

INFORME TECNICO FINAL

INSTITUCION EJECUTANTE : SOCIEDAD NACIONAL DE AGRICULTURA AG.
NOMBRE DEL PROYECTO : CENTRO DE GESTION
CODIGO : C97-2-G043
N° DE INFORME TECNICO : FINAL
PERIODO : 01 de febrero de 2000 al 30 de septiembre de 2000.
FECHA DE PRESENTACION : 25 de septiembre de 2000
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE PROYECTO:



MARIO PENJEAN GIAHETTI

Interno FIA
Fecha recepción

I. RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Gestión Los Angeles, proyecto ejecutado por la Sociedad Nacional de Agricultura, cumplió sus 36 meses de funcionamiento, atendiendo a 40 empresarios agrícolas.

En este periodo se ha dado continuidad a las actividades que estaban programadas y la metodología de trabajo utilizada para el desarrollo de éstas no ha sufrido algún tipo de modificación. De esta forma, se espera que al término del proyecto los objetivos propuestos inicialmente se vean cumplidos en su mayoría, para así lograr la permanencia en el tiempo del Centro de Gestión

Se realizó el Curso Gestión y Economía de la Producción Lechera en el mes de mayo, el cual fue dictado por Gonzalo Vargas O., Ingeniero Agrónomo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y fue organizado por el CGLA y el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

En agosto el CGLA llevó a cabo el Seminario: "*Dirección de Empresas Familiares*", el cual fue organizado en conjunto con el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile y dictado por la Escuela de Negocios de Valparaíso de la Universidad Adolfo Ibáñez.

El Consejo de Agricultores se ha reunido mensualmente con los profesionales del Centro para revisar y discutir puntos relevantes sobre su funcionamiento. Entre las tareas más importantes realizadas en este periodo se destacan las gestiones para la continuidad del CGLA. En entre ellas está la visita realizada a la Directora Ejecutiva del FIA.

Actualmente, se está validando el Software de Gestión, desarrollado por Fundación Chile, con el cual se podrán mejorar los distintos tipos de informes prediales y se podrá dar inicio a la prueba piloto de implementar un modulo para los agricultores que será llevado en el predio.

II. TEXTO PRINCIPAL

1. BREVE RESUMEN DE LA SITUACIÓN AL COMIENZO DEL PERÍODO DEL INFORME.

El Quinto Informe Técnico corresponde al período: agosto 1999 - enero 2000, tiempo en el cual el Centro a dado continuidad a los servicios que a la fecha los agricultores reciben.

El Centro continuó trabajando con las empresas agrícolas que lo conforman, quienes reciben una visita predial mensual por parte del ingeniero agrónomo. Además, se estaba realizando el cierre de la Temporada 1999-2000.

El Consejo de Agricultores del Centro, continuó reuniéndose normalmente cada mes para analizar distintos puntos de interés referentes al funcionamiento del Centro, lo cual ha significado un gran apoyo para la Gerencia.

2. PRESENTACIÓN DETALLADA DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS EN EL PERÍODO.

1. DIFUSIÓN

1.1. Revista "El Campo Sureño".

Es un suplemento semanal del sector agrícola que distribuye el Diario Austral y diarios locales, desde Palena a Los Angeles. Las publicaciones fueron:

- 02 de mayo de 2000: Se publicó un reportaje sobre la realización del Curso: Gestión y Economía de la Producción Lechera (ver anexo n°1).
- Junio de 2000: Se publicó un reportaje acerca del funcionamiento del Centro de Gestión. (ver anexo n°2).
- Julio de 2000: Apareció un aviso del Seminario Dirección de Empresas Familiares realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez. (ver anexo n°3).

1.2. Diario La Tribuna

Este es un diario local que difunde las noticias y actividades que se realizan en la comuna de Los Angeles. Las publicaciones realizadas del Centro de Gestión fueron:

- 19 de abril de 2000: Se convocó a empresarios y profesionales a participar en el Curso: Gestión y Economía de la Producción Lechera (ver anexo n° 4).

- 29 de abril de 2000: Se informó acerca de los temas que se impartirán en el Curso: *Gestión y Economía de la Producción Lechera* (ver anexo n°5).
- 12 de julio de 2000: Se informó a la comunidad acerca del Seminario "Dirección de Empresas Familiares" (ver anexo n°6).
- 16 de agosto de 2000: Apareció un Reportaje acerca de la realización del Seminario "Dirección de Empresas Familiares", como también se incluyó una entrevista al Presidente del Consejo de Agricultores don Patricio Guzmán y al Profesor don Jon Martínez. (ver anexo n°7).

1.3. Revista AgroEconómico de Fundación Chile.

El Centro de Gestión realizó un reportaje de Remolacha, un estudio de los casos registrados en el CGLA. En el se muestran los resultados económicos de la temporada 1998-99. (ver anexo n°8).

