749.780	146.974.316	28.994.421

Fuente; Argentina IPCVA, Uruguay INAC, EEUU NCBA, Australia MLA, Inglaterra EBLEX. Ajustados a conversión de dólar americano promedio según <https://es.investing.com/currency>. (Thomas B., 2015) (Forte U., 2017) (Uruguay XXI, 2015) (Eblex, 2015) (Attenborough G., 2015)

De todos estos ingresos hay que considerar que no todos los organismos recaudan fondos meramente del ganado bovino, para ver más detalles sobre esto ver Anexo 6.



#### 2.1.4. Administración

En los distintos organismos se crea un consejo de representantes, que normalmente representa a los diversos participantes de la industria, ellos son quienes eligen según habilidades profesionales e intereses de cada agente, para formar el directorio del organismo.

En muchos de los casos existe una ley que respalda dicho procedimiento, para evitar conflictos y generar transparencia, ver Anexo 1.

Para ver como se componen, ver Anexo 2.

#### 2.1.5. Qué Hacen

Los distintos organismos trabajan en varias aristas, por un lado promocionar la carne tanto a nivel nacional como internacional. Llevar a cabo estudios e investigaciones que se enfoquen en mejorar las distintas áreas de la industria bovina. Realizar charlas, seminarios, capacitaciones a los distintos sectores, como también asistencias técnicas en los procesos.

Para ver lo que hacen de forma detallada ver Anexo 3.

#### 2.1.6. Cómo Difunden

Se aprecia que los distintos organismos ocupan distintos medios de promoción, en algunos casos páginas web, incluso aplicaciones donde recomiendan recetas para incentivar el consumo del producto, destacar los beneficios y cualidades. Por otro lado se realizan ciclo de conferencias, seminarios, y charlas. También ocupan redes sociales para difundir videos, imágenes, o frases que permitan promover el producto. En otros casos ocupan los medios de comunicación, como radios, televisión, diarios o revistas. En el anexo 5 se pueden apreciar ejemplos representativos de cómo estos organismos promocionan la carne vacuna.

## 2.2. Análisis de organismos nacionales

Para el análisis de otros organismos nacionales, se analizaron diversos entes nacionales que promocionan sus productos ya sea de forma nacional y/o internacional, entre los organismos encontrados tenemos:

### 2.2.1. Organismos Nacionales

Entre los distintos organismos se encuentran:

Organismos que promocionan el consumo nacional; CHILEHUEVOS (Asociación de productores de huevo), FEDELECHE (Federación gremial nacional de productores de leche), PALTAHASS (Comité de Productores de Palta Hass de Chile), CORMA (La corporación Chilena de la Madera), CHILEOLIVA (La asociación de Productores de Aceite de Oliva).

Y otros que principalmente promocionan el consumo internacional; ASPROCER (Asociación de productores de cerdo), ASOEX (Asociación de exportadores de fruta de Chile), CHILENUT (Asociación de productores y exportadores de nueces de Chile), WOC (Asociación Gremial de Vinos de Chile), SALMONCHILE (Asociación de la Industria del Salmon de Chile), ANPROS (Asociación Nacional de Productores de Semillas), entre otros.

Los dos grupos promocionan tanto nacional como internacional, pero es el enfoque principal el que se destaca en esta clasificación. Para conocer la imagen corporativa a través de los logos de cada organismo, ver Anexo 10.

### 2.2.2. Tipos de organismos

La mayoría de estos organismos se componen en forma de Asociación Gremial, que según el Gobierno de Chile, tienen por objeto promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes a las/os miembros del gremio, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes. Para poder formar y cumplir debidamente con los deberes que tiene una A.G, es necesario cumplir con el Decreto Ley N°2.757. (Ver anexo 7, donde se puede ver Decreto y ejemplo de estatutos ASOEX).

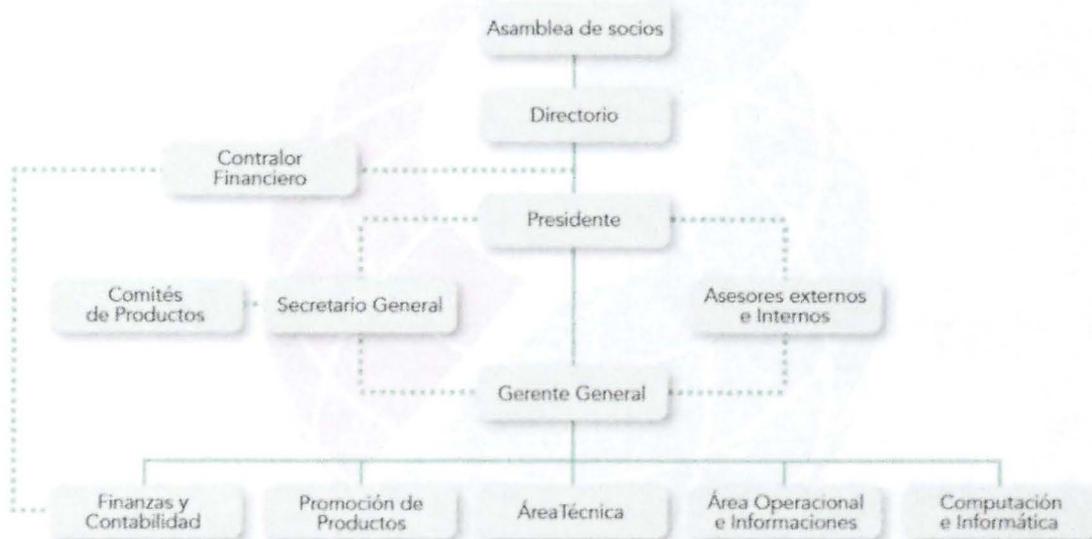
### 2.2.3. Como se financian

La mayoría de los organismos, según la información recolectada, se financian a través de los aportes de los socios, que tienen que cancelar un valor anual, que entre ellos acuerdan forma de pago, que puede ser mensual, trimestral, etc. En muchos casos tienen una cuota fija anual baja y otras cuotas sociales calculadas a partir del tamaño de la empresa o de su operación o comercialización, asociada a variables objetivas cuantificables, tales como cajas exportadas, litros vendidos, superficie productiva, etc. Por ejemplo, CHILENUT cobra según cantidad producida de nueces, ASOEX cobra según cantidad de fruta exportada. CHILEOLIVA evalúa caso a caso los socios, y se cobra según cantidad de hectáreas plantadas. PALTAHASS cobra según la cantidad de palta vendida. Para ver más detalladamente formas de recaudación ver Anexo 11, donde se escogió ASOEX al ser un buen referente por su gran tamaño, experiencia exitosa y la forma ordenada y detallada con la que determina sus aportes y ChileNUT por su simplicidad. Existe una consideración especial y ya muy focalizada en el caso de campañas por países específicos para frutas específicas, en la cual se ha determinado previamente un aporte social adicional para que concurran sólo las empresas que están interesadas en ese mix objetivo.

### 2.2.4. Administración

La administración se rige bajo la característica estructura de una A.G, normalmente utilizada y aceptada por la normativa legal chilena y para poder apreciar de buena forma como se constituye, a continuación presentamos como ejemplo representativo el organigrama de ASOEX.

**Cuadro 10. Organigrama ASOEX**



Fuente: <http://www.asoex.cl/quienessomos/gobiernocorporativo/administracion.html>

Asamblea de Socios, es el organismo máximo de ASOEX y su principal función es definir las políticas de la institución, establecer las cuotas de sus asociados y designar anualmente su Directorio, acorde a lo señalado en los Estatutos.

Directorio, tiene por funciones implementar las políticas establecidas por parte de la Asamblea de Socios, para lo cual define todos los aspectos financieros, operacionales y administrativos para el adecuado funcionamiento de la entidad.

Presidencia, es responsable de implementar la administración general de la entidad y de la implementación de los acuerdos del Directorio.

Contralor Financiero, responsable de supervisar el adecuado funcionamiento financiero de entidad.

Secretaría General, encargado de apoyar y ejecutar las tareas que determina la Presidencia y de la Gerencia General, así como coordinar el funcionamiento de los comités de productos.



Gerencia General, es la responsable de la administración de todas las acciones definidas por la Presidencia, en sus diferentes áreas.

Área de Finanzas y Contabilidad, cuenta con dos sub gerencias: Control de Gestión Presupuestaria y Contabilidad quienes ejecutan las tareas que le son propias.

Área de Promoción de Productos, responsable de la administración y ejecución de las actividades de promoción en los mercados externos.

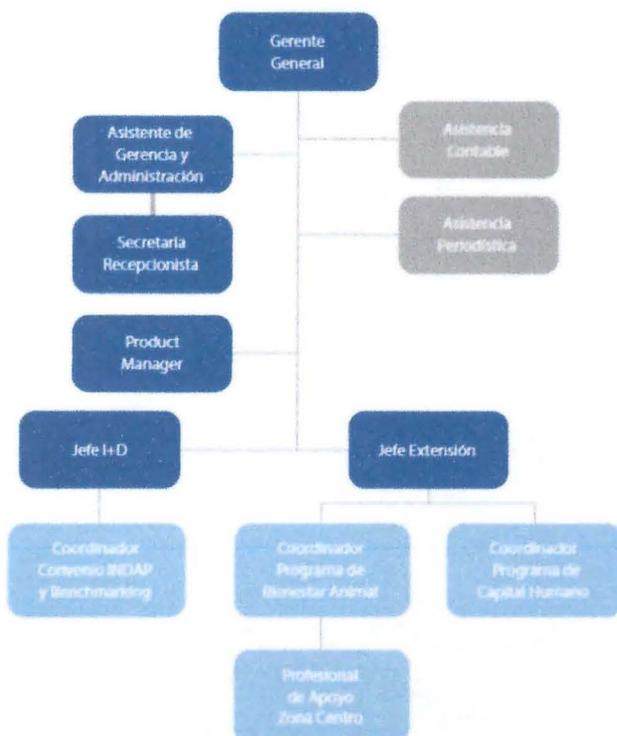
Área Técnica, se encarga de la administración de los distintos convenios fitosanitarios que administra ASOEX, materias relativas a plaguicidas y aditivos, información de aranceles aduaneros y, otras materias de carácter técnico-profesional.

Área Operacional e Informaciones reúne las sub-áreas de: Agencia Operadora de CORFO, Oficinas Regionales de ASOEX, Certificación de Competencias Laborales, Estadísticas de Exportaciones de Frutas y Hortalizas, Simfruit, Certificación de Origen, y otras actividades relativas a seminarios e información a la industria.

Área de Computación e Informática, entrega el soporte técnico-computacional a toda la organización, a fin de utilizar adecuadamente las tecnologías de la información y manejo de datos disponibles.

Otro ejemplo de como estructurar la organización es el de FEDELECHE que se ve a continuación.

**Cuadro 11. Organigrama FEDELECHE**



Para ver como se componen otros organismos ver Anexo 8.

### 2.2.5. Qué hacen

En general, las entidades analizadas se dedican no sólo a la promoción de sus productos, si no que por su connotación gremial, incorporan otros objetivos y actividades, tales como aspectos de innovación y desarrollo, estrategias de competitividad, asuntos comunicacionales corporativos y de vinculación con el estado, defensas y protección del rubro, etc. Por lo mismo sus objetivos son amplios y diversos y cada una de las agrupaciones las declara en sus mecanismos de difusión o presentación.

A modo de ejemplo, se presentan los objetivos que tiene la Asociación de Productores de Cerdos, ASPROCER, por ser un rubro cárnico, con campañas de promoción (aunque



internacionales, como agrupación) y por el contrario dentro de su rubro también con pequeños y medianos productores (entendiendo claramente que es otro nivel de producción, mayor a un pequeño productor de vacuno). Para ver lo que hacen los demás organismos escogidos a nivel nacional, ver Anexo 9.

Objetivos de ASPROCER:

**Inocuidad:** Contribuir a preservar la inocuidad de los productos de las empresas asociadas, a través de la gestión de un sistema integrado que considera toda la cadena productiva, desde la planta de alimentos para animales, granjas y plantas faenadoras.

**Sanidad y bienestar animal:** Contribuir, mediante proyectos y programas, a la mantención y mejora del patrimonio sanitario porcino y al cumplimiento de buenas prácticas en materia de bienestar animal.

**Comercio Exterior:** Realizar gestiones y acciones de apoyo a asociados, en coordinación con las autoridades de gobierno para facilitar las exportaciones y un fluido intercambio comercial con otros países.

**Sustentabilidad:** A través de esta área, ASPROCER colabora y apoya el desarrollo sustentable del sector porcino, además de actuar como interlocutor en representación del sector ante la autoridad.

**Gestión Gremial:** Representar al sector porcino ante las autoridades nacionales y extranjeras en temáticas de competencia sectorial, así como los intereses de la industria en materias de inocuidad, manejo sanitario y temas relacionados con la apertura y mantención sanitaria de mercados internacionales.

**Promoción Internacional:** Promover las exportaciones de carne de cerdo chilena en el mercado asiático, a través de la marca sectorial ChilePork.

Para ver todo el benchmarking nacional ver Anexo 13.

## 2.2.6. Cómo difunden

Al igual que los organismos internacionales se puede apreciar que en los organismos nacionales ocupan distintos medios de promoción, en algunos casos páginas web, incluso aplicaciones donde recomiendan recetas para incentivar el consumo del producto, destacar los beneficios y cualidades. Por otro lado se realizan ciclo de conferencias, seminarios, y charlas. También ocupan redes sociales para difundir videos, imágenes, o frases que permitan promover el producto. En otros casos ocupan los medios de comunicación, como radios, televisión, diarios o revistas. En algunos casos la asociación gremial crea un ente distinto dentro de la asociación donde se permite gestionar de forma separada la promoción, por ejemplo en CORMA existe Madera21, en SalmonChile existe salmondchile marca encargada de promocionar el salmón en mercado brasileño. En el anexo 12 se pueden apreciar ejemplos representativos de cómo estos organismos promocionan el producto afin.

### 3. FODA DEL MODELO CONCEPTUAL LEGAL-TRIBUTARIO

A continuación se presenta en forma tabulada un análisis FODA de los dos tipos de estructura legales-tributarias, propuestas y analizadas, la primera de éstas sin fines de lucro (ONG, Corporación o Asociación Gremial), mientras que la segunda opción corresponde a Sociedades con fines de lucro (Sociedades Anónimas o Sociedades por Acción).

	<b>ONG (Corporación o A.G.)</b>	<b>Sociedad SA o SpA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>Como se visualiza con un fin común o dirigido hacia asuntos gremiales, que se cree este tipo de forma legal tendrá mayor aceptación por los interesados en desarrollar la campaña o por cualquier otro agente público o privado.</p> <p>Por definición no tiene fin de lucro, lo que ya la posiciona mejor por los grupos de interés. A pesar de esto, igual puede ejecutar actividades comerciales,</p>	<p>Facilidad de conformación dado que no se afecta la posibilidad de recaudar por el tipo de socio.</p> <p>Eficiente en la recaudación y uso de recursos por manejo empresa.</p> <p>Buen orden contable y tributario porque se maneja la recaudación como facturación y el gasto como compra de bienes o servicios, sin tener que hacer la distinción entre el</p>

	<p>incluso sujetas a IVA y por lo tanto, que lo puedan utilizar con fines tributarios.</p> <p>La propuesta de Corporación sería más conveniente para no confundir con las funciones gremiales que ya tienen sus componentes o asociados.</p>	<p>tipo de socio o aportante y la categoría o clasificación de ese tipo de aporte o cuota.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Buena imagen de las ONG o Corporaciones en el medio y para los grupos de interés de la cadena de la carne.</p> <p>Ya existen las ganas de juntarse a ejecutar esto por parte de los diferentes agentes de la cadena involucrados en el mercado de la carne chilena de vacuno.</p> <p>En ambos casos, existe un tercero, como el SAG, con cuya información se puede hacer control de los aportes de los diversos agentes por concepto de faena o movimiento animal, y por lo mismo, le da transparencia al sistema propuesto.</p> <p>En ambos casos, todavía existe interés por parte de consumidores de apoyar al producto nacional, más aún si es de buena calidad.</p> <p>En ambos casos, existe un</p>	<p>El mercado está muy receptivo a campañas publicitarias de alimentos, en especial saludables, como sería el énfasis de esta campaña, considerando los atributos diferenciadores que se han estudiado en el último tiempo para la carne de vacuno nacional.</p>

	<p>buen posicionamiento de imagen de la carne de vacuno chilena, fortalecido en el último tiempo con las tiendas de carne gourmet o especializadas, con fuerte énfasis en el origen, en lo natural, etc.</p>	
DEBILIDADES	<p>No es muy fácil de conformar pues se requiere un número mínimo y después su composición afecta la condición de recaudación.</p> <p>Por lo anterior, se requiere que esté integrado por la mayor parte de los potenciales usuarios o concurrentes.</p> <p>Si los aportes se hacen como socios o cuotas sociales, se complica la posterior paridad con la recaudación de no socios productores, complejizando la contabilidad y tributación de las empresas y/o de la misma ONG. Por lo anterior se recomendaría que existan cuotas sociales menores y que lo sustancial de los aportes provengan de servicios cobrados con facturación, lo cual se contrarrestará con los gastos efectuados de la ejecución de la campaña.</p>	<p>Como su objetivo es recaudar el presupuesto para ejecutar las campañas de promoción anual sin dejar utilidades, al SII puede parecerle extraño que una sociedad productiva no genere nunca utilidades.</p>
AMENAZAS	<p>Tanto para esta figura legal, como para la otra, es una amenaza concreta la creciente publicidad de otras carnes nacionales y, especialmente, la de carnes de vacuno de otros</p>	<p>El prejuicio o temor hacia empresas con fines de lucro por definición, aunque en la práctica no lo tengan, como sería en este caso. Las personas o agricultores son reacios a</p>

	<p>países en Chile. A la fecha hay campañas de Argentina y Brasil y Paraguay, muy atractivas, asociadas a retail, que se han realizado y vienen más, tal como aparece destacado en los sitios de las agencias de promoción de esos terceros países.</p> <p>Dado que se requiere la participación de todos los agentes de la cadena, y si bien están representados todos en esta agrupación de trabajo actual, se constituye en una amenaza fundada el hecho de que los productores no estuviesen de acuerdo en colaborar con el aporte requerido por la campaña. Esto se menciona en otros países, como por ejemplo Australia, en el cual hubo que desarrollar un trabajo de más de 6 meses para informar, promover y sensibilizar al agricultor ganadero.</p>	<p>poner recursos en empresas con fines de lucro por el desprestigio que tiene actualmente.</p> <p>Que sea cuestionado su rol como empresa por no tener nunca utilidades, lo que no le permitiría operar fácilmente dentro del ecosistema empresarial, como por ejemplo con el SII, Bancos, etc.</p> <p>Al no permitírsele por definición el crecimiento económico por utilidades, puede haber un desincentivo a participar dentro de este equipo de administración y trabajo. Por ejemplo, si no hay utilidades, su desempeño no permitiría incentivos directos.<sup>oo</sup></p>
--	--	--

## 4. PROPUESTA DE MECANISMOS DE SUSTENTABILIDAD PARA IMPLEMENTAR ENTIDAD DE PROMOCION

La sustentabilidad de la entidad propuesta está dada por la coordinación de la cadena en su conjunto, la visualización de objetivos comunes y el hacer prevalecer beneficios grupales por sobre beneficios particulares de alguna de las partes.