1.4. Participación en Grupos de Transferencia Tecnológica:

El Centro de Gestión a continuado participando en diversas reuniones con grupos GTT, en las cuales se presentan los resultados de los integrantes del Centro que pertenecen a ese GTT, entre los cuales se encuentran:

- ***GTT Sta. Bárbara:*** Abril 2000; Don Alonso Vera C., solicitó al Centro que se prepararan los resultados económicos de sus rubros productivos: Lechería y Trigo Para apoyar la presentación se confeccionaron gráficos y transparencias. En esta reunión participaron 12 agricultores.
- ***GTT Santa Barbara:*** Mayo 2000. Se solicitó al Centro que se prepararan los resultados económicos obtenidos por don José Jara S., en los rubros trigo avena y raps. Además se expuso un Análisis Coyuntural Económico del Cultivo del Trigo a los 11 agricultores asistentes.
- ***GTT Ganaderos San Carlos:*** Junio 2000; Se preparó la presentación de don Ernesto Eguiluz R., respecto de los resultados económicos de los cultivos: arroz y trigo. En esta exposición se utilizaron gráficos y transparencias para apoyar la charla. Contó con una asistencia de 10 agricultores.
- ***GTT Anrepu:*** Julio 2000. En la reunión de este Grupo, don Alfonso Soto V. expuso gráficamente los resultados económicos entregados por el Centro, respecto del rubro lechería. Se preparó un análisis completo de la lechería y sus praderas. Esta reunión contó con la participación de 16 agricultores.

- **GTT Cato:** Agosto 2000. Se preparó la presentación de los resultados económicos del cultivo menta del agricultor Sr. Pascual Martínez. Esta charla contó con el apoyo de gráficos y transparencias.
- **GTT Los Angeles Sur:** Septiembre 2000. Se preparó la información del agricultor Don. Juan Heredia C. con relación a los costos de producción de dos de sus rubros: Lechería y Remolacha. Se entrega información y se le adjuntan gráficos y otros análisis.

2. REUNIONES DEL CONSEJO CGLA

El Consejo del Centro de Gestión Los Angeles está formado por 7 agricultores integrantes del Centro. Los agricultores representan a distintas áreas geográficas y está formado por:

- Patricio Guzmán - Presidente
- Ernesto Hüne - Vicepresidente
- Juan Pablo Aruta - Consejero Los Angeles
- Fernando Beltrán - Consejero Los Angeles
- Vinicio Contreras - Consejero Angol - Traiguén
- Ernesto Eguiluz - Consejero Chillán
- Guillermo Herrera - Consejero Los Angeles

El Consejo se reúne en sesión ordinaria el primer lunes de cada mes a las 18:00 horas.

A continuación se presenta un resumen de cada reunión:

FECHA	ASISTENCIA	TEMAS
13/03/00	<ul style="list-style-type: none"> - Vinicio Contreras - Raúl Dastre - Ernesto Eguiluz - Patricio Guzmán - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Curso "Administración de Empresas Familiares". - Continuidad del Centro de Gestión Los Angeles.
28/03/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Patricio Guzmán - Guillermo Herrera - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta de actividades desarrolladas por el Consejo de Agricultores. - Análisis de costos por rubros y evaluación comparativa, hasta la fecha evaluados por el CGLA. (Lechería, Cultivos y Maquinarias) - Resultado de Encuesta, factibilidad nuevo período del Centro.

26/04/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Ernesto Eguiluz - Patricio Guzmán - Guillermo Herrera - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Mario Penjean - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendición curso "Gestión y Economía de la Producción Lechera". - Curso "Administración de Empresas Familiares" - Situación financiera del Centro de Gestión. - Continuidad del Centro de Gestión Los Angeles.
15/05/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Ernesto Eguiluz - Patricio Guzmán - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Mario Penjean - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas actividades realizadas por el Centro. - Situación financiera de los socios del Centro. - Acuerdos tomados por el Consejo. - Próximas reuniones grupales por Rubros productivos. - Varios.
01/06/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Patricio Guzmán - Guillermo Herrera - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación visita al FIA. - Preparación Reunión en las oficinas de CODESSER - Preparación Reunión en el Ministerio de Agricultura con los Asesores Ministeriales.
05/07/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Patricio Guzmán - Guillermo Herrera - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación Seminario "Dirección de Empresas Familiares". - Financiamiento del Seminario. - Cuenta de las visita a Santiago al Ministerio de Agricultura.
31/07/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Raúl Dastres - Patricio Guzmán - Guillermo Herrera - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Proyecto que será enviado al FIA para la continuidad del Centro de Gestión. - Discusión de puntos y encauce. - Acuerdos y plazos.
11/09/00	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Beltrán - Vinicio Contreras - Patricio Guzmán - Guillermo Herrera - Ernesto Hüne - Karin Monsalve - Boris Solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidad del Centro de Gestión. - Proyecto FIA. - Financiamiento del Centro de Gestión - Entrevista al Ingeniero Agrónomo Juan E. Otazo H.

25/09/00	<ul style="list-style-type: none">- Fernando Beltrán- Vinicio Contreras- Patricio Guzmán- Guillermo Herrera- Ernesto Hüne- Karin Monsalve- Boris Solar	<ul style="list-style-type: none">- Continuidad del Centro de Gestión- Proyecto que será presentado a FIA.- Actividades proyectadas del Centro de Gestión.- Financiamiento del Centro de Gestión.
----------	--	--

5. RECEPCIÓN DE GRUPOS INTERESADOS EN CONOCER LA EXPERIENCIA DEL CGLA.

En este periodo visitaron el Centro los siguientes grupos:

Profo de Gestión de Temuco: En el mes de Mayo se recibió la visita de don Reinaldo Jara, Gerente del Profo, y su equipo de trabajo (Ingeniero Agrónomo y Contador) quienes junto a un grupo de 10 agricultores de la novena región estaban interesados en conocer la metodología de trabajo aplicada en el Centro de Gestión Los Angeles. De esta forma, se les mostraron las actividades que está desarrollando el Centro, los inicios y diversas etapas del mismo, el software utilizado y la forma de los registros prediales, las distintas entregas de Informes a los agricultores. En la tarde se hizo una visita al campo de don Fernando Topali, en Angol, donde el contó su experiencia con el Centro y realizó un recuento de los puntos más interesantes y relevantes que a conseguido a través del mismo.

Profo Carnes de Pto. Natales: En el mes de Septiembre el Centro de Gestión, recibió la visita del Profo de Carnes de Puerto Natales, quienes necesitaba conocer la experiencia de los agricultores ganaderos de esta zona, los manejos de la masa ganadera, su comercialización y como estaban asociados los agricultores en el negocio de la carne. Se mostró en terreno la experiencia del Liceo Agrícola El Huertón de Los Angeles. En la tarde se contó con la presencia de dos agricultores del Centro (Srs. Vinicio Contreras y Sr. Fernando Topali) quienes contaron su experiencia en el manejo ganadero.

6. CAPACITACIÓN A LOS PROFESIONALES DEL CENTRO.

En el mes de mayo, el equipo de profesionales del CGLA participó en el Curso **“Gestión y Economía de la Producción Lechera”** dictado por la Universidad Católica de Chile y organizado en forma conjunta por el Centro de Gestión Los Angeles y el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile. Los temas tratados en este curso son: Situación actual y perspectivas de los mercados internacional y nacional, Rentabilidad, costos y el efecto de la gestión, Análisis de las pautas de pago de leche, mejoramiento de la producción y la rentabilidad. Esta actividad se desarrolló en Los Angeles, el día 4 de mayo del 2000. (ver anexo n° 9).

Posteriormente, en el mes de Agosto la Gerente y el Ingeniero Agrónomo del Centro participaron en el Seminario **“Dirección de Empresas Familiares”**, dictado por la Escuela de Negocios de Valparaíso de la Universidad Adolfo Ibáñez y organizado en forma conjunta con el Centro de Gestión Los Angeles y el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile; el seminario fue diseñado pensando en las empresas pequeñas y medianas de nuestro país que en su mayoría son empresas familiares y las cuales enfrentan un gran desafío competitivo que las obliga a mejorar y profesionalizar al máximo su gestión. Esta actividad se desarrolló en el Hotel Salto del Laja de la ciudad de Los Angeles, los días 10, 11 y 12 de agosto del 2000. (ver anexo n° 10).

7. CAPACITACIÓN DE AGRICULTORES.

En el mes de Mayo se hicieron los contactos necesarios con la Universidad Católica de Chile para dictar el curso de **“Gestión y Economía de la Producción Lechera”**, el cual se dictó el día 4 de mayo del 2000 en las dependencias del Liceo Agrícola “El Huertón”, en la ciudad de Los Angeles.

Como una manera de motivar la participación de los agricultores, se difundió esta actividad en Medios de Comunicación local (ver anexos N° 1, 2, 4, 5 y 7): Diario la Tribuna de Los Angeles, Revista el Campo Sureño y Radio Agricultura de Los Angeles.

Además en el mes de Agosto se realizó el Seminario **“Dirección de Empresas Familiares”**, dictado por la Escuela de Negocios de Valparaíso de la Universidad Adolfo Ibáñez, este curso se dictó los días 10, 11 y 12 de agosto en Hotel y Hostería Salto del Laja, en la ciudad de Los Angeles.

A este importante encuentro asistieron empresarios y miembros de la familia que controlan y manejan empresas de todos los tamaños productivos, como también

aquellas personas que asumen funciones de carácter gerencial en las empresas agrícolas y agroindustriales.

Quienes tuvieron la oportunidad de participar en este Seminario, encontraron una alternativa de perfeccionamiento en diversas materias relativas al manejo financiero de la empresa, la gestión de los recursos productivos y humanos, y la formulación de nuevas estrategias de comercialización y negocios.

El éxito alcanzado en la realización de este Seminario ha sido confirmado tanto por la Universidad Adolfo Ibáñez como por el Centro de Gestión Los Angeles, lo cual indica la necesidad de continuar desarrollando experiencias de este tipo, que permitan consolidar en nuestro empresariado la importancia del tema de Dirección de Empresas Familiares como una herramienta de cambio en un mundo cada vez más competitivo.

De esta forma, el Centro de Gestión ha contribuido una vez más con la tarea de capacitar al empresariado, cumpliendo así uno de sus objetivos iniciales: " Fomentar y desarrollar en los agricultores el uso más eficiente de los recursos productivos para incrementar la rentabilidad de sus explotaciones y hacerlos más competitivos en el contexto nacional e internacional".

8. Entrega de la información de los agricultores al Centro; incluye visitas mensuales de los profesionales del Centro a cada productor.

Con la incorporación de las nuevas planillas implementadas, que facilitan el traspaso de la información al software, se ha posibilitado obtener una captura más completa de los antecedentes prediales, haciendo énfasis en aquellos rubros donde hay reiterados traspasos de productos de un rubro a otro que no tienen una fuente original de registro.

Como concepto general, se le reitera a los agricultores que su entrega de información tiene que ser completa, dado que el sistema y el análisis técnico-económico son de carácter global. Como la mayor cantidad de información corresponde a ítems de costos y no de ingresos, cualquier omisión de un gasto (principalmente de aquellos que no tienen un documento de por medio) influiría positivamente en el haber del balance de uno o varios rubros, teniendo un consiguiente resultado consolidado que tergiversaría una correcta toma de decisiones.