Parte importante de la sustentabilidad de esta estructura es el sociabilizar los objetivos de la recaudación, los beneficios para la cadena completa, y transparentar cada uno de los análisis realizados en este estudio en cada uno de los eslabones. En este sentido se hace necesario el apoyo del estado a través de algunos de los instrumentos con los que cuentan para ejecutar un programa que permita llegar a cada una de las regiones de manera presencial, utilizando los canales existentes (Agrupaciones de productores bovinos, unidades técnicas de INDAP, Ferias, Plantas de Faena, radio, afiches, etc.) Esto permitirá efectuar una puesta en marcha minimizando las posturas contrarias, al haber transmitido con claridad y transparencia los objetivos de la entidad.

En este sentido, el análisis completo del estudio, está planteado a partir de la participación de cada uno de los agentes mandantes, como son los productores, ferias y plantas de faena, sin descartar que en el futuro se puedan convocar a nuevos actores de la cadena como lo son otras asociaciones de productores, asociación de carnicerías, proveedores, otras plantas de faena y otras ferias no asociadas a las entidades gremiales actuales. Cabe señalar que en este desafío, nadie sobra, todos faltan y mientras mayor convocatoria se pueda tener en el futuro mayor será la retribución de beneficios para la cadena de la carne bovina.

Respecto a la estructura que se plantea se buscó proponer la más liviana posible que permitiera la gestión necesaria para tener un buen control, respaldo y seguimiento de los fondos recaudados, todo lo cual deberá estar controlado por el Directorio de ésta entidad el cual estará conformado por todos los agentes de la cadena.

Se consideró con tal objetivo los siguientes supuestos, los cuales se separaron en gastos de constitución y gastos de operación de la entidad creada. En el siguiente cuadro podemos observar que se consideraron los gastos de asesoría legal para desarrollar la constitución y estatutos que registrarán esta nueva entidad, la redacción de contratos con cada una de las empresas recaudadoras y la nueva entidad, los costos notariales asociados y la puesta en marcha de la entidad en términos de inicio de actividades, obtención de RUT, instalación y capacitación en software contable.

En términos de los recursos requeridos para la operación anual se consideró el arriendo de una oficina como centro de operación, un coordinador encargado de la recaudación de los fondos, validación con registros oficiales y emisión de documentos de cobro. Este

coordinador dependerá directamente del Directorio y tendrá labores administrativas manteniendo al día y en orden la documentación de manera de dar transparencia a toda la cadena. La gestión respecto a la promoción y con los asociados será de exclusiva responsabilidad del Directorio bajo este escenario. Esto permitirá que tan solo un 2,7% de lo recaudado vaya a mantener la estructura mínima, y el 97,3% vaya a financiar la campaña de promoción y costos de recaudación.

<b>ONG PROMOCIÓN DE LA CARNE CHILENA</b>	
<b>CONSTITUCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
ASESORÍA LEGAL (CONSTITUCIÓN)	1.500.000
CONTRATOS CON RECAUDADORES (ASESORÍA LEGAL)	7.000.000
COSTOS NOTARIALES	560.000
ASESORÍA CONTABLE INICIACIÓN	400.000
<b>TOTAL</b>	<b>9.460.000</b>
<b>OPERACIÓN (ANUAL)</b>	
COSTO ADM. Y CONTROL	1.200.000
ARRIENDO	4.800.000
SOFTWARE	200.000
COMUNICACIÓN	420.000
COORDINADOR	8.784.000
INTERNET	480.000
1 PERSONA DE CONTABILIDAD	3.600.000
GASTOS OPERACIÓN DIRECTORIO	300.000
GASTOS FINANCIEROS	528.000
<b>TOTAL</b>	<b>20.312.000</b>

Por otro lado, la implementación del modelo implica el instalar capacidad a nivel de entidades recaudadoras (Ferias – Plantas de Faena) para lo cual se hace necesario la readecuación de software de registros y contables, la actualización de documentación legal para firmas de contratos, la marcha blanca y desarrollo de factura con ítem de promoción de la carne chilena. De acuerdo a entrevistas realizadas a ferias y plantas de faena, se señala que cuentan con sistemas computacionales de gestión, por lo que implementar el mecanismo de recaudación no debiera implicar una complejidad mayor a los recursos detallados en el cuadro siguiente:

<b>RECAUDADORES (FERIAS Y PLANTAS DE FAENA)</b>	
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	
GASTOS NOTARIALES PODERES / VIGENCIAS	980.000
ADECUACION DEL SOFTWARE	16.800.000
DESARROLLO FACTURA	5.600.000
IMPLEMENTACIÓN (MARCHA BLANCA)	11.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>34.580.000</b>

En términos operacionales, el costo de recaudación se estimó a partir del tiempo destinado a este concepto por animal, ya que de acuerdo a lo recabado en entrevistas en terreno, luego de implementar el sistema de recaudación en los programas informáticos no implicaría más allá de algo de tiempo adicional al que hoy se emplea en los procesos. En este sentido y a modo de cuantificar los procesos de registro, facturación y pago no debería llevar más allá de un promedio de 1,5 minutos por animal. Si considera un total de 691.912 animales por año que se recaudarán y considerando un sueldo bruto promedio de administrativo de \$732.000.- se alcanza un costo directo anual de recaudación de 70,3 millones de pesos.-

<b>COSTO RECAUDACIÓN POR ANIMAL ANUAL</b>		
TIEMPO INCREMENTAL RECAUDACIÓN (MIN./ANIMAL)	NUMERO DE ANIMALES	COSTO / MINUTO
1,5	691.912	67,8
<b>COSTO RECAUDACIÓN ANUAL</b>		
TOTAL ANUAL (\$)	COSTO POR ANIMAL (\$)	
<b>70.344.387</b>	<b>102</b>	

De acuerdo a los costos anteriormente señalados y de manera de darle sustentabilidad al sistema con el objetivo de efectuar la campaña de promoción de la carne chilena, se requiere que se den las siguientes condiciones; lo primero es que se logre recaudar sobre el 75% de los animales que van anualmente a faena, que la cuota a recaudar por animal sea de \$1.094.- valor que incluye el costo de la campaña, los costos de recaudación, los costos de operación de la nueva entidad que recibirá los fondos, los costos de constitución de la entidad lo cual será asumido el primer año, y los costos de implementación del sistema de recaudación en las entidades recaudadoras, valor que se consideró recuperable en 3 años por lo tanto se le asigna 1/3 al primer año. (ver detalle en cuadro a continuación)

ANIMALES A RECAUDAR (FAENACAR+AFECH)	691.912	CONTRIBUCIÓN A CUOTA/ANIMAL
COSTO CAMPAÑA DE PROMOCIÓN CARNE CHILENA	645.000.000	932
COSTO CONSTITUCIÓN ONG PROMOCIÓN	9.460.000	14
COSTO OPERACIÓN ANUAL ONG PROMOCIÓN	20.312.000	29
COSTO RECAUDACIÓN	70.344.387	102
COSTO IMPLEMENTACIÓN RECAUDACIÓN (1/3 AÑO)	11.526.667	17
<b>TOTAL</b>	<b>756.643.053</b>	<b>1.094</b>

De acuerdo al análisis de contribución de los eslabones al valor de la carne bovina nacional realizado en estudio previo, podemos señalar que la distribución correspondía a los siguientes porcentajes de contribución:

APORTE DE CADA ESLABÓN	DISTRIBUCIÓN	APORTE TOTAL	CUOTA / ANIMAL	VALOR (REF NOVILLO)	CUOTA PROMOCIÓN / VALOR DEL ESLABÓN
PRODUCTORES	89%	673.412.317	973,3	510.546,9	0,191%
FERIAS	5%	37.832.153	54,7	30.633	0,011%
FAENADORAS	6%	45.398.583	65,6	34.004	0,013%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>756.643.053</b>	<b>1094</b>		

Como se aprecia en el cuadro anterior, el aporte de Ferias y Plantas de Faena anda en torno a los \$120 por animal determinado a partir de monto total a recaudar por sus respectivos % de contribución al valor de la carne bovina nacional, mientras que el segmento de los productores alcanzan una cuota de \$973 por animal. Si analizamos la incidencia de dicha cuota sobre, en el caso de los productores, el valor del novillo gordo como referencia, y de las ferias y plantas de faena, sobre sus cobros de comisión por animal referencia novillo gordo, y valor de faena por animal referencia novillo gordo, respectivamente, vemos que es muy baja.

Al comparar los costos de recaudación que andan en torno a los \$119 por animal y el aporte de Ferias y Plantas de Faena que sería \$120 por animal, se puede sugerir que el aporte de esas entidades sea hacerse cargo de la recaudación al menos por los primeros 3 años (ya que se prorateo la implementación de los sistemas de recaudación en tres años) y luego de este plazo continuar haciéndose cargo de recaudar pero además aportando una cuota anual equivalente a MM\$11,5 aprox. equivalente a \$17 por animal.

Al desglosar la contribución a la cuota de cada uno de los eslabones de la producción (Crianza – Recría – Engorda), igualmente se aprecia que es marginal respecto al valor del animal en cada uno de los estados de la producción.

DESGLOSE DE LA PRODUCCION BOVINA	DISTRIBUCIÓN	VALOR / ANIMAL	\$/KG VIVO 2015 REF.	KILOS PROM.	CUOTA PROMOCIÓN REPRESENTA \$/KG VIVO	VALOR REF. ANIMAL	CUOTA PROMOCIÓN COMO %DEL ANIMAL
CRIANZA	37%	358	1.326,0	200	1,79	265.190,0	0,13%
RECRÍA	20%	199	1.200,0	370	0,54	444.000,0	0,04%
ENGORDA	43%	417	1.086,3	470	0,89	510.546,9	0,08%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>973</b>					

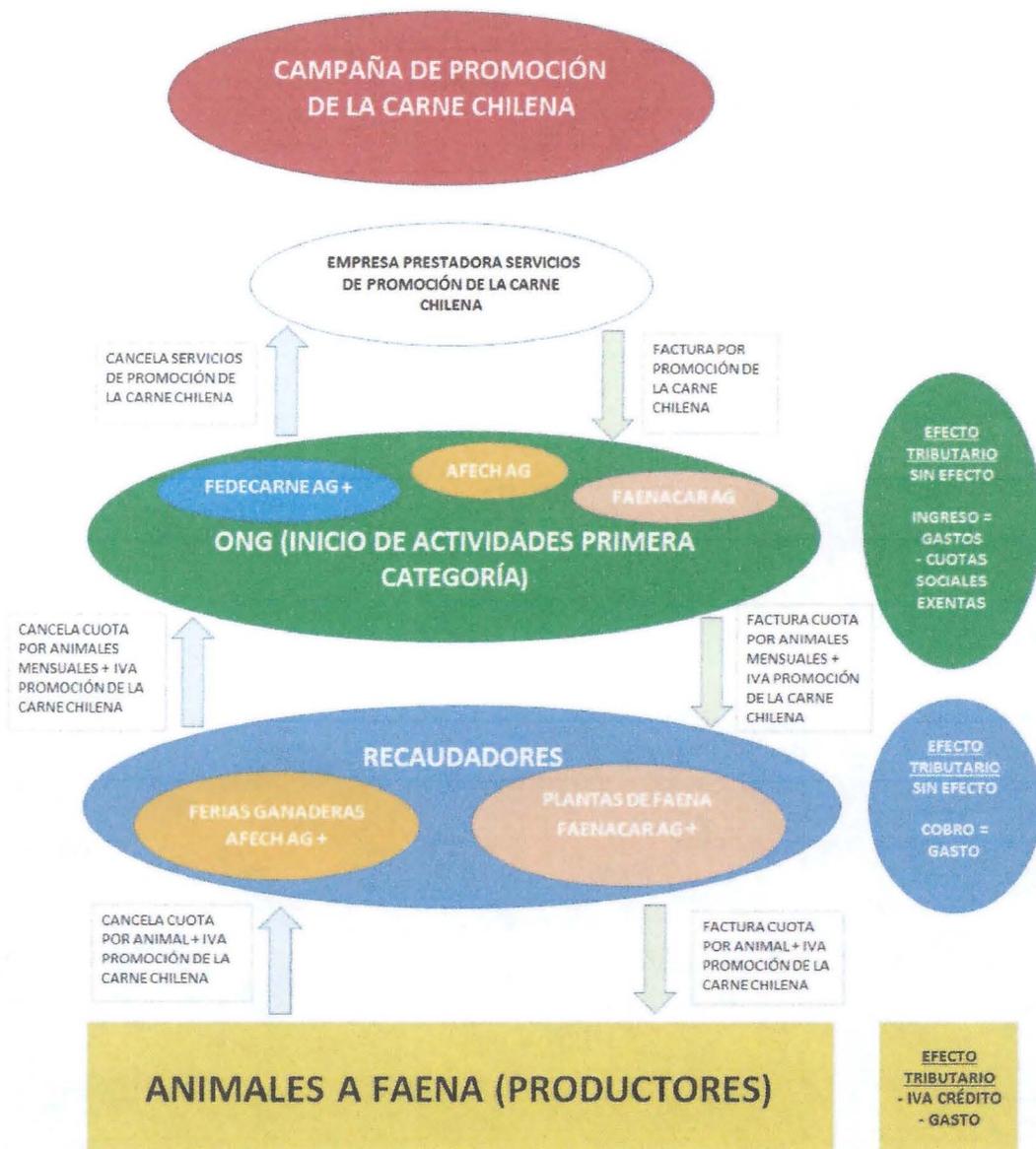
Finalmente el desglose de la cuota por cada uno de los actores de la cadena comprendida desde la producción hasta la faena es la siguiente:

ESLABÓN	APORTE TOTAL (\$)	APORTE A LA CUOTA /ANIMAL /ESLABÓN (\$)
CRIANZA	247.375.953	358
RECRÍA	137.431.085	199
ENGORDA	288.605.279	417
FERIAS	37.832.153	54,7
FAENADORAS	45.398.583	65,6
<b>TOTAL</b>	<b>756.643.053</b>	<b>1.094</b>

El sistema se diseñó con la finalidad de facilitar la recaudación para cada uno de los actores analizando desde el punto de vista legal bajo que atribuciones podía ser recaudada dicha cuota. En este sentido se determinó que para evitar entrar en conflicto respecto al concepto de “descuento”, lo que implicaba costos desde el punto de vista administrativo como autorización notarial que hacían inviable el mecanismo. Finalmente, se optó porque la cuota fuera un cobro por promoción, para lo cual los recaudadores (ferias y plantas de faena) facturarán el valor de la cuota más IVA a los productores, con lo cual los productores podrán ingresar como gasto este concepto y utilizarán el IVA como crédito. Los recaudadores por su parte emitirán una factura por el cobro de la promoción a los productores pero a su vez recibirán una factura de cobro de lo recaudado de parte de la nueva entidad que será la que administrará los fondos de promoción. En este sentido en términos de IVA no debiera haber incidencia contable ya que lo ingresado será igual que el gasto, por lo tanto tampoco afectará la renta de los recaudadores al ser valores calzados.

Por su parte la nueva entidad al recaudar fondos para ejecutar la campaña de promoción y solventar su estructura de gastos liviana, también debiera estar calzada en términos de ingresos y gastos por lo que del punto de vista de la renta no debiera haber mayor incidencia para los fondos. En términos de IVA de acuerdo al diseño y la naturaleza de algunos gastos exentos como por ejemplo remuneraciones, ocasionarían que se tenga que cancelar un cierto monto de IVA anual en torno a los 3 millones de pesos. En este sentido

eso podría ser minimizado si dichos ítems exentos fuesen financiados a través de la figura de cuota socios. (ver esquema siguiente)



## 5. DEFINICION Y ANALISIS PARA ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA , CON MECANISMOS DE OPERACIÓN Y GOBERNABILIDAD PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LA ENTIDAD CREADA

Se ha solicitado realizar un informe legal-tributario respecto de las entidades o figuras legales existente en el derecho chileno, que permitan agrupar a un sector de la industria nacional, en este caso de; **Productores, Faenadores y Ferias de Ganado Bovino**, en adelante, **La Agrupación**, con el objetivo final buscado por estos participantes, cual es, la promoción e incremento del consumo, o bien del precio, de carne bovina a nivel nacional, en adelante, *objetivo final o el objetivo final*.

Para este informe, se han tenido en consideración, como consecuencia de las distintas reuniones llevadas a cabos con asesores, integrantes y entes relacionados con este sector productivo del mercado nacional, no sólo la normativa legal-tributaria, sino que, por sobre todo, los objetivos perseguidos, teniendo presente las desventajas que han sido presentadas en órganos o entidades ya existentes, con relación a los gobiernos corporativos posibles, como a la problemática vista y descrita de la operación de recaudación de los fondos, y las consecuencias tributarias de ello, como también la de ser un mercado disgregado sobre todo en el área de la producción, representado por múltiples y pequeños productores, que si bien algunos de estos se encuentran asociados en una institución gremial, constituyen de todos modos un actor de difícil agrupación unitaria, y por tanto, de unificación de una sola voz de sus intereses y acuerdos.

Asimismo, los otros dos integrantes de esta área de negocios, como son las plantear faenadores y las ferias de compra y venta de ganado bovino, muestran un menor número de integrantes y una mejor cohesión en asociaciones gremiales, que los hacen tener una mayor importancia dentro del mercado en cuestión, todo lo cual, no deja de ser un desafío legal y tributario el poder agruparlas a todas ellas en una entidad capaz de cumplir con los requerimientos planteados, es decir, **crear un organismo eficiente y transparente que siendo capaz de reunir a la mayor cantidad de entidades particulares de las distintas cadenas de la producción de ganado bovino, pueda recibir los aportes de todos estos en las formas pensadas, al menor costo posible de recaudación y con los menores efectos tributarios**, de manera de poder desarrollar mediante una nueva entidad que los agrupe a todos, las políticas necesarias para el desarrollo del mercado, debiendo ese órgano o entidad ser capaz de representarlos a todos y de tener un autogobierno eficiente, eficaz y transparente.

Junto a lo anterior, se ha agregado como requisito esencial, que dicha entidad tenga desde del punto de vista de la imagen social, una naturaleza jurídica y nombre o razón social que no afecte dicha imagen en la población, asociándola única y exclusivamente con fines económicos o sectarios, y por tanto, que refleje mas bien una imagen neutra frente a la sociedad.

De esta forma, se entiende que los objetivos que debe abordar este informe legal-tributario es ofrecer un abanico de posibilidades de entidades que puedan cumplir con los requerimientos solicitados, y que serían los siguientes.

- Un organismo que tenga por objeto promocionar el consumo de carne nacional, determinando o proponiendo la naturaleza jurídica más apropiada de ese órgano.
- Que ese organismo esté dotado de gobierno corporativo eficiente, eficaz, transparente y de bajo costo de ejecución.
- Que dicho organismo sea un receptor adecuado para recibir un aporte, donación o instrumento legal, tributario-contable de los distintos asociados que la componen, o bien, encontrar un modo alternativo de obtención de los ingresos.
- Que esos aportes sean controlados y administrados tanto en su egreso como ingreso por los distintos entes relacionados al menor costo posible, con la mayor simpleza de operación y al más bajo costo tributario que sea permitido.
- Que dicha recepción de dineros, por la entidad que se quiere crear para cumplir el objetivo final de la promoción, tenga el menor costo tributario de operación posible.