Al igual que los meses anteriores, las visitas prediales siguen una rutina que va a depender de las necesidades, estado de avance y capacidad empresarial de cada agricultor. Desde Febrero de 2000 a Septiembre del 2000 se desglosa principalmente en:

1. Análisis, corrección y completación de la nueva información entregada por el agricultor.
2. Entrega de resultados y análisis de la información entregada en la última visita.
3. Informaciones generales del CGLA.
4. Asesoría Técnica y análisis coyuntural de algún rubro (cuando corresponda).

La metodología de trabajo para las entrevistas mensuales con los agricultores está previamente programada según calendario de visitas, donde los agricultores son contactados con anticipación a la visita para confirmar el día de encuentro, en aquellos casos en que no está prefijada con anterioridad. Al igual que los meses anteriores, este calendario se modifica según las necesidades de cada agricultor y los imponderables que a diario ocurren en cada predio, por tal motivo, algunas veces se modifica el programa mensual de visitas.

A continuación se detalla el número de visitas realizadas por el Agrónomo mensualmente:

Mes	Días hábiles del mes *	Nº miembros CGLA	Nº miembros visitados	Días en otras actividades**
Febrero 2000	21	40	20	11
Marzo 2000	24	40	35	2
Abril 2000	21	40	20	6
Mayo 2000	22	40	27	7
Junio 2000	20	40	18	8
Julio 2000	20	40	28	2
Agosto 2000	23	40	22	7
Sept 2000	19	40	26	3

* No incluye los 4 sábados al mes

** Reuniones, vacaciones, cursos capacitación, gira y otras actividades propias del CGLA.

Capacitación y llenado de planillas de registros de la información

Siendo la capacitación una actividad permanente, tanto para la reafirmación de conceptos como para el nuevo grado de instrucción que requiere el nuevo personal que va teniendo la responsabilidad de completar las planillas en algunos predios. Los agricultores comprenden que la información ingresada cada vez debe ir siendo más completa, detallada y fluida.

En esta época del año son muchos los rubros nuevos que abren su temporada agrícola, por tanto el llenado de planillas tiene variaciones importantes por el aumento de la mano de obra y de las actividades relacionadas con el riego.

Por otro lado, se están implementando nueva metodología de captura de información mediante el uso de planillas de cálculo, en aquellos agricultores que cuenten con un ordenador en el predio u oficina.

Consultas y problemáticas más frecuentes por parte de los agricultores respecto a las planillas de registro de datos y de los estados de avance:

Prácticamente no hay consultas relevantes ni problemas de fondo en el uso de las planillas de registros de información predial. Sólo se va manifestado en aquellos agricultores que son de reciente ingreso al CGLA y de algunas personas en distintos predios que se les ha encomendado hacerse responsable de recientemente del control de registros (cambios de secretaria, administrativo, etc.). Las consultas, en este caso, apuntan principalmente a:

- **Descripción de los rubros:** Dada las nuevas labores y actividades propias de primavera, hubo consultas sobre el cambio de temporada agrícola para los

diferentes rubros involucrados en esta época del año, ya que el traslape natural de muchas actividades, en una época de término e inicio de labores, hacía que la identificación del rubro no siempre fuera fácil designarlo.

- **Gastos generales:** Siempre es consultada la correcta asignación de aquellos gastos generales y costos indirectos que deben ser asignados a un rubro en especial o son parte de la empresa como un todo.
- **Costo por mano de obra:** De forma similar a los seis meses anteriores, se superó, en la mayoría de los casos, el poder separar la mano de obra permanente, la temporal y la de algunos administrativos, pero aún hay algunos problemas en el destino de cada JH cuando esta trabajando para la Maquinaria o para un determinado Rubro.
- **Producción Agrícola:** El uso de distintas unidades de medición para los distintos sistemas de venta fue uno de las inconsistencias presentadas. Generalmente los agricultores usaban la misma unidad expresada en una factura de venta, la cual no siempre coincidía con la siguiente emisión.

9 y 10. Llenar base de datos con información proporcionada por los agricultores y procesamiento de la información.

En este periodo, comprendido entre Febrero del 2000 y Septiembre del 2000, se ha dado continuidad en la complementación de la base de datos con la información que mensualmente es retirada de los predios de los agricultores. Se ha mantenido el proceso explicado en los informes anteriores.

Se siguen entregando estados de avances mensualmente a cada agricultor, lo que permite ir detectando posible omisión de datos y otorgar antecedentes a los profesionales del Centro, para controlar minuciosamente el ingreso de la información.

El Centro sigue utilizando el software de gestión SIGEA 1.0, con el fin de terminar la temporada agrícola 2000/2001 en la misma base de datos ya trabajada y poder sacar los resultados finales en el mismo formato utilizado hasta hoy.

Paralelamente, se efectuaron pruebas de ingreso de datos al software AGROGESTIÓN, con la finalidad de entregar nuevas presentaciones de Informes.

11. Análisis de la Información.

La metodología utilizada para el análisis de la información está detallada en el tercer informe técnico. Existen 3 grandes análisis que son los de mayor interés a la hora de utilizar esta información para la toma de decisiones: el resultado consolidados anual de cada rubro, la comparación de los rubros dentro de la empresa y la comparación de éstos entre las empresas del CGLA.

Se destaca en este período el cierre y análisis del cultivo de la remolacha, el cual está presente en 17 predios agrícolas. Cuenta con una particular atención, desde el punto de vista análisis de gestión, ya que es el rubro anual que tiene un desarrollo agrícola que va desde los 8 a 15 meses y, por otro lado, no coincide con el período fenológico normal del resto de los cultivos de primavera, dado el extenso número de meses de cosecha. Del punto de vista de análisis de gestión por rubros no conlleva mayor importancia, ya que pertenece al año agrícola de la primavera correspondiente. En su defecto, tiene mayor importancia cuando el análisis se hace según la gestión de flujos, por ser un cultivo que mayoritariamente se trabaja con crédito de Iansagro. Cabe señalar que, para efectos comparativos, uno de los ítems de costos de mayor relevancia corresponde a lo que es cosecha y flete, ya que está directamente relacionado con el rendimiento por hectárea. De tal manera que el análisis comparativo de costos se debe hacer antes y después de la cosecha, ya que los servicios de flete y cosecha se realizan principalmente por tonelada producida y no por hectárea.

De igual manera ocurre con el caso de manzanos, que el flujo operacional directo de alta importancia es el costo en mano de obra temporal en la cosecha. Al igual que en remolacha, la temporada agrícola dura más de 12 meses, ya que, a pesar de que la época de cosecha es entre febrero y marzo, la liquidación de ésta es a partir de septiembre.

Finalmente, obtenida toda la información analizada y revisada se determinaron los Estados de Resultados de los distintos rubros de primavera, los cuales consideran los ingresos en producción y en pesos. Los costos directos por ítem y subcuentas; y los costos indirectos por ítem. Además, se entrega el costo en porcentaje y por kilo, litro, quintales, dependiendo del tipo de producto.

Luego de obtener los Estados de Resultados por cada Rubro, incluyendo maquinarias, se determina el **Estado de Resultado de toda la Explotación Agrícola**, el cual muestra el total de ingresos y egresos de la empresa agrícola.

12. Difusión de Resultados y Patrón de Comparación.

El Taller que se realizó en este período fue del Rubro **Lechería y Maiz para Ensilaje**, el cual se realizo el día 21 de junio, desde las 15:00 horas, en el participaron 12 agricultores, 2 asesores invitados y los profesionales del Centro.

En el inicio del taller se presento la metodología de trabajo para la estandarización de los criterios de análisis a usar en cada uno de los rubros.

En el análisis de las lecherías se presentaron los ranking de los productores considerando sus costos y sus ingresos por venta. En uno de ellos considerando costos directos detallados por items (ver anexo n° 11) y en el otro; tanto los costos directos e indirectos en pesos y porcentaje (ver anexo n° 12), además se presentaron una variada gama de gráficos al respecto (ver anexo n° 13). En esta oportunidad, también, se logro una comparación propia con los datos obtenidos la temporada anterior '98/99. (ver anexo n° 14).

En la segunda parte del taller se toco el rubro Maiz Silo, del cual también se mostraron los ranking por costos (ver anexo n° 15) y un análisis de calidad proteica de los agricultores que nos entregaron los datos solicitados (ver anexo n° 16). También se mostraron una gama de gráficos al respecto y la comparación así mismo versus el período anterior. (ver anexo n° 17)

13. Asesoría en planificación: Plan de explotación y aspectos técnicos, compras de insumos, etc.

Luego de realizada la entrega de los estados de resultados finales a cada agricultor y la correspondiente reunión-taller con los agricultores para el análisis comparativo de rubros de mayor importancia, se desglosan una serie de aspectos a considerar, producto de este análisis.

En primer lugar, dado que ya existe un resultado operacional del año anterior, es posible realizar una estandarización de costos para la temporada siguiente. Si bien es cierto, las condiciones varían año tras año, este aspecto marca una referencia fidedigna del comportamiento y utilización de los recursos productivos de cada empresa.

De igual manera, existe la posibilidad de ir comparando paralelamente los flujos operacionales de los Estados de Avance, respecto a la temporada anterior. Este aspecto es muy importante, ya que con los Resultados por Rubros entregados a los agricultores y sus actuales Estados de Avance de la temporada siguiente, se pueden

dar cuenta cuales son los ítems de costos que les debe preocupar más y que son de gran importancia para el resultado final.

Para el caso del cultivo de Remolacha, se pudo concluir la importancia técnica del primer tercio de desarrollo del cultivo, que influye en el rendimiento, pero la importancia económica de los costos de cosecha, flete y financiero, los cuales señalan que el indicador de costos por hectárea son sólo comparables hasta antes de la cosecha, ya que de ahí en adelante los costos están directamente relacionados con la producción. De igual manera se analizó las alternativas según la época de cosecha, por especulación del tipo de cambio monetario y la metodología de pago según porcentaje de sacarosa.

A medida que los agricultores van incorporando el uso de esta información para la toma de decisiones, cada vez es más recurrente hacer uso de esta información entre el agricultor y el Ingeniero Agrónomo, quien asesora al agricultor en la planificación de adquisición de activos, como la compra de maquinaria y construcciones, para lo cual se le ayuda al agricultor en hacer los cálculos de depreciación y expiración de la maquinaria agrícola, además de revisar las distintas alternativas de financiamiento.

14. Apoyo técnico a los agricultores para los rubros existentes

A medida que se va avanzando en el control de registros de la información predial y su correspondiente análisis, se va ínter relacionando estos datos con los antecedentes técnicos que explican las variaciones de costos entre agricultores y los distintos rendimientos obtenidos.

Si bien es cierto, la información económica indica la "fotografía" financiera de un rubro en un determinado tiempo e influye notablemente en las futuras decisiones, no es menos importante conocer las causales de ese balance que, a la larga, explican los buenos o malos resultados. En muchos casos son factores no controlables (exceso de lluvia, sequía, heladas, radiación, Σ días grados, mercado internacional, etc.), lo que conlleva a mejorar la gestión tecnológica y cultural de los rubros en explotación.