### 5.1. Cuestiones Previas

Dentro de éste análisis legal, se ha planteado como puntos esenciales; por un lado, la necesidad de un buen gobierno corporativo, y por otro; de un adecuado procedimiento de recepción y aporte de los ingresos que la entidad requiere.

Ahora bien, previo al desarrollo de este informe, es importante prevenir lo siguiente en torno a los gobiernos corporativos, cualquiera que fuere éste, en las distintas posibilidades de ejecución de entidades o personas jurídicas que finalmente desarrollen los objetivos finales. En tal sentido, y continuando con lo anterior, es importante destacar que de las diferentes posibilidades que a continuación se describen y desarrollan, y salvo casos muy excepcionales, el concepto aceptado e incorporado en los últimos tiempos en nuestro ordenamiento jurídico y lenguaje comercial de gobierno corporativo no constituye en la práctica un aporte esencial a lo ya existente en nuestro ordenamiento legal en el sector privado, y sobre todo en un punto esencial, cual es, que

toda organización humana que requiera la administración de más de uno, y en donde se representa a varios que compongan el organismo, no está exento de dificultades de operación, control y responsabilidad. Situación que por lo demás tiende a replicarse en las distintas figuras legales porque, por un lado, esos gobiernos corporativos propenden a repetirse en su forma y esencia, aún cuando puedan llevar nombres distintos -*Juntas directivas, directorios, etc.*-, y por sobre todo, en el contenido final del órgano administrador o gobierno corporativo que es su componente único; “el ser humano”, y por tanto, si bien es cierto, la figura legal para este objetivo debe ser la óptima dentro de las distintas posibilidades existentes, y desarrollando el mejor gobierno corporativo posible, éste no estará exento de los vicios, errores y complejidades de toda administración humana, y en donde se insiste que, de los varios órganos o figuras legales posibles existente de donde poder elegir, no se debe olvidar que sus respectivos gobiernos tienden a ser muy similares y a veces simplemente iguales.

Por otro lado, también es necesario advertir que un procedimiento limpio y fácil de recolección de dineros desde los asociados a la entidad final, tampoco es un tema de solución fácil y resuelto *a priori*, porque conlleva una ejecución y participación de tantos individuos que no facilita el proceso, salvo que, todos ellos fueran parte del órgano que se cree, toda vez que, aceptando los estatutos del mismo estarían autorizando los aportes en cuestión, en la forma y monto que se fijare. Lo anterior desde una perspectiva de una de las entidades que se propone más adelante, ya que respecto de la otra, aún con la participación de todo el proceso será aún más complejo.

Por otro lado, la experiencia del ejercicio de la recolección de fondos será sin lugar a dudas la mejor forma de depurar y corregir el proceso.

Así las cosas, cualquier proceso que se elija será en principio teoría, que solo mostrará sus deficiencias y las correcciones respectivas hecha la praxis del mismo, de modo tal que finalmente, será el ejercicio de ensayo y error, lo que podrá depurar un proceso como el que se persigue.

## 5.2. Desarrollo

Ha sido conveniente desarrollar este informe en dos partes, siendo el primero de ellos relativo a las distintas alternativas de figuras o institutos legales que podrían llegar a constituir las posibilidades de la entidad final que se cree, desarrollando en el caso de cada una de ellas sus principales efectos legales y características en el orden legal y tributario, y luego, en una segunda parte, en donde por un lado, se proponen tres alternativas de figura legal, luego de haber analizado la posibles competencias, y un tratamiento respecto de la forma de incorporar los aportes y sus efectos jurídico-tributario.

### 5.3. Institutos Legales (Entidades)

En este primer punto y partiendo de la base que el actual ordenamiento jurídico nacional, acepta con respaldo constitucional, en su artículo 1/3 del Código Político-*Constitución Política de la República*-, la existencia de entidades que con o sin personalidad legal pueden actuar en la vida jurídica-económica, con el carácter y reconocimiento de grupos intermedios, es dable concluir en principio que no se requiere de personalidad legal o ser sujeto de derecho para agrupar a distintos individuos y ejercer algún tipo de actividad que en este caso tenga un destino determinado como promover un bien específico de un grupo económico- *consumo de carne nacional*-. Sin perjuicio de lo anterior, y como la entidad que se persigue deberá ser receptora de dinero y pagará a su vez montos de dinero mediante la contratación de servicios, es obvio que esa entidad o figura necesita estar dotada de **personalidad jurídica**, es decir, ser un **sujeto de derecho** según lo dispuesto en el Código Civil, en su artículo 54 con relación al artículo 545 del mismo cuerpo legal. En este caso, también es obvio, que dicha personalidad jurídica será de aquella de carácter de derecho privado, pudiendo o no tener la persecución de fines de lucro. Se llamará a éstas en adelante, en forma indistinta como *entidades o entidades jurídicas*.

En este punto, es necesario tener presente que nuestro sistema legal u ordenamiento jurídico distingue al tratar de las personas jurídicas, entre aquellas que persiguen fines de lucro respecto de las que no lo tienen, pero ambas tienen la particularidad de ser entidades creadas por las personas humanas para cumplir ciertos fines específicos, a las cuales y bajo el cumplimiento de ciertos requisitos o exigencias legales, se les dota de personalidad legal otorgándoles ciertos beneficios jurídicos; tales como un nombre o razón social, patrimonio, domicilio y facultades de actuar en la vida jurídica celebrando por ej. contratos.

Esta explicación dada por don Andrés Bello en el Código Civil hace ya más de 150 años y que se ha hecho parte de nuestro saber legal, se materializa hoy entre nosotros en que aquellas que no persiguen fines de lucro y obtengan utilidades del desarrollo de su negocio o actividad, tienen la obligación legal de re-invertir las mismas en la entidad, sin tener la posibilidad de retirarlas o distribuirlas a sus asociados, socios, accionistas o dueños, a diferencia de aquellas en que sí persiguen fines de lucro, en donde las utilidades obtenidas en el ejercicio o actividad desarrollada por la entidad sí se puede distribuir a los asociados, socios, accionistas o dueños. Lo anterior, además de la distinción legal, tiene trascendencia para la ley tributaria por tener un diferente tratamiento por parte de esas leyes y del Servicio de Impuestos Internos.

La señalada explicación previa tiene importancia para determinar y aclarar las distintas entidades que pueden ser utilizadas en *el objetivo final*, ya que habrá personas jurídicas en ambos sentidos, así por ej. Las sociedades tienen el carácter de ser personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro, mientras que las corporaciones y fundaciones carecen de la persecución de lucro, y su respectivo tratamiento legal y tributario es distinto. Sin perjuicio de ello, existen personas jurídicas que dependiendo de la voluntad de sus asociados pueden decidir estar en uno u otro mundo de los señalados, y también es importante tener presente, el hecho de que una persona jurídica no tenga fines de lucro, no se encuentra inhabilitada para ejercer actividades de primera categoría como o ha referido el S.I.I. en varias ocasiones.

En razón de lo anterior, se puede excluir de este análisis cualquier figura que carezca de personalidad jurídica o no sea sujeto de derecho, por la complejidad que ello traerá, dejando fuera de este análisis dos de las figuras consultadas y sobre las cuales hacemos referencia más abajo en este informe,

#### 5.4. Entidades de derecho privado que persiguen fines de lucro.

No hay duda que, cualquiera de las figuras con reconocimiento de personas jurídicas que persigan fines de lucro, son posibles de ser utilizadas como vehículo final o entidad jurídica, tales como; la sociedades de cualquier naturaleza, colectivas, en comanditas, de responsabilidad limitada, anónimas y por acciones, pero se está obligado, sin embargo, a descartar desde ya a las empresas individuales de responsabilidad limitada o E.I.R.L., porque estas últimas requieren ser creadas por una persona natural y mantener también a una solo persona natural detrás de ellas, lo que hace que quede descartada por su propia naturaleza legal de origen y vida. Luego, de los 5 tipos sociales existentes y vigentes en Chile hoy, hay tres tipos sociales, que por su naturaleza, y por ser los más utilizados en nuestra vida jurídico económica, presentan ventaja e interés de análisis, como son, las sociedades anónimas-S.A.-, las sociedades por acciones-SpA- y las sociedades de responsabilidad limitada-SRL-, pudiendo cualquiera de ellas servir como vehículo para los fines perseguidos, claro está, con ventajas y desventajas, y unas con más de las primeras que las otras.

Del mismo análisis, se descartan desde ya a las sociedades colectivas y sociedades en comandita, no solo porque están en completo desuso, sino también porque su naturaleza jurídica no representa los objetivos perseguidos al fijar un alto estándar de responsabilidad de los socios por las obligaciones sociales. En efecto, y en el caso de las primeras al tener una responsabilidad ilimitada de los socios por las deudas u obligaciones sociales, hace que sea innecesario adquirir una responsabilidad de esa forma. Así es, en este tipo de sociedades, los socios que la compongan tendrán una

responsabilidad ilimitada de su propio patrimonio personal con las obligaciones de la entidad creada, y por tanto se trata de un negocio de alto riesgo. Asimismo, las sociedades en comanditas tienen respecto de los socios gestores el mismo tipo de responsabilidad anterior, y por tanto, el mismo cuestionamiento. Además, debe agregarse que hoy en día están en completo desuso.

**Sociedades Anónimas:** Entendiendo que no es necesario hacer una explicación en detalle del tipo social, se quiere destacar que presenta varias ventajas para el objetivo final perseguido. Por de pronto tienen como ventaja la simpleza de la transferencia de acciones y por tanto, la posibilidad efectiva, rápida y real de incorporación y salida de nuevos socios-*accionistas*-, cuestión no menor, si se piensa que sería deseable obtener el ingreso de los productores en el tiempo. Es posible en el mismo sentido, establecer un pacto de accionistas que limite la venta de acciones a personas naturales o jurídicas que no tuvieran relación con los distintos tipos de participantes del área de la producción, mediante la obligación de ofertas primarias a los accionistas ya existentes. Por otro lado, presenta una ventaja real desde el punto de vista de su administración, toda vez que se trata probablemente del *gobierno corporativo* más desarrollado en nuestro ordenamiento jurídico en el ámbito privado, y con obligaciones y responsabilidad bien definidas y más clara que ningún otro en el ámbito de las sociedades, pero, puede también convertirse en una estructura difícil de gobernar, rígida y con costos mayores que cualquier otro tipo social. En tal sentido, la ley obliga no solo la realización de juntas ordinarias de directores dos veces al año a lo menos, y una de accionistas por año que en principio parece razonable y deseable desde el punto de vista de la organización y administración de un negocio, pero que junto a la existencia de órganos fiscalizadores como inspectores de cuenta y generalmente de un *staff* de profesionales y administrativos, hacen que los costos de administración sean los más caros dentro del ámbito de las sociedades. Así las cosas, no es una entidad de costo menor su administración, pero claramente presenta mayores ventajas de transparencia por la fiscalización interna y externa que tienen estas sociedades, la cual evidentemente sería en este caso una S.A. cerrada, es decir, que no hace oferta pública de sus acciones. En el mismo sentido, y frente a la inquietud manifestada en un alguna conversación sobre los gobiernos corporativos y el interés de hacer participar en los directorios, a autoridades públicas para dar una imagen en particular, sería claramente un punto difícil de cumplir, por cuanto es común que dichas autoridades tengan impedimentos legales para ser parte de personas jurídicas que persiguen fines de lucro, y por tanto, ello se transforma en una desventaja si esto fuere importante.

Sin lugar a dudas, quizás la mayor ventaja es desde el punto de vista de la responsabilidad de los accionistas por las obligaciones o deudas sociales, toda vez que la responsabilidad de estos es completa o total, en el sentido de que nunca responderán

por esas obligaciones, aún cuando la sociedad no tenga patrimonio con que enfrentar esas deudas. La responsabilidad de los accionistas de una S.A. es la más limitada de todas, y permite tomar riesgos de negocios sin tener que enfrentar con patrimonio propio las obligaciones y riesgos de la sociedad de la cual son accionistas.

**Sociedades por Acciones SpA.-** Presenta la misma ventaja de la sociedades anteriores en cuanto a la simpleza de la venta y adquisición de acciones, pero su administración puede ser mucho más ágil y liviana al permitir que los propios socios determinen la forma de administración a diferencias de la S.A., en donde los órganos de administración han sido fijados por ley. En tal sentido, se puede omitir la presencia de un directorio y contar sólo con uno o dos gerentes, o bien mantener el directorio con facultades más acotadas o más detalladas dependiendo de lo que se quiera realizar.

Respecto de la responsabilidad de los accionistas por las deudas sociales, aquí no es tan ventajosa como en el caso de la S.A., porque se trata de una responsabilidad limitada hasta el monto del aporte, y por tanto, cada socio responderá en forma equivalente al aporte o suscripción de acciones realizado con su patrimonio personal por la deudas sociales. Sin perjuicio, es también o puede ser también una figura atractiva junto con las sociedades anónimas.

#### **Sociedades de Responsabilidad Limitada.**

Este tipo social presenta, en relación al objetivo buscado, más bien desventajas, porque sumado a la responsabilidad igual de los socios por las obligaciones sociales como en el caso de las SpA, cada modificación que se realice, entre ellas la salida o ingreso de nuevos socios, y los cambios de administradores nombrados en el acto constitutivo requiere de escritura pública, inscrita y publicada en el Diario Oficial, lo que además de ser engorroso, encarece su funcionamiento en ese sentido.

Por lo demás, tienen un número limitado de socios, que no puede superar los 50, y si bien el caso en cuestión es muy probable que el número de socios creadores sea muy inferior a ese guarismo, lo cierto es que puede ser posible, y deseable por lo demás, la incorporación futura del mayor número de productores, y que evidentemente superan muchas veces esa limitación legal

#### **5.5. Respecto de lo tributario**

Ahora bien, en lo tributario hay varios elementos a considerar, lo primero dice relación con respecto a cualquier sociedad, en las formas existentes y reconocidas en nuestra ley, y es que; produciéndose utilidades al término del ejercicio deberán pagar Impuesto a la Renta, y que éste variará dependiendo del tipo social y por ende del régimen al cual

deberán sujetarse, así por ej. Si son sociedades anónimas, siempre estarán en régimen semi-atribuido o parcialmente integrado del artículo 14 B de la Ley de la Renta, igual caso para la sociedades por acciones, sin embargo, las sociedades de responsabilidad limitada irán al régimen tributario del 14 A de la Ley de Renta, o al régimen atribuido o 14 B de la misma ley si tienes socios personas jurídicas. En tal sentido, pagará la sociedad en el caso del 14 A el 25% de las utilidades con el 100% de crédito respecto de los socios o accionistas y el 27% en el caso del 14 B con un crédito respecto de los socios o accionistas del 65% (todo lo anterior, reglas generales). Junto con lo anterior, el retiro o pago de beneficios o dividendos -utilidades- determinará un ingreso renta para los socios o accionistas de las sociedades o entidades que sean parte a su vez de la entidad jurídica creada para los objetivos finales.

**Renta Atribuida – Concepto:**

**Inc. 2° del N°2 del Art. 2° de la LIR.**

*“Por "renta atribuida", aquella que, para efectos tributarios, corresponda total o parcialmente a los contribuyentes de los impuestos global complementario o adicional, al término del año comercial respectivo, atendido su carácter de propietario, comunero, socio o accionista de una empresa sujeta al impuesto de primera categoría conforme a las disposiciones de las letras A) y C) del artículo 14, y de letra A) del artículo 14 ter, y demás normas legales, en cuanto se trate de rentas percibidas o devengadas por dicha empresa, o aquellas que le hubiesen sido atribuidas de empresas en que ésta participe y así sucesivamente, hasta que el total de las rentas percibidas, devengadas o atribuidas a dichas empresas, se atribuyan a los contribuyentes de los impuestos global complementario o adicional en el mismo año comercial, para afectarse con el impuesto que corresponda”.*

Si bien es cierto, es perfectamente posible el determinar los gastos totales de la entidad de manera anticipada y conocer de la misma forma un aproximado bastante exacto de los ingresos totales, de modo tal de no tener utilidades mediante un simple manejo de ingresos y egresos, y por tanto, ser una entidad que permanentemente en el tiempo tenga balances con muy pocas utilidades o derechamente sin utilidades, lo que significará pagar impuesto cero, o muy poco, y no teniendo entonces mayores efectos tributarios de pago de impuesto de primera categoría y global para los socios, se cree que ello sin embargo, puede producir una duda razonable del ente fiscalizador-S.I.I.- de conocer cual es “la razón de negocios” de una entidad que por principio y objetivo legal es obtener utilidades, y aquí no está generando aquellas, más allá de que se tenga una explicación racional y razonable sobre el particular, y por tanto es un elemento a tener presente.

Por otro lado, el aporte o recolección de dineros desde el punto de vista tributario y también material, puede tener ventajas y desventajas para las sociedades, según la forma que se utilice.

Si la idea fuere replicar el proceso primario propuesto, mediante el cual, cada planta faenadora y feria, como “entes recaudadores”, cobren diaria, semanal o mensualmente a sus clientes productores una suma determinada de dinero por cada cabeza de vacuno transada o faenada, dichas sumas de dinero en la medida que esos “entes recaudadores” la entreguen a la entidad final que se cree, deberán hacerlo ya por medio de aporte, que por las complejidades que significa para una sociedad, deberán ser mediante modificaciones sociales-aumento de capital-, o mediante mutuo de dinero, préstamos a la sociedad. Es decir, un procedimiento como el señalado es muy complejo de aplicar para las sociedades no sólo desde el punto de vista práctico, sino que también legal.

En efecto, la forma en que se quiere recaudar los fondos, y estos a su vez hacerlos llegar a la entidad final, al ser una sociedad, cualquiera que fuere, presenta el problema que serán **ingresos afectos para la sociedad final**, porque en este tipo de entes jurídicos no se puede utilizar la figura del aporte extraordinario que permiten otras figuras legales, ya que dichos aportes tendrán la naturaleza de aumentar el capital social o ser un mutuo de dinero como se ha dicho, que en el primer caso impide su uso en los fines que se persigue porque pasará a ser parte del patrimonio, y en el segundo será un préstamo que deberá restituirse, es decir, una deuda u obligación, desnaturalizando por completo el objetivo de la recolección de dineros. Sin embargo, existe una forma real y más simple de obtener esos recursos, y con buen respaldo legal, y que consiste en que derechamente la sociedad creada venda servicios, en este caso, promoción del producto carne nacional, en cuyo caso, y se analiza más adelante, sería la forma más simple de obtener los recursos financieros para dar operatividad a la entidad y el objeto final, como asimismo, poder cuadrar el presupuesto de la entidad con el gasto real que se requiere y con los ingresos conocidos.