No siendo ésta la prioridad del Ingeniero Agrónomo, de igual manera cumple una función de transferencia tecnológica, dado el amplio espectro de agricultores que visita, y en una amplia área geográfica. Todo esto, más la especialidad técnica en su formación profesional.

A continuación se generalizan las principales asistencias que se han realizado entre los meses de Febrero del 2000 y Septiembre del 2000.

<i>Aspecto Técnico</i>	<i>N° Agricultores</i>	<i>Recomendación o Consulta</i>	<i>Efecto esperado</i>
Uso del Suelo (Planificación de primavera)	6	Distribución de superficie de cultivos. Incorporación de nuevos rubros.	- Aumento de la rentabilidad global de la empresa. - Mayor distribución de costos fijos.
Postulación Proyecto Ley de Riego	1	Información de fechas, recomendación de aportes y apoyo técnico.	Aprovechar instrumento estatal.
Maquinaria	2	Asesoría en estudio de costos para arrendamiento de maquinaria.	Mejorar productividad de la prestación de servicio de maquinaria.
Remolacha	1	Análisis completo del rubro.	Renegociación deuda crédito IANSAGRO
Cultivos de trigo, avena y lupino.	12	Manejo cultural y técnico	Mayor rendimiento.

15. Reuniones de análisis y evaluación por grupos en el Centro; mensuales en terreno con cada productor para obtener la información.

En este periodo se ha mantenido la metodología de trabajo descrita en los informes anteriores, los agricultores reciben una visita mensual programada del Ingeniero Agrónomo; en las cuales, se analizan los datos que se han registrado hasta el mes anterior y de esta forma se puede detectar el comportamiento de los costos de los distintos rubros, de la misma manera con la que se van corrigiendo los errores detectados. El análisis de los resultados de los rubros para cada agricultor es la principal evaluación que se va desarrollando en cada visita.

Durante este período hubo agricultores que presentaron su información a otros grupos de análisis (G.T.T., asesores, Profos) en donde el Ingeniero Agrónomo pudo participar en alguno de ellos y poder discutir la información de distintos puntos de vista. En último término, fue el agricultor el más favorecido por los mejores antecedentes obtenidos a la hora de tomar decisiones para la temporada siguiente. El mostrar los resultados a su grupo de transferencia tecnológica, en donde todos tienen algún rubro en común lo hace más provechoso y más interesante, debido a que el resto de los agricultores opinan y cuestionan la estructura de costos, lo que se transforma en una discusión constructiva acerca de la gestión, tema que antes no se trataba en los grupos GTT. Gracias al CGLA los grupos GTT de Bío-Bío se están viendo obligados a entregar resultados económicos y no sólo tecnológicos.

16. Entrega de información de mercado nacional, internacional, comercialización, etc.

El CGLA ha entregado variada información a sus participantes, tal como:

- FAXNOTICIAS SNA: se envía semanalmente a aquellos agricultores participantes del CGLA que poseen fax. (ver anexo N°18)
- Información de precios nacionales e internacionales de cereales, se envía el informe de coyuntura de Trigo confeccionado por el Comité Nacional de Trigo (SOFO A.G.) (ver anexo N°19)
- El CGLA también tiene a disposición de sus participantes toda la información que requieren de INTERNET (por ejemplo. ODEPA, SNA, FIA, NOTICIAS BUSINESS CENTER, otras informaciones específicas)

17. Solución de problemas específicos mediante especialistas externos.

Durante este período hubo actividades relacionadas con capacitación (curso con Universidad Católica y Universidad Adolfo Ibáñez), por lo cual muchos agricultores tuvieron la oportunidad de relacionarse con agentes externos al CGLA para su consulta y búsqueda de soluciones de problemas específicos.

Además, en forma permanente se reitera a los agricultores la información de Consultores en las áreas de Programas FAT, Operadores Programa de Recuperación de Suelos y Consultores especialistas en postulaciones a la Ley de Riego 18.450.

18. Promoción de asociatividad entre productores (Profos, compra de insumos, mecanismos de apoyo estatal).

El Centro, al igual que en los periodos anteriores, a seguido manteniendo informados a los agricultores acerca de los Programas estatales que existen.

Se ha dado continuidad a la actividad de la Rueda de Negocios, la cual funciona entre los integrantes del Centro, con la misma metodología explicada en el tercer informe técnico.

Para que el agricultor pueda participar en esta Rueda de Negocios, sólo tienen que enviar al Centro el formulario creado con el nombre del agricultor, teléfono y producto o servicio que ofrece o necesita. En este formulario no deben incorporar los precios, debido a que la rueda de Negocios será solo una instancia para crear los contactos.

En el anexo N°14 se muestra una de las Ruedas de Negocios enviada a los agricultores que integran el Centro de Gestión.

A la fecha, la Rueda de Negocios, ha servido para que varios agricultores realicen intercambios comerciales, pero sin olvidar que el Centro sólo cumple una función informativa, ya que la responsabilidad de los negocios es de los propios agricultores.