De esta forma, si nos remitimos a las interrogantes de origen que fueron planteadas y que se reproducen a continuación, es posible agregar en cada caso si se ha cumplido o no, o el cumplimiento se hace complejo. Así las cosas se responde a cada punto:

- *Un organismo que tenga por objeto promocionar el consumo de carne nacional, determinando o proponiendo la naturaleza jurídica más apropiada de ese órgano. **Se propone uno, en la naturaleza de sociedad anónima o por acciones, y este es viable.***
- *Que ese organismo esté dotado de gobierno corporativo eficiente, eficaz, transparente y de bajo costo de ejecución. **Las S.A. cuentan por ley, con el gobierno corporativo mas eficiente, pero rigido según otras visiones o dependiendo del tipo de negocios, pudiendo ser eficiente, eficaz, transparente, pero no de bajo costo, mientras que la SpA, cuentan con mayor libertad para crear un organo de administración, que sea eficiente, eficaz, transparente y de bajo costo.***

- *Que dicho organismo sea un receptor adecuado para recibir un aporte, donación o instrumento legal, tributario-contable de los distintos asociados que la componen. **Definitivamente no lo es, sobre todo con la forma en que se pretende recolectar las sumas de dinero, especie de aportes de los distintos participantes que deben ingresar directamente a la caja de la entidad para solventar gastos, lo que no se dará aquí, salvo de una forma compleja y artificiosa, pero si puede serlo, si se hace mediante la figura de venta de servicios, lo que puede ser aún más simple para efectos de recaudar los montos que se requieren, toda vez que la nueva entidad simplemente cobraría un monto determinado a cada “cliente” para el pago de la promoción facturando ese valor que cada “cliente” pagaría.***
- *Que esos aportes sean controlados y administrados tanto en su egreso como ingreso por los distintos entes relacionados, al menor costo posible, con la mayor simpleza de operación y al más bajo costo tributario que sea permitido. **Según los argumentos expuestos, ello no se cumpliría. Salvo lo anteriormente expuesto, esto es, venta de servicios.***
- *Que dicha recepción de dineros, por la entidad que se quiere crear para cumplir el objetivo final de la promoción, tenga el menor costo tributario de operación posible. **No lo es, porque esos ingresos son afectos, salvo la solución dada de venta de servicios, caso en el cual los ingresos por venta de la nueva entidad si son iguales a los costos de promoción no habrá costo tributario de 1° categoría y global complementario.***

#### **5.5.1. Entidades de derecho privado que no persiguen fines de lucro.**

En este grupo de personas jurídicas posibles para los objetivos planteados se tienen algunas de ellas que tendrán su calidad de ser sin fines de lucro por disposición legal, como son las corporaciones y las fundaciones, dentro de las cuales se encuentran las ONG, y por otro lado, se tienen personas jurídicas que tienen la virtud de que por su naturaleza son sin fines de lucro, pero, tienen la posibilidad de optar por perseguir fines de lucro sin perder un tratamiento especial, como son las cooperativas y las asociaciones gremiales.

**Corporaciones:** Estas entidades con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que al tener como características el ser una asociación de personas con miras a obtener un beneficio para los propios asociados o de orden social, podrían en principio ser también un vehículo para los objetivos buscados en este estudio. Sin embargo, ha presentado

durante los últimos 30 años una discusión y crítica constante por parte del Consejo de Defensa del Estado, en cuanto a que estas entidades pudieren estar formadas, o tener incorporación posterior, de personas jurídicas y sobre todo, personas jurídicas con fines de lucro.

Al parecer, la idea del legislador y que ha sido defendido por el C.D.E., es que dichas entidades -corporaciones- contengan dentro de su grupo de socios personas naturales y de contener personas jurídicas, sean de aquellas que no persigan fines de lucro, con lo que se restringe el tipo de socios que debiera ser parte de la entidad.

También presentan como ventaja, el contar con gobiernos corporativos debidamente regulados en la ley y que permiten tener órganos eficientes, eficaces y transparentes, los cuales también por el carácter de la entidad sin fines de lucro pueden ser sin costo.

Así también, es discutible desde el punto de vista de los fines de las corporaciones, que el objeto de la entidad fuere la promoción de un producto determinado, como es el consumo de la carne de bovino nacional como algo de función social, lo que podría ser discutido por el Estado u órganos del Estado que le otorga la personalidad jurídica, en el sentido de si efectivamente su objeto o giro de esta naturaleza cumple con los tipos de objetos establecidos para las corporaciones.

Sin perjuicio de lo anterior, es evidente una ventaja más, y es que estas entidades no tienen obligación de declaración de renta anual, y que sus utilidades deben reinvertirse dentro del mismo negocio.

En lo que respecta a la forma de los aportes, la ley permite tener distintos tipos de ellos, tanto ordinarios como extraordinarios, pero nos parece que el problema mayor estará en la composición de los socios de la corporación, en que muchos de ellos tienen una actividad propiamente comercial o mercantil que choca con la naturaleza y fines de las corporaciones.

Ahora bien, dentro de las corporaciones se reconoce la figura legal de las ONG (organizaciones no gubernamentales), las cuales se encuentran reguladas junto a otras entidades sin fines de lucro en la ley 20.500, que a su vez, en muchos aspectos se remite y vincula con las normas de las corporaciones y fundaciones del Código Civil, en sus artículos 545 y siguientes, lo que determina finalmente que su naturaleza jurídica o es la de una corporación propiamente tal, o de una figura muy cercana a la anterior, en donde sea cual fuere, en lo práctico tienen la misma regulación.

Sin perjuicio de ello, en la vida ordinaria, la ONG son asociadas a fines “positivos” por la comunidad, lo que las hace tener una ventaja de entrada desde la perspectiva de la

imagen social que de ellas se tiene, de manera tal que si fuere posible vencer u ocultar en forma inteligente y poco meridiana un giro u objeto que en principio es lejano a las que estas persiguen, e incluyendo socios que idealmente no tenga fines de lucro, como asociaciones gremiales y personas naturales, es perfectamente posible entonces generar y utilizar esa vía o herramienta legal para el objetivo planteado, en la que además, debe considerarse que tienen por ley buenos gobiernos corporativos, en los que incluso pudieran ingresar autoridades gubernamentales.

**Fundaciones.** Esta figura se descontó *ad initio* por cuanto supone el aporte del fundador. Es decir, estas entidades tienen su razón de existencia en un aporte que realiza el fundador suficiente para cumplir con los fines de la fundación. En tal sentido, uno o mas de uno de los socios fundadores debieran realizar un aporte en propiedad que sea el bien necesario para cumplir con el fin y en este punto, es obvio que se desnaturaliza el objeto de la entidad que se persigue crear.

Asimismo, se replica el resto de lo señalado para las corporaciones respecto de las fundaciones, toda vez que, salvo lo dicho en el párrafo anterior, el resto se aplica de la misma manera para ambas entidades, y por tanto, las críticas que se mencionaron.

**Cooperativas.** Puede ser una buena alternativa, si el enfoque estuviera básicamente en la producción y venta, ya que los productores menores podrían ofertar mejores precio de venta de sus productos y comprar insumos a menor valor al hacerlo por mayor.

Sin embargo, no permite en forma real y eficaz la promoción, investigación y beneficios de la figura u objetivo final que la es la promoción de la carne, aunque no se descarta completamente.

**Asociaciones Gremiales.** Se estima que desde el punto de vista legal y tributario es una de las buenas alternativas como figura legal, bajo la cual se pueden cobijar los interesados en la carne bovina de producción nacional, es decir, la Asociación Gremial - AG-.

Las AG tiene por disposición legal promover la racionalización, desarrollo y protección de actividades que son comunes a un gremio de la producción, en este caso, sería el de carne bovina nacional en una etapa anterior a la venta directa a público o mayoristas.

Es decir, la finalidad legal de su reconocimiento y regulación es específico para fines determinados que se relacionan con los buscados como objetivos finales.

Estas entidades, están dotadas de personalidad jurídica de derecho privado, y por tanto, tienen patrimonio propio, razón social, en definitiva, personalidad jurídica para celebrar actos y contratos, y un domicilio propio.

Además, los socios que la pueden crear son muy amplios y sin restricciones generales, toda vez que pueden estar constituidas por otras personas jurídicas como sociedades u otras entidades con o sin personalidad jurídica, o por personas naturales, o ambas.

Por otro lado el que sus estatutos se deban depositar en el Ministerio de Economía y publicarse en el Diario Oficial, para obtener reconocimiento legal, le otorgan un mayor grado de reconocimiento dentro del orden jurídico.

En cuanto a su exigencia de socios para su constitución, si bien, puede ser que en número sea mayor a cualquiera de las otras entidades analizadas, pero tampoco se trata de algo muy difícil de cumplir, puesto que la exigencia legal, es una de estas tres alternativas:

- a) Mínimo de 25 personas naturales.
- b) Mínimo de 4 personas jurídicas existentes.
- c) La suma de ambos.

También es posible que los socios sean solo A.G. dando origen a una Federación Gremial que cuenta con las mismas ventajas de las A.G.

En cuanto al gobierno corporativo es más simple que el de las S.A., y semejante al de las corporaciones y fundaciones, lo que, bien constituido, puede ser una garantía de un buen gobierno.

Pero, sin lugar a duda, y con directa relación a la forma en que se obtendrán los recursos, es factible pensar que aquí la A.G. presenta mayores ventajas al tener distintas formas de ingresos debidamente regulados en la ley propia, y con pronunciamientos del S.I.I. en sentido favorable; tales como: cuotas ordinarias, extraordinarias, donaciones, ingreso producto de sus bienes y servicios y asignaciones por causa de muerte. Sin embargo, y en razón de la forma en que serían aportados los principales ingresos de la entidad, considerando la atomización de los productores ganaderos del rubro, es obvio que esta figura presenta múltiples complicaciones de recaudación como más adelante se explica.

Por otro lado, y con directa relación a efectos y obligaciones tributarias de las A.G. parece prudente, para comprender la totalidad de estos efectos, un pronunciamiento

particular del S.I.I. frente a una consulta realizada por el propio Ministerio de Economía y que se transcribe a continuación.

1.- Por Oficio Ordinario N° 1440 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Unidad de Asociaciones Gremiales y Martilleros, se ha remitido a este Servicio su presentación mediante la cual consulta respecto de los beneficios que pueden obtener las Asociaciones Gremiales al tributar en Primera Categoría, tener su iniciación de actividades y pagar los impuestos pertinentes, como lo dispone la Ley ante el Servicio de Impuestos Internos.

2.- Sobre el particular, cabe señalar en primer término que frente a las normas de la Ley de la Renta, debe tenerse presente que todas las personas, sean naturales o jurídicas, revisten la calidad de contribuyentes, en la medida que puedan estar sujetas a algunos de los tributos que ella establece, lo cual ocurrirá en caso que tales personas posean bienes o realicen actividades susceptibles de generar rentas clasificadas en alguna de las categorías que contempla dicho texto legal.

En efecto, la Ley de la Renta, salvo las excepciones taxativas que ella misma establece, no atiende a la naturaleza o finalidad de las personas para gravarlas o no con impuesto, (persigan o no fines de lucro), sino que considera las actividades que éstas realizan, los actos y contratos que ejecutan y los beneficios económicos que puedan obtener.

En este sentido, las Asociaciones Gremiales constituidas o regidas por las disposiciones del D.L. N° 2.757, de fecha 04.07.79, se afectarán con impuesto, en la medida que obtengan rentas clasificadas en la Primera Categoría de la Ley de la Renta, atendiendo a la fuente generadora de los ingresos, los cuales pueden provenir, entre otros, de actividades rentísticas, de inversiones en capitales mobiliarios, del comercio, industria o servicios o de cualquiera otra, que se comprenda en alguno de los números 1 al 5 del artículo 20 de la ley precitada.

3.- Por otra parte, debe tenerse presente que por mandato constitucional las exenciones de impuestos deben estar establecidas por ley, no existiendo ninguna norma legal que exima a este tipo de asociaciones en virtud de su calidad de los impuestos a la renta.

Por otro lado, el D.L. N° 2.757, que regula en forma específica a las entidades en referencia, no contiene ninguna disposición que las libere de los impuestos de la Ley de la Renta.

4.- Por consiguiente, las Asociaciones Gremiales, dentro de las cuales se comprende la entidad a que se refiere la consulta, no gozan de ningún beneficio tributario expreso, y en la medida que realicen alguna actividad susceptible de causar impuesto y ser sujetos de tributos, conforme a lo señalado en el N° 2 precedente, se encuentran afectas, entre otras, a las siguientes obligaciones tributarias: a) Inscribirse en el Rol Único Tributario (artículo 66 del Código Tributario); b) Efectuar Declaración Jurada de Iniciación de Actividades (art. 68 del Código Tributario); c) Llevar Libros de Contabilidad (artículo 68 de la Ley de la Renta); d) Presentar Declaraciones Anuales de Impuesto (artículo 69 de la Ley de la Renta); e) Efectuar las retenciones de impuesto a que se refieren los números 1, 2 y 4 del artículo 74 de la Ley de la Renta y enterarlas en arcas fiscales en los plazos señalados en los artículos 78 y 79 del mismo cuerpo legal, f) Efectuar pagos provisionales mensuales conforme a las normas del artículo 84 de la ley del ramo, y g). Dar cumplimiento a todas las demás obligaciones tributarias, ya sea de carácter legal o administrativas en su calidad de contribuyente de la Primera Categoría.

Ahora bien, si las referidas Asociaciones Gremiales adoptan la calidad de contribuyentes de la Primera Categoría por generar rentas afectas al impuesto de dicha categoría, en virtud de tal calidad, pueden acceder a las franquicias tributarias que actualmente benefician a este tipo de contribuyentes, como ser, entre otras, rebajas por donaciones efectuadas a ciertas instituciones o entidades, créditos por gastos de capacitación realizada en favor de los trabajadores, etc., obviamente en la medida que se cumplan con todos los requisitos que exigen los textos legales que establecen tales franquicias.

Además de ello, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 17 N° 11 de la Ley de Impuesto a la Renta las cuotas que eroguen los asociados no constituyen renta para la asociación que las perciba, las cuales

*para que adopten tal calidad respecto de sus beneficiarios, es necesario que no correspondan a aportes de capital, sino que a contribuciones ordinarias o extraordinarias fijas o variables, que los asociados entreguen a la persona jurídica respectiva, con el fin de cumplir con sus objetivos.*

*Definición del artículo (2) Ingresos artículo 2 de la ley de la renta*

*En este caso, las asociaciones gremiales deben pagar el Impuesto de Primera Categoría, salvo que los ingresos no sean constitutivos de renta, de acuerdo con lo estipulado en los artículos 2 y 17 de la ley de la renta.*

*1.- Por "renta", los ingresos que constituyan utilidades o beneficios que rinda una cosa o actividad y todos los beneficios, utilidades e incrementos de patrimonio que se perciban, devenguen o atribuyan, cualquiera que sea su naturaleza, origen o denominación. (2)*

### **5.5.2. Otras figuras consultadas.**

Se ha consultado finalmente sobre otras posibles figuras jurídicas que pudieren cumplir con el objetivo perseguido, tales como consorcios y los denominados Institutos, respecto de los cuales existen símiles en otros países de la región americana.

Respecto de los denominados institutos, además de no existir una regulación expresa como un ente o vehículo distinto con reconocimiento jurídico mediante el cual se pueda ejecutar distintos fines sociales o económicos, se debe agregar que sólo se le reconoce legalmente como un concepto asociado a entidades de Educación Superior, pero no como un órgano *per se*, razón por lo cual se debe proceder a su descarte, salvo que, se quiera que el órgano en particular tenga la calidad de Órgano de Educación Superior o de investigación, lo que parece desborda el objetivo inicial y final principal del aquel. En tal sentido, otros órganos que llevan el nombre de instituto, como por ej. el INIA sobre el cual también se ha consultado, constituye éste una entidad especial que en todo caso cuenta dentro de sus asociados, con personas jurídicas de derecho público y por tanto, se apartan de la figura en análisis.

En lo Relativo a los consorcios, que no son más que la unión de distintas empresas para la obtención de un beneficio común, al igual que los anteriores carecen de una regulación específica como sujeto de derecho en particular, salvo con relación las Pymes y para fines más bien de orden económico.

### **5.6. Implementación de Cuota de Dinero para Difusión de Consumo de Carne y Propuesta de Entidad.**

En este punto, las alternativas de entidad pueden ser las siguientes, y como consecuencia de lo anterior, la implementación de la cuota variará según la opción.

#### 5.6.1. Entidad con fines de lucro, S.A. o SpA.

La primera alternativa propuesta, puede ser la figura de una S.A. o la de una SpA, dependiendo de los costos de administración que se quieran asumir y de la mayor o menor responsabilidad en los negocios sociales, no sólo por las ventajas ya vistas desde el punto de vista legal, sino que por sobre todo desde la forma de recaudar los fondos y los costos tributarios, que son en la medida que exista un gasto que esté en directa relación con los ingresos la forma más simple de recaudar y al menor costo tributario.

En efecto, en esta alternativa, la entidad que se cree, S.A. o SpA., debería tener el siguiente proceso para recaudación anual, semestral o mensual de fondos:

- Cada entidad que sea feria o faenadora -en adelante, ente recaudador- debiera cobrar un valor extra de lo que hoy cobra, determinado por cada cabeza de animal faenada, el cual destinará íntegramente al costo de promoción de la nueva entidad que se cree. Esta le cobrará a su vez para publicidad, emitiendo una factura no exenta por el servicio en cuestión. *(debe tener un giro y factura no exenta para aprovechar el IVA de la contratación de los servicios, y que además servirá a los entes recaudadores con el mismo efecto).*
- De esta forma, la nueva entidad le facturará un valor predeterminado entre las entidades “recolectoras” y la nueva entidad. Hablamos de valor predeterminado ya sea porque existe un acuerdo previo de cuánto debe pagar cada entidad recolectora, o bien, porque ésta una vez recolectando los montos en forma mensual, anual o semestral informará a la nueva entidad que deberá facturar por ese monto.
- Luego, la suma de esos montos será lo que la nueva entidad podrá gastar en promoción del producto, de manera de obtener un resultado que sea igual en cuanto a sus egresos respecto de sus ingresos.
- Este sistema de aporte evita por una lado la decisión individual de cada productor de aprobar un aporte, pero supone un acuerdo general entre ferias y plantas faenadores para ejercer el cobro para el fin perseguido por un lado, y por otro, la disposición de transferir todos esos fondos a la nueva entidad, lo que supone la existencia de un contrato mercantil entre las partes. Sobre este punto hay que tener presente que no es menos cierto que la fijación del precio desde los entes recaudadores a los

productores constituye en la práctica una fijación de precio y de todo un sector, lo que puede ser vista como una práctica reñida con la libre competencia y por tanto un acto de colusión.

### 5.6.2. Entidad sin fines de Lucro, AG y ONG.

Como hemos visto, la AG desde el punto de vista legal y de los fines perseguidos por el legislador, es entidad ideal a juicio nuestro, porque reúne un conjunto de elementos positivos para los fines perseguidos, sin embargo presente un problema práctico de recolección de fondos.

En efecto, si bien la ley de A.G. permite la existencia de distintos tipos de aporte, desde los llamados ordinarios, hasta los extraordinarios pasando por donaciones, asignaciones por causa de muerte, etc. El problema se produce en que casi la totalidad de los fondos que se requieren para el pago de una campaña de publicidad anual dependerá de un aporte extraordinario que deberán hacer los socios o entes recaudadores, lo que a su vez, tratándose de estos últimos, recaudarán de los productores en su mayor medida, y ello trae un problema en sí mismo complejo, ya que por un lado al tener que generar un sistema que recaudará en forma residual de múltiples productores los fondos necesarios con su debida autorización, que aunque es perfectamente posible, es engorroso y complejo, y por otro lado, la forma jurídica del aporte es compleja, ya que si fueren un socio de la A.G. como productor o agente recaudador tendrá la regulación de un aporte extraordinario, pero si el productor es un “no socio” tendría que dársele el carácter de donación haciendo difícil material y jurídicamente esta división, y en muchos casos con un tratamiento individual de muchos.

En tal sentido, y de acuerdo a lo visto en terreno (Ferias Ganaderas), y lo analizado con FAENACAR, podrían existir soluciones tecnológicas para implementar la rebaja de la cuota a los socios y no socios, pero ha de tenerse presente que debe haber un registro especial de las cuotas recolectadas por la empresa, ya que se trata de un ingreso no afecto a la renta, y la empresa tendrá que tener el orden para identificar dichos dineros.

Por su parte, las donaciones recibidas por una empresa intermediaria no tienen ningún beneficio tributario para la que ejecuta dicha operación. Las empresas recaudadoras sólo actúan como intermediarios entre los donantes y la institución de beneficencia y deben registrar en cuentas especiales en sus contabilidades las donaciones recibidas y las sumas entregadas a la institución beneficiaria.

Cabe señalar que existe un procedimiento de autorización ante el SII para dicha operaciones.

Estos aportes se deben formalizar en base a la naturaleza del donante 1) si es socio es ingreso no renta 2) si es no socio es un ingreso afecto a renta.

Para que un agricultor o productor no socio pueda otorgar un aporte, éste debe hacerlo con una previa autorización simple con su firma y huella dactilar. Si es una persona jurídica debe hacerlo de la misma manera adjuntando por única vez la calidad de representante de dicha sociedad (copia de sus atribuciones). Para los fines de aplicar la tributación del número segundo que antecede, la cooperativa y Asociaciones Gremiales deberán considerar que los ingresos brutos corresponden a operaciones con personas que no sean socios cuando provengan de:

- a) Cualquier operación que no sea propia del giro de la A.G, realizada con personas que no sean socios.
- b) Cualquier operación que sea propia del giro de la A.G. y cumpla las siguientes condiciones copulativas:
  - i. Que los bienes o servicios propios del giro de la A.G. sean utilizados o consumidos, a cualquier título, por personas que no sean socios; y,
  - ii. Que las materias primas, insumos, servicios u otras prestaciones que formen parte principal de los bienes o servicios propios del giro de la A.G. hayan sido adquiridos de o prestados por personas que no sean socios, a cualquier título.

Respecto del Impuesto al Valor Agregado (IVA), no se encuentran afectas a este tributo la actividad de la A.G. en la relación que se establece entre A.G. y cooperado, en la forma y condiciones que lo determine la Dirección Nacional de Impuestos, pues se trata de actividades no comprendidas en los números 3 y 4 del artículo 20° de la Ley sobre Impuesto a la Renta. Cualquier otra prestación distinta a las mencionadas anteriormente no estarán amparadas por la disposición contenida en el inciso 2° del artículo 5° del D.S. de Hacienda N° 55, por lo que se deberían aplicar las normas generales del IVA.

Sin perjuicio de estas complejidades señaladas sobre la recolección de fondos para el objetivo final, sería perfectamente posible replicar también en las A.G. el proceso de recolección mediante la venta de servicios, en la que la nueva entidad venderá a sus asociados o interesados que en la práctica recolecten, un servicio de publicidad que será

pagado con la recolección de los productores y la cuota que le corresponda a los faenadores o ferias, evitando con ello lo descrito en los párrafos anteriores.

Finalmente, tampoco se descarta por las ventas ya señaladas, que la entidad sea una ONG, a la cual, sería posible aplicar también ambos procesos de recolección, incluso el señalado en párrafo anterior, al reiterar el S.I.I. que estas personas jurídicas pueden también efectuar actividades de 1ª categoría, sin perder su naturaleza jurídica, y ventajas que se han señalado.

Es evidente que se trata de un tema no sencillo con relación a una fórmula social y procedimiento de recolección único, que otorgue todas, o la gran mayoría, de las necesidades requeridas, y por ello que se ha creído conveniente presentar a lo menos tres o cuatro tipos de entidades, en dos grupos de naturaleza jurídica diferente, y con dos procesos también distintos de recolección de fondos. En lo que es claro, no es posible dar una solución única y exenta de dificultades. Sin embargo, es posible pensar, que la decisión que se tome será siempre perfectible en el tiempo y permitirá a futuro llegar al destino querido en su origen.

## 6. CONCLUSIONES

A nivel internacional existe una gran diversidad de organismos e instituciones que se han creado con el fin de promocionar la carne bovina, algunas específica y exclusivamente con ese objetivo, como destaca en países como Argentina y Uruguay. En todos ellos el valor de la promoción la paga el animal o su valor en carne, dependiendo del país, prorrateándose este costo entre los agentes de la cadena, principalmente, los productores, y en segundo lugar la industria procesadora, tales como plantas de faena y/o servicios o empresas de exportación (se debe considerar que en los países analizados, por ser líderes en la producción de carne, uno de sus objetivos principales era la exportación de su carne de vacuno).

A nivel nacional, se hizo un benchmarking con industrias de alimentos o del sector silvoagropecuario porque comparten desafíos de mercado, objetivos y sistemas de producción comunes similares en términos generales, incluyendo muchos productores, en algunos casos, pequeños y medianos, y muy atomizados y repartidos geográficamente en todo Chile. En todo caso, y por lo visto, es destacable que al parecer este rubro, el de la carne bovina, sería uno de los más atomizados y menos agrupados o asociados formalmente en el país, lo cual sin duda presenta un desafío mayor para el objetivo inicial de este estudio para la promoción de la carne, y por lo mismo fue considerado como uno de los elementos vitales de considerar en la propuesta a implementar para su sustentabilidad y gobernabilidad. A nivel nacional, si bien están todos organizados como A.G., en el último tiempo han estado desarrollando estructuras más eficientes para operar este objetivo de la promoción a nivel nacional, por lo cual ha aparecido la forma unidad de gestión en torno a una marca o directamente la creación de una empresa que se dedica exclusivamente a este fin. En este caso se encuentran, por ejemplo, ChileHuevos, Corporación de la Madera-CORMA con Madera21, y otros para mercado internacional, como Asociación de Productores de Cerdo (ASPROCER) con ChilePork o SalmonChile, con Salmón de Chile para Brasil. Todos los anteriores, sin embargo, y a diferencia del rubro de carne bovina, tienen a la mayor parte de los productores como asociados en su organización, y ellos reconocen y aceptan que los pequeños productores que no están, se beneficien de las campañas, por el bien mayor que se logra cuando se logra realizar este trabajo conjunto con los que sí están presentes.

Desde el punto de vista de la sustentabilidad se concluye que es posible desarrollar una organización para el rubro de carne bovina que sea viable en el tiempo, considerando la inversión de implementación, los costos de recaudación y mantención y la ejecución presupuestaria de una campaña, como la que está prevista originalmente de, aproximadamente, un millón de dólares por año, para generar un impacto a nivel nacional. Con el objetivo de hacer lo más eficiente, transparente y efectivo, se propone que las ferias

de ganado y las plantas de faena, recauden los montos estimados por animal a faena, replicando el concepto de agente retenedor, con el cual tienen experiencia, y luego entreguen la totalidad de los recursos a la nueva institución creada para estos efectos.

Desde el punto de vista legal, se propone que sea una nueva entidad creada exclusivamente para estos fines, con el objetivo de darle operatividad, transparencia y efectividad para lograr implementar, ejecutar y evaluar la campaña de promoción planificada para cada período anual para el sector de carne bovina chilena. Dados los nuevos tiempos que corren en el mercado en general de los productos de primera necesidad a nivel nacional se ha sugerido la creación de una institución sin fines de lucro u ONG, que para este caso, y basado en la legislación chilena imperante, podría ser una Corporación, buscando componerse en primera instancia de los diversos agentes de la cadena relevantes para la cadena de la carne chilena, que estén agrupados u organizados de alguna manera, tales como los productores, las ferias de ganado y las plantas de faena, en segunda instancia podrán estar si quieren, alguna agrupación de carnicerías o similares que pudiesen estar interesados. Entendiendo que en este rubro, gran parte de los productores primarios (los agricultores ganaderos) no están organizados, ni vinculados a ninguna organización, habrá que desarrollar un trabajo importante de sensibilización y capacitación en torno a la necesidad de contar con este organismo y sus mecanismos de recaudación, ejecución y control de sus actividades para el logro de su objetivo de beneficio común. Experiencias internacionales, como el caso Australiano, indican que se requiere de al menos 6 meses de trabajo de difusión y concientización interna entre los ganaderos para poder hacer funcionar de manera estable, permanente y masiva este tipo de organismos, con un apoyo significativo para el rubro.

Respecto del punto de vista contable y tributario, después de conocer lo que realizan otras A.G. y analizando las particularidades propias del rubro de carne bovina nacional, se ha concluido que la manera más apropiada de recaudar los fondos es a través de un cobro directo y adicional a los productores de ganado, respecto de sus aporte proporcional a la campaña, a través de ferias ganaderas o plantas de faena, considerando la imputación a animales cuyo destino sea el faenamamiento, y con la consideración de un mecanismo que asegure una sola vez el cobro por animal (no duplicación), por lo cual se cobraría en primera instancia en la Feria, y esos animales estarían identificados para que no se les cobre nuevamente en planta de faena. Todos los animales que vayan a a faena directo y por lo tanto a las plantas, sin pasar por Feria, serían objeto de recaudación en esta etapa. En este caso la recaudación será contra la liquidación de la venta del animal, agregando un cobro a la factura. Continuando con esta misma lógica contable, las empresas de las Ferias y Plantas de faena entregarían los aportes recaudados mediante una factura emitida por la Corporación creada con estos fines. Lo mismo se haría con sus aportes a la campaña, a los

cual se le restarían los costos de recaudación que se hayan acordado previamente con la estructura de dirección de la institución creada.

La adecuada gobernabilidad pasará en esta instancia por la creación de un gobierno corporativo o directorio representativo de cada agente de la industria organizado y formalizado, esperando contar al menos con representantes de los agricultores ganaderos, que podrían ser de FEDECARNE, representantes de las Ferias Ganaderas a través de AFECH y representantes de las plantas de faena, como FAENACAR. Se invitará a participar a otros agentes como las carnicerías u otros similares que quieran sumarse, y también a organismos del Estado que puedan colaborar en un mejor desempeño del organismo propuesto, como ODEPA u otro. La presidencia sería rotativa con el fin de asegurar alternancia y se buscaría contar con Junta de Vigilancia o similar para el control del ingreso y uso de recursos, así como Tribunal de Disciplina, con el fin de resolver problemas, diferencias o conflictos entre las partes componentes de la organización. Con el fin de asegurar una adecuada administración se propiciará el cargo de gerencia y apoyo administrativo y contable, cuya dedicación parcial, exclusiva o total y permanente dependerá del plan de trabajo anual aprobado por el directorio. Estos últimos roles tendrán como objetivo operar diseñar un plan estratégico de sociabilización del modelo entre los productores, operar la plataforma de recaudación de recursos, así como la planificación, supervisión, ejecución y rendición de gastos para cada campaña, apoyado por equipos externos profesionales y agencias de publicidad, así como eventuales proyectos de promoción o innovación que se puedan gestionar con instituciones del estado.

## 7. AGRADECIMIENTOS

Se agradece especialmente la participación en entrevista y sus valiosos consejos a Patricio Kurte, Gerente de ChileHuevos, Francisca Lorenzini, Gerente de CORMA y Madera21 y María Soledad Valenzuela, Gerente de Desarrollo de ASPROCER.

Se agradece por valiosa colaboración en pos del mejor logro de los resultados del proyecto del Sr. Claudio Soler, ejecutivo de innovación y Jefe Zonal Area Sur de la Fundación para la Innovación Agraria-FIA.

Se agradece por el valioso apoyo con información, opinión, contactos y análisis estratégico de la Srta. Romina Aguirre de ODEPA del Ministerio de agricultura de Chile.

## 8. ANEXOS

### 8.1. Anexo. Organismos Internacionales

#### 8.1.1. Anexo 1. Ley que rige, ejemplos.

**Argentina (IPCVA);** Extracto de cómo se conforma el instituto IPCVA LEY 25.507. INSTITUTO DE PROMOCION DE LA CARNE VACUNA ARGENTINA;

ARTICULO 6° El Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina estará dirigido por un Consejo de Representantes, integrado por ocho (8) vocales titulares y sus respectivos suplentes, conforme la siguiente constitución: cuatro (4) representantes del sector productor, uno (1) por Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), uno (1) por Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (Coninagro), uno (1) por Federación Agraria Argentina (FAA), y uno (1) por Sociedad Rural Argentina (SRA); tres (3) representantes por la industria frigorífica, coincidentes con las instituciones que integren la Asamblea de Representantes por este sector, y uno (1) designado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Economía. Las designaciones de los vocales titulares y suplentes las efectuarán en forma directa y por escrito en la Asamblea de Representantes, cada una de las instituciones designadas en el primer párrafo del presente artículo. El Consejo quedará constituido a los diez (10) días de designados sus integrantes.

ARTICULO 7° El presidente del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina será uno de los representantes del sector productor, designado por acuerdo de las entidades representativas del mismo, Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (Coninagro), Federación Agraria Argentina (FAA) y Sociedad Rural Argentina (SRA).

El vicepresidente del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina será uno de los representantes de la industria frigorífica, designado por acuerdo de las instituciones representativas de la industria frigorífica con representación en la Asamblea de Representantes.

La designación del presidente y vicepresidente deberá realizarse en la primera reunión de asamblea ordinaria correspondiente al año de renovación de autoridades, y serán reelegibles indefinidamente. El cargo de presidente será rentado.

El vicepresidente y los vocales ejercerán sus funciones ad honorem. La retribución del presidente y los viáticos y gastos de representación que demanden en el ejercicio de sus funciones tanto el presidente como el vicepresidente y los vocales, deberán ser aprobados previamente por el Consejo de Representantes.

Los miembros del Consejo de Representantes durarán dos (2) años en sus cargos salvo en el primer ejercicio anual, a cuyo término se renovará el cincuenta por ciento (50%) de los vocales, seleccionados por sorteo previo. Los miembros podrán ser reelegidos indefinidamente.

**Uruguay (INAC);** Extracto de cómo se gobierna el instituto INAC según Decreto-Ley 15.605 de 27 de julio de 1984.

Art. 9°

El Instituto Nacional de Carnes será dirigido por una Junta de ocho miembros integrada por:

A) Dos delegados del Poder Ejecutivo, uno de ellos a propuesta del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca en calidad de presidente y otro a propuesta del Ministerio de Industria, Energía y Minería, en calidad de vicepresidente.

B) Tres representantes de los productores, uno de ellos a propuesta de la Asociación Rural del Uruguay, otro a propuesta de la Comisión Nacional de Fomento Rural y de las Cooperativas Agrarias Federadas y el tercero, a propuesta de la Federación Rural del Uruguay.

C) Tres representantes de la industria frigorífica, uno a propuesta de la Asociación de la Industria Frigorífica del Uruguay, otro a propuesta de la Asociación de Plantas de Faena Mercado Interno y el tercero a propuesta de la Cámara de la Industria Frigorífica.

Los representantes del sector privado serán designados por el Poder Ejecutivo a propuesta de las agremiaciones industriales del sector, según los casos, procurando que las designaciones reflejen la real representatividad de dichas actividades.

Para cada representante se designará un miembro alterno. Los miembros alternos tendrán derecho a asistir y ser oídos en las sesiones de la Junta y ejercerán el derecho a voto en caso de ausencia del titular. Los representantes de la Comisión Nacional de Fomento Rural y de las Cooperativas Agrarias Federadas ejercerán la titularidad en forma rotativa cada doce meses. El Poder Ejecutivo procederá a designar de oficio a los representantes del sector privado que correspondan, cuando las entidades privadas no hubieran formalizado la proposición de sus delegados dentro del plazo de treinta días corridos desde su

requerimiento. Los miembros titulares de la Junta del Instituto Nacional de Carnes y los miembros alternos cuando los sustituyan, percibirán una asignación líquida equivalente a un salario mínimo nacional por cada reunión de Junta a la que concurren, con un máximo de 5 salarios mínimos nacionales por mes. El presidente del Instituto Nacional de Carnes percibirá las asignaciones mensuales líquidas previstas para los Subsecretarios de Estado y el Vice presidente el 85% (ochenta y cinco por ciento) de las mismas.

Australia;

Un Comité de Selección de la Junta aprueba a los candidatos para la elección a la Junta basada en las habilidades, la experiencia y el conocimiento de la industria. El Comité de Selección comprende:

- Cuatro miembros elegidos por los productores.
- Tres miembros nombrados por los consejos máximos de la industria.
- Dos Directores del MLA.

([www.mla.com.au](http://www.mla.com.au))

### 8.1.2. Anexo 2. Composición de la estructura de la gobernabilidad de los Organismos

A continuación se encuentra el detalle de la composición de la estructura de organización de cada organismo con el cargo y nombre de la persona con el fin de entender la lógica de cómo están estructurados, su poder de representación y el nombre en caso de querer contactarlos para conocer su experiencia.

**IPCVA;** Por el sector productor, los titulares de las entidades que lo representan; a saber: Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (Coninagro), Federación Agraria Argentina (FAA), Sociedad Rural Argentina (SRA) y Asociación de Productores de Carne Bovina Argentina (APROCABOA). Por la industria frigorífica se designarán por acuerdo de las mismas y en forma rotativa, tres (3) entidades entre las siguientes: Asociación de Industrias Argentinas de Carnes (AIAC), Federación de Industrias Frigoríficas Regionales Argentinas (FIFRA), Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina (CICCRA), Unión de la Industria Cárnica (UNICA) y Cámara Argentina de la Industria Frigorífica (CADIF).

Consejo de Representantes IPCVA, Presidente: Ulises Forte (FAA) FEDERACION AGRARIA ARGENTINA, Vicepresidente: Mario Ravettino (ABC), Consejeros titulares, Jorge Mario Grimberg (CRA) CONFEDERACIÓN INTERCOOPERATIVA

AGROPECUARIA, Juan José Grigera Naón (SRA) SOCIEDAD RURAL ARGENTINA, Gonzalo Alvarez Maldonado (Coninagro), Daniel Urcía (FIFRA) FEDERACIONES DE INDUSTRIAS FRIGORIFICAS REGIONALES ARGENTINAS, Ángel Vitale (Cadif) CAMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FRIGORIFICA, Ricardo Negri (Ministerio de Agroindustria de la Nación), Consejeros Suplentes, Martín Spada (FAA) FEDERACIÓN AGRARIA ARGENTINA, Alberto Gorleri (ABC), Francisco Mayoraz (CRA) CAMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FRIGORIFICA, David Lacroze (SRA) SOCIEDAD RURAL ARGENTINA, Felipe Tavernier (Coninagro), Antonio D'Angelo (FIFRA) FEDERACIONES DE INDUSTRIAS FRIGORIFICAS REGIONALES ARGENTINAS, Miguel Schiariti (CADIF) CAMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FRIGORIFICA, Rodrigo Troncoso (Ministerio de Agroindustria)  
(Fuente: IPCVA)

**INAC**; PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE CARNES: Ing. Agr. Federico Stanham., VICEPRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE CARNES: Dr. Fernando Pérez Abella, GERENCIA GENERAL: Ing. Agr. Ruy Fernando Gil, GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: Cra. Claudia Fabani , CONTADORA GENERAL: Cra. Mariela Goggia. , GERENCIA DE ASUNTOS LEGALES: Dra. Ana María Amorín, GERENCIA DE CALIDAD: Ricardo Robaina, GERENCIA DE CONTRALOR: Dr. Gabriel, GERENCIA DE CONOCIMIENTO: Dr en Economía Pablo, GERENCIA DE MARKETING: Ec. Silvana Bonsignore , GERENCIA DE INFORMACIÓN: Ing. Agr. Jorge Acosta. (Fuente: INAC)

**NCBA**; Como una división de la National Cattlemen's Beef Association, La Federación de Consejos Estatales de Carne de Res 1963, representa los 44 Consejos de Carne Estatal Calificados. Colectivamente, estos QSBC representan más de 700 tableros estatales Miembros. Cada junta estatal es única en su composición Y proceso de nombramiento; Sin embargo, un aspecto común a todos Los consejos estatales es su inclusión de las organizaciones de la industria Y segmentos.