19. Orientación de otras alternativas de producción más rentables y tecnologías disponibles.

Al igual que durante todo el período de ejecución de este proyecto, existe una permanente comunicación vía personal, fax, e-mail, Informativo CGLA, en donde el Centro informa a los agricultores de rubros innovativos y de la tecnología disponible para su explotación, ya sea de origen bibliográfico o de reciente introducción en la zona. Es habitual que a las oficinas del centro le lleguen invitaciones para participar en charlas de introducción de nuevos rubros o nuevas tecnologías, lo cual se le transmite a aquellos agricultores más relacionados con esa área. De la misma forma, el Ingeniero Agrónomo en sus visitas mensuales va orientando a los agricultores de rubros viables presentes entre los mismos integrantes del Centro y que pueden ser extensivos a otros agricultores, ya que se cuenta con información económica real de ellos.

Para este período, las alternativas que se han dado a conocer y en algunos casos en forma reiterativa son:

- ◆ Desarrollo del Agroturismo en la zona como explotación paralela.
- ◆ Secador de purines para uso más eficiente de residuos de lechería.
- ◆ Introducción del Avellano Europeo en la Provincia de Bio-Bio.
- ◆ Introducción de la Cereza en la Provincia de Bio-Bio y Malleco.
- ◆ Contratistas para faenas de control de malezas, plantaciones, quemas y cosechas.
- ◆ Plantación de castaños para fruto y maderas.
- ◆ Manejo de rastrojos de trigo, cebada y avena en la zona de la precordillera (FONDEF El Carmen, Santa Bárbara y Mulchén)

3. Comparación entre las actividades ejecutadas y las programadas para el período cubierto por el informe.

EJECUTADAS

PROGRAMADAS

Actividad N°	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
1.	Difusión	01/02/2000	30/09/2000	Difusión	01/02/2000	30/09/2000
2.	Reuniones del Consejo CGLA	01/02/2000	30/09/2000	Reuniones del Consejo CGLA	01/02/2000	30/09/2000
3.	Asamblea Anual de los Socios del CGLA	01/02/2000	30/09/2000	Asamblea Anual de los Socios del CGLA	01/02/2000	30/09/2000
4.	Organización de giras tecnológicas	01/02/2000	30/09/2000	Organización de giras tecnológicas	01/02/2000	30/09/2000
5.	Recepción de grupos interesados en conocer la experiencia del CGLA	01/02/2000	30/09/2000	Recepción de grupos interesados en conocer la experiencia del CGLA	01/02/2000	30/09/2000
6.	Capacitación a los Profesionales del Centro	01/02/2000	30/09/2000	Capacitación a los Profesionales del Centro	01/02/2000	30/09/2000
7.	Capacitación de Agricultores	01/02/2000	30/09/2000	Capacitación de Agricultores	01/02/2000	30/09/2000
8.	Entrega de la información de los agricultores al Centro. Incluye visitas mensuales de los profesionales del Centro a cada productor	01/02/2000	30/09/2000	Entrega de la información de los agricultores al Centro. Incluye visitas mensuales de los profesionales del Centro a cada productor	01/02/2000	30/09/2000
9.	Llenar base de datos con información proporcionada por los agricultores	01/02/2000	30/09/2000	Llenar base de datos con información proporcionada por los agricultores	01/02/2000	30/09/2000
10.	Procesamiento de la información	01/02/2000	30/09/2000	Procesamiento de la información	01/02/2000	30/09/2000
11.	Análisis de la información	01/02/2000	30/09/2000	Análisis de la información	01/02/2000	30/09/2000
12.	Difusión de resultados y patrón de comparación	01/02/2000	30/09/2000	Difusión de resultados y patrón de	01/02/2000	30/09/2000

				comparación		
13.	Asesoría en planificación: plan de explotación y aspectos técnicos, compras de insumos, etc.	01/02/2000	30/09/2000	Asesoría en planificación: plan de explotación y aspectos técnicos, compras de insumos, etc.	01/02/2000	30/09/2000
14.	Apoyo técnico a los agricultores para los rubros existentes	01/02/2000	30/09/2000	Apoyo técnico a los agricultores para los rubros existentes	01/02/2000	30/09/2000
15.	Reuniones de análisis y evaluación por grupos en el Centro; mensuales en terreno con cada productor para obtener la información	01/02/2000	30/09/2000	Reuniones de análisis y evaluación por grupos en el Centro; mensuales en terreno con cada productor para obtener la información	01/02/2000	30/09/2000
16.	Entrega información mercado nacional, internacional, comercialización, etc.	01/02/2000	30/09/2000	Entrega información mercado nacional, internacional, comercialización, etc.	01/02/2000	30/09/2000
17.	Solución de problemas específicos mediante especialistas externos	01/02/2000	30/09/2000	Solución de problemas específicos mediante especialistas externos	01/02/2000	30/09/2000
18.	Promoción de asociatividad entre productores (Profos, compra de insumos, mecanismos de apoyo estatal). Rueda de Negocios	01/02/2000	30/09/2000	Promoción de asociatividad entre productores (Profos, compra de insumos, mecanismos de apoyo estatal). Rueda de Negocios	01/02/2000	30/09/2000
19.	Orientación de otras alternativas de producción más rentables y tecnologías disponibles	01/02/2000	30/09/2000	Orientación de otras alternativas de producción más rentables y tecnologías disponibles	01/02/2000	30/09/2000
20.	Cuantificación del incremento de rentabilidad por agricultor, entre la etapa inicial y final	30/08/2000	30/09/2000	Cuantificación del incremento de rentabilidad por agricultor, entre la etapa	30/08/2000	30/09/2000

	del proyecto.			inicial y final del proyecto.		
21.	Realizar las gestiones para dar continuidad al Centro de Gestión.	01/02/2000	30/09/2000	Realizar las gestiones para dar continuidad al Centro de Gestión.	01/02/2000	30/09/2000