Craig Uden, Presidente 2017 NCBA. Kevin Kester, 2017 NCBA Presidente Electo. Jennifer Houston, 2017 NCBA Vicepresidente. Joe Guild, 2017 Presidente de la División de Políticas de NCBA. Jerry Effertz, 2017 Presidente de la División de la Federación NCBA. Marty Smith, Tesorero NCBA. Jerry Bohn, 2017 NCBA Policy Division Vicepresidente. Dawn Caldwell, 2017 NCBA Federación Vicepresidente de la División. Tracy Brunner, 2017 NCBA Ex Presidente. (Fuente: NCBA)

**MLA;** La Junta está compuesta por 10 directores con una amplia gama de habilidades, experiencia y experiencia necesarias para guiar a la empresa. Muchos de los directores son también productores y miembros de la empresa. El Director Gerente es el único director ejecutivo. Los directores son nominados a través del Comité de Selección y nombrados en las AGM de MLA por un período máximo de tres años bajo la constitución del MLA, después de lo cual un director puede volver a solicitar un puesto en el Consejo de la misma manera que otros candidatos. El presidente de la Junta fue elegido en 2011 y es un director independiente.

Junta Directiva, Dr Michele Allan BAppSc MMgtTec MCommLaw DBA FAICD (Presidente) Director desde noviembre de 2011. Richard Norton MBA, GAICD, (Director General) Nombramiento 2 de junio de 2014. Alan Beckett B Ec, FICA, GAICD, Director desde noviembre de 2014. Geoffrey Maynard BBus, Director desde noviembre de 2011 George Scott, Director desde noviembre 2013. Chris Mirams GradDip Mercados Financieros, Director desde noviembre de 2014. Erin Gorter BA (educación) GAICD, Elegido en 2015. Steven Chaur GradDip Marketing, MBA (Monash), MAICD, FAIM, Elegido en 2015. Robert Fitzpatrick BEc, LLB, MBA, GAICD, Elegido en 2015. Allister Watson BBus Studio's, Dip Meat Technology (Massey University, NZ), Elegido en 2016.

**EBLEX;** El trabajo de AHDB Beef & Lamb es supervisado y dirigido por un consejo nombrado a través del sector de carne y ovejas. La aprobación de la Junta es necesaria en la estrategia en curso para la organización y en asuntos financieros. El consejo se asegura de que AHDB carne de vaca y el cordero sirva los mejores intereses de los productores y de los procesadores ligados a la industria de la carne de vaca y de oveja.

#### MIEMBROS DE LA JUNTA EBLEX

Philip Abbott, un agricultor de segunda generación.

Mark es responsable de la adquisición de ganado en Dawn Meats UK, con sede en Bedfordshire.

Peter Baber agricultor y es presidente de varios organismos de la industria, incluyendo English Sheep Health and Welfare Group (SHAWG). Es miembro del directorio y ex presidente de Meat South West.

Howard es un agricultor de la séptima generación y ganadero de Romney Marsh, en Kent.

Steve Conisbee es un ex inspector de carne, un agricultor de la novena generación y carnicero en Surrey.

James Evans es director de la National Beef Association y participa en el Comité Nacional del Sector de la carne de vacuno para la NFU.

Gill es una nutricionista de salud pública, con 30 años de experiencia en los sectores público, privado y voluntario y es ex directora, Consumer Choice y Dietary Health (CCDH) en la Food Standards Agency (FSA).

Andy es presidente de la junta regional de ganado y grupo de carne de ganado de la NFU y también presidente local del área de Dorset de Outstanding Natural Beauty Partnership.

Laurie es de una familia agrícola en el Distrito Peak, North Derbyshire.

Rizvan es director senior de Euro Quality Lambs, un matadero familiar con sede en Shropshire. Es miembro activo de la British Meat Processors Association (BMPPA) y de la Asociación de Proveedores Independientes de Carnes (AIMS).

Duncan Nelless tiene 25 años de experiencia en la industria y también ha sido presidente del Scottish and Borders Lleyn Breeders Club.

Adam es profesor de la Cátedra de Carne de AHDB y Cordero. Ha ocupado varios otros puestos destacados de la industria, como un miembro de la NFU National Livestock Comité, Presidente del NFU West Midland Ganadería Foro, y NFU Vicepresidente.

Ros es un granjero de octava generación, que dirige su propia granja de pastizales en Leicestershire, participa activamente en el NFU y actualmente es miembro de la Junta Regional de Ganado de East Midlands.

Robert Venner es socio de los subastadores Greenslade Taylor Hunt, donde es socio a cargo de Sedgemoor Centro de Subastas. Es miembro de la Asociación de Subastadores Ganaderos y actual Presidente de Carne Suroeste.

Paul y su esposa Kirsty dirigen el negocio agrícola de Melview, de 230 cabezas, en Gloucestershire. Paul ganó una amplia experiencia en la cadena de suministro como un carnicero y en la industria de la cría.

### 8.1.3. Anexo 3. Objetivos Organismos Internacionales

#### **Argentina (IPCVA);**

Promover y celebrar convenios o asociaciones para el desarrollo e impulso de las exportaciones y del consumo local de productos o subproductos cárnicos. Llevar a cabo estudios e investigaciones que tiendan a difundir las ventajas del consumo de carne vacuna en una dieta equilibrada.

Organizar o participar en campañas publicitarias y en actividades feriales locales y del exterior para representar a los intereses de los productores, frigoríficos y exportadores de carne vacuna y sus subproductos.

Dictar y organizar cursos de formación y perfeccionamiento, y realizar conferencias, congresos, reuniones, seminarios o eventos similares, relativos a los productos cárnicos. Realizar actividades de asistencia técnica, por sí o por terceros, a empresas, organismos públicos, agencias extranjeras o instituciones internacionales, relacionadas con la producción, industria, comercio y consumo de carnes, ganados, y facilitar el intercambio interinstitucional de técnicos y expertos.

Identificar y gestionar recursos de fuente local o externa para apoyar la ejecución de las actividades del Instituto.

Otorgar becas y estímulos destinados a cumplir con los objetivos del Instituto. Desarrollar cualquier actividad que tienda al mejor cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **Uruguay (INAC);**

Posicionamiento Internacional: Posicionar las carnes de Uruguay en los segmentos de alto poder adquisitivos de los mercados internacionales y posicionar el INAC en las organizaciones que incidan en la agenda global de la industria cárnica.

Procesos de Valorización: Desarrollar procesos de producción, industrialización, gestión y comercialización eficientes para el complejo cárnico de Uruguay, de forma de asegurar la calidad de los productos, la inocuidad de los alimentos y la competencia leal.

Intensificación Sostenible: Contribuir al uso intensivo de los factores de producción en forma sostenible y al desarrollo de los ganaderos en el agregado de valor, de forma de conservar la potencialidad productiva y mantener los atributos naturales de las carnes de Uruguay.

Capacidades Institucionales: Desarrollar y gestionar las capacidades institucionales necesarias para implementar la estrategia diseñada.

### **EEUU (NCBA);**

Impulsar el crecimiento de las exportaciones de carne de vacuno; Aumentar el acceso al mercado, adoptar animales I.D. Sistemas de Trazabilidad, Promueven Atributos Únicos de la Carne de los Estados Unidos.

Proteger y mejorar el clima comercial y político para la carne de vacuno; Administrar el entorno político y regulatorio, asegurar la inclusión de la carne de vacuno en las

recomendaciones dietéticas, motivar a los productores y las partes interesadas a participar en cuestiones de política, investigar e innovar nuevas tecnologías de producción, elaborar planes de gestión de crisis, atraer, desarrollar y habilitar la próxima generación. Creer confianza del consumidor en la producción de carne y carne de res; Asegurar la administración de antibióticos, certificar y verificar las prácticas de producción, garantizar la seguridad de la carne de vacuno, proteger la imagen de la carne de vacuno, comprometer a los defensores de la carne.

Promover y fortalecer la propuesta de valor de la carne de res; Revolucionar la comercialización y la comercialización de la carne de vacuno, investigar y comunicar los beneficios nutricionales de la carne de vacuno, conectarse y comunicarse directamente con los consumidores, medir y mejorar nuestra sostenibilidad, mejorar nuestro producto y nuestra eficiencia de producción.

#### **Australia (MLA);**

Asociaciones estratégicas de investigación y desarrollo, Objetivos: Desarrollar la capacidad de la industria, Aumentar la productividad en la granja (más animales al mercado, antes), Desarrollar habilidades de liderazgo en la industria. Enfoque: Colaboración a largo plazo, Apoyo a organizaciones de investigación.

Necesidades de las partes interesadas, Objetivos: Proporcionar estrategias dirigidas a las necesidades de los segmentos, Promover la MLA. Enfoque: Segmentación del contribuyente por tipo de producción y área geográfica, Desarrollo de base de datos, Servicios orientados y comunicación.

Eficiencia y rentabilidad de la cadena de valor, Objetivos: Maximizar el valor de la industria cárnica y ganadera para el productor, Asistir activamente a la industria de exportación en vivo. Enfoque: Promoción del bienestar animal y valor de la industria para la nación, Promoción de beneficios de las unidades de negocios internacionales a través de medios rurales.

Construcción de la demanda, Objetivos: Desarrollar la capacidad de la industria, Anticipar y entregar a las demandas de los clientes. Enfoque: Estrategias de marketing basadas en datos, abordando las preocupaciones ambientales, de salud animal del consumidor. Funciones, responsabilidades, rendición de cuentas, Objetivos: Ayudar a la industria a cumplir con la MISP 4, Crear conocimiento de la industria de las estructuras de la industria y el papel del MLA. Enfoque: Apoyo y comunicación de las estructuras de la industria, Elaboración de planes estratégicos y operativos alineados y sistemas de información.



### **Inglaterra (EBLEX);**

Eficiencia empresarial: Ideas innovadoras y herramientas comunicadas a los agricultores, Inteligencia de Mercado desarrollada para la cadena de suministro. Eficiencia técnica: ideas innovadoras, herramientas y técnicas desarrolladas para la producción agrícola.

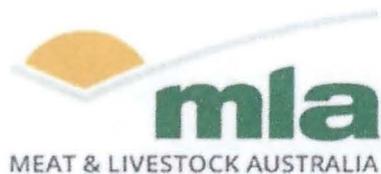
Competitividad de la industria: Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, agregar valor a través de la innovación en la cadena de suministro.

Desarrollar el mercado de la calidad asegurada de carne de vacuno y cordero Inglés en el hogar y en el extranjero: Estimular el comercio y la demanda de los consumidores de calidad asegurada Inglés de carne de vacuno y cordero por posicionarlos como un conveniente, nutritivo, versátil y productos de calidad, contacto efectivo con los clientes.

Empresas de servicios para mejorar la captación y la presentación de la calidad asegurada de carne de vacuno Inglés y el cordero, desarrollar mercados de exportación para la calidad garantizada Inglés de carne de vacuno y cordero.



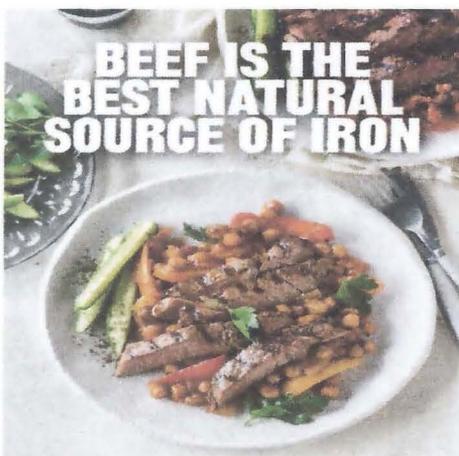
#### 8.1.4. Anexo 4. Imagen Corporativa (Logo) Organismos Internacionales



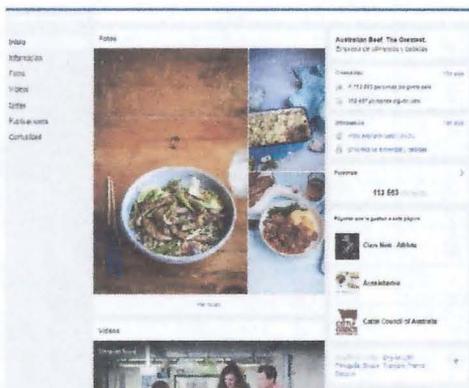
### 8.1.5. Anexo 5. Ejemplos de campañas internacionales



Página web de beefandlamb (Inglaterra) donde se encuentran recetas, beneficios y cualidades de la carne, Link:  
<https://www.simplybeefandlamb.co.uk/>



Campañas de promoción (MLA), Link:  
<https://www.mla.com.au/marketing-beef-and->



Facebook donde MLA promociona la carne de vacuno, Link:  
<https://www.facebook.com/australianbeef>



Exposición de la carne (NCBA),  
Link:  
<http://www.beefusa.org/photogallery.aspx>



Eslogan de campaña IPCVA,  
Link:  
<http://www.ipcva.com.ar/vertex.php?id=525>



Afiche de campaña IPCVA,  
Link:  
<http://www.ipcva.com.ar/vertex.php?id=525>

Un Paseo por los Sentidos



Video publicitario de la carne uruguaya,  
Link:<http://www.inac.gub.uy/innovaportal/v/7811/7/innova.front/un-paseo-por-los-sentidos>



### 8.1.6. Anexo 6. Benchmarking Internacional



## **8.2. Anexo. Organismos Nacionales**

### **8.2.1. Anexo 7. Ley que rige (Decreto Ley 2757), ejemplo (ASOEX).**

## **ESTATUTOS DE LA “ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES DE FRUTAS DE CHILE, Asociación Gremial”**

### **TITULO I (Constitución, domicilio, duración)**

**ARTÍCULO 1.** Se establece una Asociación Gremial, denominada "Asociación de Exportadores de Frutas de Chile, Asociación Gremial". La Asociación se registrará por los presentes Estatutos y por las disposiciones de los D.L. N° 2.757 de 5 de julio de 1979 y N° 3.163 de 5 de febrero de 1980. Su domicilio será la ciudad de Santiago, sin perjuicio que en el futuro se pueda establecer comités o delegaciones en aquellos lugares del país que sean estratégicos para el cabal cumplimiento de sus objetivos.

**ARTÍCULO 2.** Su duración será indefinida.

### **TITULO II (Objeto)**

**ARTÍCULO 3.** El objeto de la Asociación es:

- a) Velar por los intereses generales del comercio de exportación, ampararlo y defenderlo, dentro de las disposiciones legales vigentes y de las convenciones internacionales que puedan existir. Asimismo, promoverá el desarrollo, progreso, perfeccionamiento profesional y protección de los intereses de sus asociados;
- b) Defender los principios básicos, económicos y sociales que, junto con robustecer el comercio de exportación, beneficien al país en general;
- c) Promover entre los asociados la sujeción de todas sus actividades comerciales e industriales no sólo a las normas legales vigentes, sino además a las normas éticas que contribuyan a prestigiar la actividad del comercio de exportación;
- d) Estimular aquellos asuntos que interesen al comercio de exportación, especialmente en lo que se refiere a la preparación, aplicación, abolición o modificación de leyes, decretos, reglamentos, recabando de los poderes públicos la adopción de todas aquellas medidas que no sean contrarias al interés nacional;
- e) Participar a solicitud de los asociados y en beneficio exclusivo de éstos, en la coordinación de las labores comunes de las exportaciones;
- f) Representar a los exportadores en los Comités que se formen en los diversos puertos con las autoridades portuarias y demás organismo públicos y privados que intervengan en el curso de los embarques, para estudiar, programar y finalmente solucionar los problemas que a dicho respecto se pudieran presentar a las exportaciones;
- g) Representar a los asociados ante los poderes públicos y ante toda clase de funcionarios, asociaciones y personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras en todo aquello que sea menester para el completo logro de los objetivos del gremio;
- h) Promover, en la opinión pública el conocimiento de la actividad de sus asociados, informando acerca de sus logros y

problemas, efectuando publicaciones a través de todos los medios de difusión. Asimismo, se propenderá a la edición de circulares, folletos y revistas, a la organización de seminarios o conferencias destinadas a informar a los asociados, autoridades y público en general, sobre todo aquellos asuntos que se refieren, directa o indirectamente, al comercio de exportación; i) Fomentar el Comercio Internacional en lo que dice relación con las exportaciones. Mantener con organizaciones gremiales de la misma naturaleza, las más cordiales relaciones; participar en Congresos o Ferias Internacionales e integrar Federaciones, Confederaciones, Cámaras de Comercio y Asociaciones nacionales e internacionales de carácter gremial, con fines exclusivos de mejoramiento técnico, fomento del intercambio y desarrollo mercantil y social; j) Cooperar al logro de soluciones prontas y eficaces de las dificultades comerciales que se susciten en el comercio de exportación;

k) Colaborar con los asociados en la solución de sus problemas, mediante la oportuna información y evacuación de sus consultas, como asimismo, a través del estudio e información de la legislación que afecte el Comercio Exterior; l) Facilitar la solución de las dificultades comerciales que se susciten entre sus asociados, como amigable componedor, o en calidad de árbitro arbitrador, de acuerdo con las disposiciones contenidas en los artículos seiscientos treinta y nueve –setecientos noventa y tres- y seiscientos cuarenta y tres –ochocientos del Código de Procedimiento Civil y en el "Reglamento de Arbitrajes" y las "definiciones de uso frecuente en los contratos comerciales" de la Asociación; m) Celebrar convenios con otras entidades públicas o privadas, para estudiar y buscar soluciones tendientes a la conservación o aumento de la producción nacional en todos sus aspectos;

n) Administrar en calidad de agente fondos públicos o privados destinados a la investigación o fomento de las actividades exportadoras; o) Celebrar toda clase de actos o contratos internacionales que, directa o indirectamente, conlleven al cumplimiento de las finalidades anteriores; y p) La prestación de servicios de evaluación y certificación de competencias laborales en los términos de la ley N° 20.267 de 2008, a cuyo efecto podrá constituir un Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.

**ARTÍCULO 4.** La Asociación no podrá, bajo ninguna circunstancia, realizar actividad alguna que directa o indirectamente tenga algún fin político o religioso.

### **TITULO III (De los socios)**

**ARTÍCULO 5.** Podrá ser socio toda persona natural o jurídica con domicilio dentro del territorio de la República, cuyas actividades consistan preferentemente en el ejercicio del comercio de exportación o la prestación de servicios relacionados con dicho comercio, y que haya sido previamente aceptada por el Directorio. La solicitud de ingreso de un socio

deberá ser patrocinada por, a lo menos, dos directores o tres socios. Se exceptúan de este requisito los socios cooperadores.

**ARTÍCULO 6.** Los socios estarán obligados a pagar una cuota de incorporación, cuotas periódicas u ordinarias y aquellas extraordinarias que fije la asamblea. La Asamblea determinará el monto de la cuota de incorporación que podrán pagar las personas que ingresen como afiliados a la Asociación, así como los reajustes que dicha cuota podrá experimentar. Luego dicha cuota será determinada anualmente por el Directorio.

El Directorio fijará la cuota que pagarán los asociados para contribuir al financiamiento, mantenimiento y actividades de la Asociación, las que se pagarán anticipado. Dicha cuota se reajustará en la forma que determine el Directorio, de acuerdo con un Presupuesto Semestral. En casos especiales y para el financiamiento de proyectos o actividades previamente determinadas por el Directorio, la Asamblea, mediante voto secreto y por la mayoría absoluta de los afiliados, podrá acordar el pago de cuotas extraordinarias; éstas cuotas deberán enterarse en Caja de la Asociación dentro de los 10 días siguientes al plazo establecido por la Asamblea y todo pago posterior deberá ser debidamente reajustado.

**ARTÍCULO 7.** Perderán su calidad de socios:

a) En caso de retiro por parte del Directorio de la aprobación acordada para su ingreso. Esta facultad, que es discrecional del Directorio, sólo podrá ser acordada con el mínimo de los dos tercios de los votos de los Directores en ejercicio; y, b) Por retraso en el pago de sus cuotas ordinarias o extraordinarias por más de 6 meses seguidos, previo requerimiento y posterior resolución del Directorio. El socio que se encontrare en mora en el pago de sus cuotas no tendrá derecho a voz ni voto en las Asambleas.

**ARTÍCULO 8.** El socio que solicitare su reintegro deberá previamente cancelar las cuotas que dejó impagas, a menos que justifique a satisfacción del Directorio las causas del no pago.

**ARTÍCULO 9.** Para participar en las Asambleas y reuniones generales o sectoriales, ordinarias o extraordinarias de la Asociación, los socios deberán concurrir personalmente, o debidamente representados y estar al día en el pago de sus cuotas, lo que les dará derecho a voz y voto, y a ser elegidos para los cargos del Directorio. Tendrán, además, derecho a todos los servicios que otorgue la Asociación en el cumplimiento de su objeto según el artículo 3°.

**ARTÍCULO 10.** Habrá una categoría especial de socios denominados "socios cooperadores", quienes para ingresar a la Asociación deberán cumplir los requisitos del artículo quinto de estos Estatutos y los especiales que, eventualmente, el Directorio establezca en un reglamento. La solicitud de ingreso de estos socios no requerirá del

patrocinio a que se refiere el artículo quinto. Los socios cuyas actividades consistan en la prestación de servicios relacionados con el comercio de exportación pertenecerán a esta categoría. Los socios cooperadores estarán obligados a pagar las cuotas que fije la Asamblea General de socios y tendrán derecho a participar en aquellas actividades determinadas que la Asociación realice para el cumplimiento de sus fines y en las que expresen su intención de intervenir. Los socios cooperadores podrán asistir a las Asambleas Generales, sólo con derecho a voz. Los socios cooperadores perderán su calidad de tal por renuncia escrita, por retiro por parte del Directorio de la aprobación acordada para su ingreso, por atraso en más de dos meses en el pago de sus cuotas o por el hecho de haber dejado de participar en alguna actividad específica de la Asociación y para la cual se hubieren incorporado; en estos tres casos el Directorio comunicará por escrito al socio cooperador la pérdida de su calidad de tal.

#### **TITULO IV (Del Directorio)**

**ARTÍCULO 11.** La dirección y administración de la Asociación estará a cargo de un Directorio compuesto por 35 miembros titulares, 34 de los cuáles serán elegidos en la forma que se expresa en los artículos 12 y 13. Cada Director Titular nominará su Director Suplente. Para todos los efectos legales, la actuación de un miembro suplente hará presumir la ausencia del titular respectivo, sin que sea admisible prueba en contrario. Sin perjuicio de lo anterior los Directores Suplentes podrán asistir a las sesiones de directorio, con derecho a voz. Cada vez que estos Estatutos se refieran a los Directores o al Directorio, se estarán refiriendo a los Directores Titulares y a sus Suplentes, a menos que expresamente señale algo distinto.

**ARTÍCULO 12.** Para efectos de elegir a 34 de los miembros titulares del Directorio y sus respectivos miembros suplentes, los socios se agruparán en tres categorías que se denominarán “A”, “B” y “C”. Ingresarán a la Categoría “A” los socios que, según su ubicación en una lista por orden decreciente de valores F.O.B. exportados según estadísticas de la Dirección Nacional de Aduanas, si estuvieren disponibles, o según aquellas estadísticas que el propio Directorio estime como las más fidedignas y adecuadas, ocupen las primeras 17 posiciones de la mencionada lista. Ingresarán a la Categoría “B” los socios que según los puestos de la lista ya mencionada, ocupen las siguientes 22 posiciones. El resto de los socios ingresará a la Categoría “C”. Para efectos de clasificar a los socios en las Categorías antes señaladas, anualmente y a lo menos 30 días antes de la Asamblea General Ordinaria Anual de Socios, el Directorio deberá contar con una lista de socios por

orden decreciente de sus valores exportados el año anterior, según las estadísticas expresadas.

**ARTÍCULO 13.** Los socios Categoría “A” tendrán derecho a designar 17 Directores Titulares y sus respectivos Directores Suplentes. Los socios categoría “B” tendrán derecho a designar 11 Directores Titulares y sus respectivos Directores Suplentes. Los socios categoría “C” tendrán derecho a designar 6 Directores Titulares y sus respectivos Directores Suplentes. No es un requisito necesario que el Director Titular designado y su respectivo Director Suplente pertenezca a un mismo asociado. El Director restante será designado por el propio Directorio por mayoría absoluta de sus miembros Titulares o sus respectivos Suplentes. Este director durará tres años en el ejercicio de su cargo y su designación se hará de una sola vez en la próxima sesión de Directorio después de la Asamblea Anual en que haya correspondido renovar parte del Directorio, pudiendo ser reelegido. El Director designado por el propio Directorio gozará de los mismos derechos y tendrá las mismas obligaciones de los demás miembros del Directorio. Este Director no tendrá un Director Suplente asociado. Los Directores durarán tres años en el ejercicio de sus funciones. Los Directores designados por los socios de categoría “A” se renovarán cada año por parcialidades de seis miembros; la tercera parcialidad será de cinco miembros. Los Directores designados por los socios de categoría “B” se renovarán cada año por parcialidades de 4 miembros; la tercera parcialidad será de 3 miembros. Los Directores designados por los socios de categoría “C” se renovarán cada año por parcialidades de 2 miembros.

**ARTÍCULO 14.** Para ser Director se requiere: a) Ser chileno. Sin embargo, podrán ser directores los extranjeros siempre que sus cónyuges sean chilenas, o sean residentes por más de 5 años en el país o tengan la calidad de representantes legales de una entidad afiliada a la Asociación que tenga a lo menos 3 años de funcionamiento en Chile; b) Saber leer y escribir; c) No haber sido condenado ni hallarse actualmente procesado hasta por simple delito; y d) No estar afecto a las inhabilidades o incompatibilidades que establezca la Constitución Política o las leyes.

**ARTÍCULO 15.** Los Directores, en el ejercicio de sus cargos, tendrán las responsabilidades solidarias establecidas en el artículo 14° del Decreto Ley N° 2.757 del 5 de julio de 1979.

**ARTÍCULO 16.** Si un Director titular dejare de pertenecer al Directorio, será reemplazado por su suplente, en el carácter de titular. Este nombramiento durará hasta la próxima Asamblea General Ordinaria Anual de socios, la que podrá confirmarlo o designar otro reemplazante como titular, para completar el período que correspondía al Director

reemplazado. Si vacare un cargo de suplente, el respectivo titular propondrá al Directorio su suplente y con la aprobación del Directorio entrará en funciones hasta la próxima Asamblea General Ordinaria en la que podrá confirmarlo o designar otro suplente hasta completar el período que correspondía. Si vacare el cargo de titular y de suplente, el Directorio designará a los reemplazantes hasta la próxima Asamblea General Ordinaria, la que podrá confirmarlos o reemplazarlos por el período que corresponda. Las vacantes de los 34 Directores Titulares y Suplentes que provea la Asamblea Ordinaria de Socios lo hará con el voto de la categoría de socios que corresponda al Director reemplazado. Cuando la vacante sea llenada por el propio Directorio, deberá hacerlo con socios de la misma categoría de aquél cuyo reemplazo se trate. La vacante del cargo de Director que designa el mismo Directorio será llenada con el voto favorable de la mayoría absoluta de los Directores Titulares o sus respectivos Suplentes y el reemplazante durará en el cargo el tiempo que faltaba al Director reemplazado.

**ARTÍCULO 17.** En el caso de Directores titulares y sus suplentes que, dentro del período de ejercicio de sus funciones, ellos mismos, si fueren personas naturales, o la empresa socia de la cual formen parte, cambie de la categoría por la que fueron designados, continuarán en sus cargos hasta completar su período, aun cuando por este hecho se modifique la representatividad por Categorías de socios que establecen los artículos 12 y 13. Al término del período, los Directores podrán postular a su reelección en la categoría que le corresponda en ese momento.

**ARTÍCULO 18.** El Directorio elegirá de su seno un Presidente, un Primer Vice Presidente, un Segundo Vicepresidente y un Tesorero, quienes formarán el Comité Ejecutivo a que se refiere el Título VII de estos Estatutos. La elección se efectuará en la primera sesión de Directorio que se celebre después de la Asamblea General Ordinaria anual de socios. Todas estas personas deberán ser Directores Titulares y durarán 1 año en el ejercicio de sus funciones y podrán ser reelegidos.

**ARTÍCULO 19.** El Directorio deberá reunirse a lo menos mensualmente en sesiones ordinarias y extraordinariamente cada vez que las circunstancias lo aconsejen o lo cite el Presidente. Los Directores podrán ser reelegidos. Sin embargo, no podrán ser reelegidos los Directores Titulares que durante el período de ejercicio de sus funciones no hayan asistido al 50% o más de las sesiones ordinarias o extraordinarias de Directorio, ni los Directores Suplentes que no hayan asistido al 50% de aquellas sesiones en que, por ausencia del titular, debieron hacerlo. Corresponderá al Secretario de la Asociación llevar un registro de la asistencia de los Directores a las sesiones del Directorio

**ARTÍCULO 20.** Los acuerdos del Directorio se tomarán por mayoría absoluta de sus miembros presentes y en caso de empate decidirá el Presidente. El quórum para sesionar, salvo que los Estatutos dispongan otra cosa, será de 17 Directores.

**ARTÍCULO 21.** Las funciones y atribuciones del Directorio son las siguientes: a) Dirigir las actividades de la Asociación por medio de sus organismos internos, en forma de que sus finalidades sean debidamente cumplidas; b) Fijar la política general de la Asociación; c) Determinar la política general en cada caso o materia que a su juicio exija una definición; d) Supervigilar las actividades de la Asociación y de sus personeros de manera que se desarrollen cumpliendo la política general o particular que el Directorio haya determinado; e) Intervenir, con las facultades que le confiere el artículo tercero inciso primero del Reglamento de Arbitrajes y las "Definiciones de uso frecuente en los Contratos Comerciales de la Asociación", para dirimir -a pedido de las partes o por notificación judicial a alguno de los Directores nombrados en el Contrato<sup>13</sup> cualquier conflicto suscitado entre sus miembros y que se relacionen con sus actividades; f) Fijar las cuotas de incorporación y las ordinarias que deberán pagar periódicamente los socios; g) Administrar los bienes sociales con amplias facultades, pudiendo acordar la ejecución de todos los actos y contratos que tiendan a la consecución de los fines sociales, así por ejemplo, y sin que esta enumeración sea taxativa, podrá determinar, adquirir, gravar y enajenar a cualquier título toda clase de bienes y derechos muebles y demás necesarios para el desarrollo de las actividades sociales. Para adquirir, enajenar o gravar bienes raíces se necesitará la autorización de una Asamblea General Extraordinaria de socios; h) El Presidente, en representación del Directorio, celebrará todos los actos y contratos que sean necesarios para llevar a cabo los acuerdos del Directorio, en lo que dice relación con la letra precedente; i) Conferir poderes generales y especiales y delegar sus facultades, con las limitaciones establecidas por la Ley; j) Proponer la reforma de los Estatutos Sociales de acuerdo con los trámites legales que corresponda y su sujeción a las reglas establecidas en los mismos Estatutos; k) Citar a Asambleas ordinarias o extraordinarias y determinar el objeto de la convocatoria; l) Presentar a la Junta Ordinaria Anual de socios una Memoria y un Balance correspondiente a la labor realizada en el último año; m) Crear, organizar, modificar los departamentos, secciones y comités que considere necesarios para la mejor marcha de la Asociación. La creación, organización y límites de estos comités serán regulados en el Título VII de estos Estatutos; n) Dictar los reglamentos que estime necesarios para la mejor marcha de la Asociación y resolver con las más amplias facultades todo aquello que no esté previsto en los Estatutos. Estos reglamentos deberán conformarse a la normativa legal y estatutaria vigente; ñ) Ingresar, adherir y designar representantes en las entidades gremiales

que corresponda y acordar las cuotas o contribuciones que deba aportar; o) Conferir el título de Director Honorario a los Directores que se hayan hecho acreedores a él por sus actividades en favor de la entidad y de la causa exportadora; p) Crear Comités en las provincias o ciudades que se estime conveniente; q) Confeccionar cada año y antes de la Asamblea Ordinaria Anual de Socios, la lista de sus miembros por orden decreciente del valor promedio de sus exportaciones, para los efectos previstos en el artículo doce. r) Optar a la administración de fondos públicos o privados destinados a la investigación o fomento de las actividades exportadoras, sea en calidad de agente o intermediario en dicha administración. s) Participar en la constitución de sociedades u otras entidades que se encuentren directamente relacionadas con la capacitación laboral.

#### **TITULO V (Del Presidente y Vicepresidente)**

**ARTÍCULO 22.** El Presidente del Directorio lo será también de la Asociación y tendrá la representación legal y judicial de la misma. Presidirá las reuniones del Directorio y las Asambleas y firmará las Memorias, Balances, Libros de Actas, correspondencia oficial y documentos de la Asociación, salvo los casos en que los Estatutos dispongan otra cosa. En caso de ausencia o impedimento del Presidente, será subrogado con todas sus atribuciones y deberes por los Vicepresidentes, de acuerdo a su orden de precedencia. El Presidente en ejercicio tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Asociación, podrá, previo acuerdo del Directorio, otorgar poderes con la facultad de desistirse en primera instancia de la acción deducida, aceptar la demanda contraria, absolver posiciones, renunciar a los recursos o términos legales, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultad de arbitrajes, aprobar convenios y percibir. Podrá también celebrar transacciones y comprometer aunque no exista juicio pendiente.

#### **TITULO VI (Del Tesorero)**

**ARTÍCULO 23.** El Director Tesorero tiene el manejo de los fondos sociales y fiscalizará el buen funcionamiento de la contabilidad. El movimiento de fondos se deberá efectuar con las firmas del Tesorero y el Presidente; en ausencia de éste, con la del Vicepresidente que lo reemplace; y en ausencia del Tesorero, con la del Presidente y uno de los Vicepresidentes.

#### **TITULO VII (De los Comités)**

**ARTÍCULO 24.** El Presidente, los Vice Presidentes y el Tesorero constituirán el Comité

Ejecutivo que tendrá las funciones administrativas que el Directorio estime del caso delegarle de conformidad al artículo 21 de estos estatutos. El Comité Ejecutivo se integrará, además, con el Gerente General.

**ARTÍCULO 25.** El Directorio podrá crear, organizar, modificar y reestructurar comités especializados, sea por especies o variedades exportadas; sectores de mercado a los cuales van dirigidas; zonas de producción u otras. Cada comité podrá tener su propia reglamentación, la que deberá ser previamente aprobada por el Directorio. Los comités deberán preparar un presupuesto anual o por temporada, según resulte necesario, que será puesto en conocimiento del Directorio, el cual podrá hacer las observaciones que estime del caso. Se podrán establecer cuotas para el financiamiento de los comités, que serán exigibles a los asociados correspondientes. Los comités que necesiten contratar personal para el desarrollo de sus funciones, sin distinguir en qué calidad sean contratados, lo harán por medio de la Asociación y se subordinarán a ésta, debiendo en todo momento respetar sus normas administrativas y laborales, así como el reglamento interno. El costo de este personal será de exclusivo cargo del comité respectivo. El Directorio podrá constituir comités para el estudio y análisis de situaciones específicas, estableciendo su funcionamiento en el acuerdo respectivo.

#### **TITULO VIII (De las Asambleas)**

**ARTÍCULO 26.** Las Asambleas serán ordinarias y extraordinarias y tendrán por objeto tratar materias concernientes a la Asociación, sus objetivos y actividades, además de lo expresamente señalado en los presentes Estatutos.

**ARTÍCULO 27.** La Asamblea General Ordinaria será anual y se llevará a efecto dentro del segundo semestre. A petición de no menos de la tercera parte de los socios o cuando el Directorio lo juzgue conveniente, tendrán lugar las Asambleas Extraordinarias. El Presidente, o en su defecto uno de los Vicepresidentes, deberá presidir las Asambleas.

**ARTÍCULO 28.** La convocatoria a las Asambleas con expresión de su objeto se hará mediante carta personal a los socios, con 10 días de anticipación, a lo menos; aquellos que vivan fuera de Santiago se les citará por carta certificada.

Cuando se trate de convocar a Asambleas Extraordinarias se citará, además, mediante la publicación de un aviso en un diario.

**ARTÍCULO 29.** Las Asambleas, sean Ordinarias o Extraordinarias, se constituirán con el 50% de los socios, personalmente o debidamente representados. Faltando este quórum, se repetirá la citación y la Asamblea se llevará a efecto con los socios que asistieren. Los acuerdos se tomarán por mayoría absoluta de los votos unipersonales que tendrá cada socio

presente, en forma especial o debidamente representado. Para tener derecho a voto el socio debe encontrarse al día en el pago de sus cuotas.

**ARTÍCULO 30.** La Asamblea General Ordinaria Anual se celebrará y se llevará a efecto dentro del segundo semestre de cada año, oportunidad en que procederá a: a) Pronunciarse sobre la Memoria o resumen de actividades y el Balance que debe presentar el Directorio, debiendo referirse ambos documentos al período calendario inmediatamente anterior; b) Resolver los demás asuntos que el Directorio someta a su consideración o que planteen los asociados de acuerdo con los Estatutos; c) Designar a dos socios presentes a la Asamblea o sus representantes para que, junto con el Presidente, firmen el Acta de la misma.

**ARTÍCULO 31.** Serán también Ordinarias aquéllas que se realicen periódicamente por acuerdo de la misma Asamblea y aquellas que acuerde citar regularmente el Directorio. Las demás, serán Asambleas Extraordinarias. La reforma de los Estatutos y la disolución anticipada de la Asociación, sólo podrán ser acordadas en Asamblea Extraordinaria, citada especialmente al efecto y con indicación expresa de la materia a tratar y con asistencia de un Notario Público. La Asamblea General Extraordinaria requerirá para constituirse el 50%, a lo menos, de los socios de la Asociación en la primera citación y, si no hubiere este número, en segunda citación se celebrará con los socios que asistieren, debiendo tomarse los acuerdos por mayoría absoluta de votos de los miembros presentes.

#### **TITULO IX (De la Disolución de la Asociación)**

**ARTÍCULO 32.** La Asociación se disolverá en los casos previstos por el artículo 18° del texto refundido de los Decretos Leyes N° 2.757 y N° 3.163 Una Asamblea General Extraordinaria, establecerá y fijará las condiciones de la liquidación, le corresponderá nombrar a dos o más liquidadores, cuando proceda, y donar sus bienes a la entidad de beneficencia que estime conveniente.

#### **TITULO X (Disposiciones Varias)**

**ARTÍCULO 33.** De lo tratado por el Directorio y las Asambleas se dejará fiel constancia en un Libro de Actas que firmarán el Presidente, quien haya actuado de Secretario y los Directores Asistentes.

Las Actas de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias serán firmadas por el Presidente y, en representación de la Asamblea, por dos socios asistentes designados en el mismo acto por los concurrentes.

**ARTÍCULO 34.** El Directorio hará llevar los Libros de Contabilidad, Registros de

Socios, Pago de Cuotas y demás que estime necesarios y presentará a la Asamblea un Balance Anual firmado por un Contador habilitado. Los Libros de Contabilidad deberán llevarse al día y mantenerse a disposición de los asociados y del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. A este Ministerio se enviará copia del Balance Anual, tan pronto como sea aprobado por la Asamblea General Ordinaria Anual.

**ARTÍCULO 35.** Sin perjuicio de lo dispuesto en el Título V de estos Estatutos, el Directorio deberá citar a la Asamblea cada vez que lo pida, por escrito, el 25%, a lo menos, de los asociados.

**ARTÍCULO TRANSITORIO.** Para efectos de llevar a cabo la modificación de los estatutos realizada en asamblea extraordinaria de 31 de marzo de 2016 se realizarán las siguientes acciones:

- (i) En la próxima Asamblea Ordinaria o Extraordinaria de Socios que se celebre, se entenderá revocado todo el actual Directorio de la Asociación;
- (ii) En la misma fecha y en un único acto se realizará la elección de todos los miembros titulares y suplentes que compondrán el Directorio. Esta elección se hará según lo dispuesto en los artículos 11, 12 y 13 de los Estatutos;
- (iii) Para poder dar cumplimiento a la renovación por parcialidades del Directorio, se realizará un sorteo que determinará qué Directores serán renovados según los plazos establecidos en el artículo 13 inciso 2°. Este sorteo se podrá realizar en la misma asamblea ordinaria o en otra fecha en una sesión de Directorio, dentro de un plazo máximo de 45 días corridos. El sorteo puede ser omitido si el Directorio llega a un consenso unánime de una forma alternativa para establecer la renovación parcial de los miembros del Directorio.

### 8.2.2. Anexo 8. Composición Organismos Nacionales

A continuación se encuentra el detalle de la composición de la estructura de organización de cada organismo con el cargo y nombre de la persona con el fin de entender la lógica de cómo están estructurados, su poder de representación y el nombre en caso de querer contactarlos para conocer su experiencia.

#### **ASPROCER**

Directorio; Presidente, Juan Miguel Ovalle Garcés. Vicepresidente, Carlos Seemann Santos. Secretario y Tesorero, Ramón Covarrubias Matte. Directores Titulares, Felipe Ortiz García, Francisco Achurra Larraín, Guillermo Díaz del Río Riesco, Jaime Bascuñán

Noguera, Juan Lyon Lyon, Sergio Reyne Ferrat, Daniel Adi García, Francisco Bobadilla Ferrer. Directores Suplentes (No hay).

Gerencia; Director Ejecutivo, Juan Carlos Domínguez C. Gerente General, Rodrigo Castañón G. Gerente de Sanidad e Inocuidad, Pedro Guerrero C. Contralor, Patricio Saavedra O.

### **CHILEHUEVOS**

Presidente, Sr. Juan Eduardo Vial A. Vicepresidente, Sr. Ignacio Correa M. Tesorero, Sr. Benedicto Aguado C. Secretario, Sr. Jaime Ruiz-Tagle C. Directores, Sr. Julio Aris F., Sr. Rafael Covarrubias V., Sr. Roberto Pesce M., Sr. Miguel Fuenzalida F., Sr. Felipe Reyes C., Sr. Emilio Silva R. Directores Suplentes, Sr. José Antonio Celsi F., Sr. Patricio Conca K., Sr. Vicente Correa G., Sr. José Luis Moure O. Gerente, Sr. Patricio Kurte M.

### **FEDELECHE**

Presidente, Rodrigo Lavín Christoph (Agrollanquihue). Primer Vicepresidente, Darío Arévalo Sáez (Aproleche Bío Bío). Segundo Vicepresidente, Guillermo Petermann Sims (Aproleche Ñuble). Secretario, Raul Droghetti López (Aproleche Linares). Tesorero, Adolfo Larraín Ruiz-Tagle (Aproleche-Centro). Directores, Rodrigo Francois Hernández (Aproleche Araucanía), Dieter Konow Hott (Aproleche Osorno).

### **SALMONCHILE**

Directorio; Alberto Romero S. (Salmones Blumar S.A.), Andres Fuentes B. (Salmones Cupquelan S.A.), Arturo Clément (Ventisqueros), Carlos Vial I. (Salmones Friosur S.A.), Cristian Pérez de Arce S. (Salmones Caleta Bay), Francisco Miranda M. (Cermaq Chile S.A.), Felipe Briones G. (Cultivos Yadrán S.A.), Jorge Fernández G. (Salmones Camanchaca S.A.), Isidoro Quiroga M. (Australis Seafood S.A.), Juan Manuel Gálmez. (Aquimag S.A.), José Ramón Gutiérrez A. (Multiexport Foods S.A.), Nicolás Eblen H. (Granja Marina Tornagaleones S.A.), Pedro Hurtado V. (Salmones Pacific Star S.A.), Victor Hugo Puchi A. (Empresas AquaChile S.A.), Sady Delgado B. (Exportadora Los Fiordos Ltda.), Felipe Sandoval P. (Asociación de la Industria del Salmón A.G.) Rodrigo Torrijo (Hendrix Genetics), Juan Pablo Núñez (AquaSmolt), Rodolfo Infante E. (Stofnfiskur Chile Ltda.), David Farcas (Centrovét), Alvaro Kauer (FAV), Victor Vargas (Solvtrans), Edgardo García (Fiordo Austral), Hugo Contreras (Cargill), Eduardo Hagedorn (Biomar).



Equipo; Presidente, Felipe Sandoval P. PUERTO MONTT, Director Territorial, José Tomás Monge V. Directora Área Formación y Empleo, Sandra Ulloa B. Profesional de Apoyo, Renate Yunge C. Contador General, Marcelo Cuevas S. Secretaria, Laura Llancapani A. Jefe Gestión Proyectos, Raúl Uribe R. Auxiliar, Juan Oyarzo P. Auxiliar, Carmen Robles. SANTIAGO, Director de Comunicaciones, José Joaquín Valdés. Secretaria, Angela Aguilera A. Asistente Administrativo, Juan Lorca S. TEMUCO, Representante Región de la Araucanía, Ricardo López N. AYSÉN, Representante Región de Aysén, Hernán Rebolledo F. Secretaria, Maribel Mancilla B.

## WOC

Comité; Mario Pablo Silva (Viña Casa Silva), Presidente. Mario Pablo Silva, Presidente. Eduardo Carvallo (Cristal Chile), Director. Thomas Domeyko (Viña Concha y Toro), Director. Isabel Guilisasti (Viña Concha y Toro), Director. Javier Iglesias (VSPT), Director. Viña VIK, Director. René Araneda (San Pedro Tarapacá), Director. Santiago Larraín (Viña Carolina), Director. Andrés Lavados, Director. Wilfred Leigh (BethWines), Director. Ricardo Letelier (Viña Anakena), Director. Aurelio Montes (Viña Montes), Director. Matías Rivera (Viña Aresti), Director. Alfonso Undurraga (Viña Koyle), Director. Jaime Valderrama (Viña Miguel Torres), Director.

Equipo; Claudio Cilveti, Gerente General (Ingeniero Comercial con experiencia en áreas Comercial, Marketing y Exportaciones de vinos chilenos y argentinos. Con experiencia en la implementación de estrategias comerciales transversales entre las distintas áreas de la empresa, en la creación de marcas líderes como Misiones de Rengo y Viña Tarapacá. Conocimientos de la industria del Vino y sus mercados.). Angélica Valenzuela, Directora Comercial Wines Of Chile (En 25 años de carrera ha ejercido como Gerente de Marketing en empresas líderes en productos de consumo y retail, con amplia experiencia en implementación de estrategias comerciales y en el liderazgo de proyectos multifuncionales. Como Directora Comercial de Vinos de Chile, asumió la responsabilidad de liderar todos los temas referentes al área comercial y de marketing de la Asociación.). Claudia Soler, Gerente de planificación y Desarrollo. María José Araneda, Ferias y Brasil. Julio Alonso, Director Wines of Chile Asia. Anita Jackson, Directora de Wines of Chile UK. Merybeth Bentwood, USA. Patricio Parra, Gerente de Innovación y Desarrollo. Federico Mekis, Fiscalía. Alyson Silva, Hospitality.

### 8.2.3. Anexo 9. Objetivos organismos nacionales

#### **FEDELECHE**

Promoción del Consumo: A través de la Sociedad Promotora de Productos Lácteos (Promolac) - proyecto conjunto con la industria láctea y apoyada por el Estado.

Relación con la industria: Se buscará la forma de mantener una relación fluida con la industria a objeto de solucionar los conflictos que en este momento existen.

Subsidios internacionales: Constante monitoreo de los subsidios aplicados por terceros países, especialmente Estados Unidos y la Unión Europea.

Transparencia del mercado: Durante el año 2002 se continuará con el proceso que actualmente llevan adelante la Comisión Resolutiva y la Fiscalía Nacional Económica.

Pautas de pago: Este año proseguirá el trabajo iniciado el 2001 en relación al constante seguimiento de las pautas de pago aplicadas por las distintas empresas procesadoras y su respectiva comparación, a objeto que cada productor pueda tener una visión clara de cuánto le están pagando y cuánto están pagando las otras empresas que reciben leche en su misma zona.

Acuerdos comerciales: Se participará activamente en posibles nuevos acuerdos que comiencen a negociarse, buscando siempre las mejores condiciones posibles para el sector lácteo nacional.

#### **ASOEX**

Facilitar el proceso exportador a través de la promoción de la libre competencia entre sus miembros, proveedores y compradores.

Contribuir en forma permanente a la apertura y defensa de los mercados de exportaciones.

Contribuir y administrar los acuerdos fitosanitarios bilaterales que permiten el ingreso expedito de nuestros productos a los distintos mercados.

Estimular la investigación científico- tecnológico, su desarrollo e innovación entre sus miembros como un pilar clave para la mejora de la productividad.

Promocionar y organizar programas de capacitación de los trabajadores y técnicos de la industria.

Desarrollar y difundir estudios, informes de coyuntura económica, financiera, laboral y aduanera, análisis de mercado e información técnica para la industria.

Organizar seminarios o talleres de actualización técnica y comercial para productores y exportadores.

Contribuir a la armonización de estándares técnicos y reglamentaciones nacionales e internacionales.

### **SALMONCHILE**

Normativa: Participar en el marco regulatorio de la industria del salmón.

Mercados: Posicionar el salmón chileno en el mercado internacional.

Integración: Trabajo que busca integrar a los trabajadores y a las comunidades.

Ciencia y vanguardia: Incentivar la investigación y el desarrollo de las distintas actividades relacionadas con el salmón.

### **WOC**

Fortalecer la industria del vitivinícola, participando en el análisis y elaboración de políticas gubernamentales de fomento, tratados de libre comercio y normativas en las que tenga cabida el vino.

Promocionar el vino chileno en el ámbito nacional e internacional.

Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y procesos en toda la cadena de valor de la industria.

Promover el desarrollo de los trabajadores de la industria, a través de la capacitación, la certificación laboral y las becas sociales.

Ser un punto de encuentro para los asociados, orientándolos en las diferentes fases del negocio sin afectar sus identidades propias.

### **CORMA**

Incrementar las potencialidades de los recursos forestales del país y promover un desarrollo sustentable, armónico y sostenido de la industria.

Promover el conocimiento de la actividad y sus protagonistas, así como la creación de una cultura forestal en la comunidad.

Participar y entregar la visión sectorial en el análisis y debate de políticas públicas y temas vinculados o de interés para la actividad forestal ante autoridades, instancias legislativas y regulatorias, así como en foros y seminarios nacionales e internacionales.

### **CHILEOLIVA**

Apoyar a la industria a través de Transferencia Tecnológica.

Fomentar la Investigación para aumentar la capacidad productiva.

Apoyar a las empresas en nuevos mercados.

Proteger a los consumidores a través de la ley que vele por una correcta rotulación.

Impulsar alianzas internacionales con el objetivo de aunar criterios de calidad



#### 8.2.4. Anexo 10. Imagen Corporativa (logo) Organismos Nacionales



#### 8.2.5. Anexo 11. Ejemplos de tipos y cálculos de cuotas sociales, ChileNUT y ASOEX



## 8.2.6. Anexo 12. Ejemplo de campañas nacionales

**ACEITE DE OLIVA**

**OLIVE OIL**

**AZEITE DE OLIVA**

Campaña publicitaria del aceite extra virgen, Link:  
<https://www.chileoliva.cl/es/actividades/#campana>



Campaña para incentivar el consumo de huevos, link;  
<https://www.chilehuevos.cl/>



Exposición EXPONUT 2017, link;  
<http://www.chilenut.cl/>



Página web donde se pueden encontrar distintas campañas del vino chileno según país de destino, link;  
<http://www.winesofchile.org/es/marketing>





Página web de fruitsfromchile, donde se encuentran recetas, mercados, y beneficios de las frutas chilenas, link;  
<http://fruitsfromchile.com/>

Campaña publicitaria del salmón en Brasil, link;  
<http://www.salmondechile.com/>

Marca con la que se promociona el cerdo chileno en el extranjero, link: [www.chilepork.com](http://www.chilepork.com)

### 8.2.7. Anexo 13. Benchmarking Nacional

## 9. REFERENCIAS

- Thomas, B. (2015). Australian Cattle Industry Projections 2015.
- Services, L. (2007). The Red Meat Industry, (October).
- Behrendt, K., & Sturt, C. (2017). How are global and Australian sheepmeat producers performing? Global agri benchmark network results 2016, (January).
- Finucan, M., Manager, G., & Markets, I. (2015). Global beef and Lamb markets 全球牛羊肉市场.
- Mercados. (2001). Mercado de la Carne Vacuna en Argentina.
- Forte, U. (2017). Estado de situación patrimonial, 2015–2016.
- IPCVA. (2015). Faena y producción de carne vacuna, 2–7.
- Agr, I., & Montes, E. (2011). Poniéndole la lupa a la ganadería vacuna del Uruguay Faena – Stock – Exportaciones – Precios, 34–39.
- Uruguay XXI. (2015). Reporte Sector Agronegocios Junio 2015, 40.
- Trabajo, D. De. (2011). El Comercio Exterior Bilateral Argentina – China Índice, 1–24.
- Up, S. C., & Gardiner, M. (2015). Top 25 Seedstock Operators.
- Jerry, S., Christopher, J., Council, F. B., Vi, R., & Ii, R. (2016). State & National The Federation of State Beef Councils 2016 Investor Report 2016 Federation Division Board of Directors v.
- Eblex. (2015). *UK Yearbook 2013 - Cattle*.
- House, N. (2008). Levy board reform, (May).
- Attenborough, G. (2015). *Agriculture and Horticulture Development Board Annual Report and Accounts 2015/16*.

Federación Nacional de Productores de Leche, Coyancura 2270 of. 814, Providencia, Santiago, <http://www.fedeleche.cl/site/index.php/fedeleche/la-federacion/estatutos>

ESTATUTOS DE LA “ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES DE FRUTAS DE CHILE, Asociación Gremial” Y MODIFICACIONES, Estatutos\_Asoex\_2016

AHDB Beef & Lamb is a division of the Agriculture and Horticulture, <http://www.qsmbeefandlamb.co.uk/>

Asociación de Exportadores de Frutas de Chile, A.G. Cruz del Sur N°133 Piso 2 – Las Condes. Santiago de Chile <http://www.asoex.cl/quienessomos/la-asociacion/asamblea-socios.html>

Copyright 2017 National Cattlemen's Beef Association, <http://www.beefusa.org/youngbeefleaderprogram.aspx>

Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G. Estados financieros consolidados e informe de los auditores independientes al 31 de diciembre 2016 y 2015, EE\_FF\_Asoex2016

2016 Meat & Livestock Australia Limited, <https://www.mla.com.au/about-mla/who-we-are/corporate-governance/corporate-governance-statement>

Asociación Gremial de Productores de Cerdos de Chile. Av. Providencia 1208, Oficina 401, Providencia. Santiago de Chile, 29 de agosto, 2017 <http://www.asprocer.cl/beijing-se-dio-inicio-chile-week-china-2017/>

AHDB Beef & Lamb is a division of the Agriculture and Horticulture, <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/terms-of-use/>

2016 Meat & Livestock Australia Limited, <https://www.mla.com.au/general/Terms-and-conditions/>

Beef Promotion and Research Act of 1985, <http://www.beefboard.org/library/Beef%20Act.pdf>

Instituto Nacional de Carnes Rincón 545 - Montevideo, Uruguay <https://www.inac.gub.uy/innovaportal/v/10732/17/innova.front/marco-normativo>



Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina, Esmeralda 130, Piso 22 Buenos Aires, Argentina, <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=1319>

Copyright 2017 National Cattlemen's Beef Association, <http://www.beefusa.org/CMDocs/BeefUSA/Young%20Beef%20Leaders/Updated%20YBL%20Strategic%20Plan.pdf>

AHDB Beef & Lamb is a division of the Agriculture and Horticulture, <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/marketing/>

2016 Meat & Livestock Australia Limited , <https://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/blocks/marketing-beef-and-lamb/marketing-australian-red-meat.pdf>

Informe elaborado por el Área de Información Económica y Estadística, IPCVA, Enero de 2017, 1668\_1484674430\_informedefaenayproduccion4trimestre2016

Poniéndole la lupa a la ganadería vacuna del Uruguay Faena – Stock – Exportaciones – Precios, Ing. Agr. Esteban Montes Narbondo, Stock, Faena, Uruguay

Copyright 2017 National Cattlemen's Beef Association, [www.beefusa.org](http://www.beefusa.org)

Australian cattle industry projections 2017, MLA's Market information, [revised\\_mla\\_australian-cattle-industry-projections-2017](#)

2016 Federation Division Board of Directors, National Cattlemen's Beef Association • 9110 E. Nichols Ave., Suite 300, Federation Investor Report

Fostering the prosperity of the red meat industry, [r-mla279---annual-report-2016-lr-1](#)

Agriculture and Horticulture Development Board, [AHDBAnnualReportandAccounts2015-16](#)

DESEAN REIMPULSAR CREACIÓN DE UN INSTITUTO DE LA CARNE, Molas López, Itapúa n° 334 Asunción – Paraguay, <http://www.cea.org.py/desean-reimpulsar-creacion-instituto-la-carne/>

MERCADO de LINIERS S.A. 2000-2009. Todos los derechos reservados. Lisandro de la Torre 2406 - Buenos Aires - Argentina, <http://www.mercadodeliniers.com.ar/dll/hacienda1.dll/haciinfo000002>