4. Aspectos metodológicos de las actividades desarrolladas:

Descripción de la metodología utilizada

La metodología de trabajo desarrollada para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos del proyecto se detalla mediante la siguiente secuencia:

- Caracterización del tipo de Agricultura y Agricultores.
- Capacitación en el Sistema de Registros de Datos Prediales, según rubros y capacidad de gestión de cada agricultor.
- Seguimiento en terreno, capacitación y recolección de datos.
- Ingreso de datos al software de gestión. Desarrollo y perfeccionamiento de la metodología de ingreso de datos.
- Análisis de la información, estados de avance, resultados finales por agricultor. Asesoría personalizada en la interpretación de la información entregada.
- Análisis de la información comparativa entre los agricultores. Desarrollo de métodos comparativos de fácil interpretación, uso de indicadores técnico-económicos, análisis de sensibilidad, efecto precios, efecto mano de obra, maquinaria, etc.
- Desarrollo de servicios alternativos enfocados a facilitar y generar el tema de gestión como una necesidad básica en la inminente transformación de la agricultura de la zona. Rueda de negocios, cursos capacitación, giras tecnológicas, asesorías, etc.

Principales problemas metodológicos enfrentados

Se pueden caracterizar en 2 fuentes descriptivas:

Factores Internos

Hacen referencia principalmente con la baja capacitación en el tema de gestión contable y precaria rutina (dedicación) en el control de registros prediales presentada por los agricultores y, por otro lado, la gran heterogeneidad presente entre los agricultores inscritos en el CGLA en los siguientes aspectos:

- Rubros productivos.
- Capacidad de gestión.
- Ubicación geográfica.
- Sistema de administración intrapredial.

Factores Externos

Dice relación con la situación del sector en su contexto global, principalmente para la zona entre Ñuble y Malleco, con una agricultura eminentemente tradicional. Esto ha conllevado que el permanente entusiasmo de este tipo de agricultores (GTT) a adquirir tecnologías nuevas (entre ellas la gestión), se vea postergada, dado que los problemas de precio y clima de estos últimos años, hayan priorizado su tiempo y búsqueda de soluciones a temas tecnológicos y de comercialización de rápidas soluciones, presentándose un ambiente de incertidumbre que conllevaba a utilizar su tiempo en problemas de terreno y no de oficina. Esto significó incluso la salida de algunos agricultores del CGLA, tanto por no pago de cuotas, como por quiebra predial.

Por otro lado, de alguna manera este mismo aspecto jugó a favor en algunos casos, ya que algunos agricultores veían en la utilización de esta información una fuente importante para reducción de costos y toma de decisiones a nivel de rubros a desarrollar y manejo de inversiones.

5. Resultados del proyecto (descripción y comparación con lo previsto)

• RESULTADOS FINALES OBTENIDOS A LA FECHA

Actividad N°	Resultado	Indicador	Resultado Parcial obtenido	Resultado parcial esperado
5	Información recibida de los agricultores (1)	Información completa	40	40
6	Base de datos completa (2)	Número	32	40
9	Información Analizada (3)	Número	32	40
10	Entrega de informes (3)	Número	40	40
11	Asesorías técnicas y administrativas efectuadas	Número	40	40
20	Asesorías específicas realizadas	Número	10	15
21	Instrumentos usados	Número	1	5

- (1) Todos los agricultores entregan su información, pero existen algunos que están desfasados en más de un mes, en algunos de sus costos, por ejemplo: maquinarias.
- (2) En este índice se consideró el número de agricultores que tienen el total de su información.
- (3) Toda la información recibida y procesada es analizada y posteriormente se emiten informes, que son entregados a los agricultores.

IMPACTOS YA LOGRADOS

Antes de la ejecución del proyecto no existía un correcto conocimiento de cómo administrar un sistema de control de registros de información económica predial. Por otro lado, el lenguaje a nivel financiero de cómo interpretar un resultado operacional en una temporada agrícola distaba mucho entre los agricultores, lo que conllevaba a difundir información analizada erróneamente y con una metodología muy distante de la académica. De igual manera, no se usaban indicadores económicos para tomar decisiones prediales. El hecho de que existiera un profesional especialista en el tema visitando todos los predios, permitió personalizar la capacitación y, al mismo tiempo, hacer transferencia tecnológica entre los agricultores e ir entregando información actualizada de alto interés para los agricultores, tanto en asesorías técnicas como financieras.

Dado lo anterior, luego de desarrollado el proyecto, se pueden definir claramente los siguientes impactos logrados:

Area Técnico Económica

- *Insumos.* Uso eficiente de los diferentes productos, aumentando la comparación de éstos según uso, capacidad de bodega y valoración del ingrediente activo, según sea el caso (cuantificar la valoración por unidades y no por producto comercial: \$ kg potasio / ha ; \$ lt quilazofof-metil /ha ; \$ de proteína / fardo comprado; etc.
- *Inversiones de capital fijo.* Cada vez que existe la idea de invertir, a través de distintos créditos, a bienes de capital, tales como: maquinaria, equipos de riego, terreno, etc., se ha hecho un análisis financiero por parte del agricultor, dejando atrás tomar estas importantes decisiones por motivos "temperamentales", como era hasta hace poco.
- *Mano de Obra.* El control de registros de uso de mano de obra fija, permitió demostrar que hay una subutilización de este recurso equivalente a un 80% del potencial real, dado que existe una gran cantidad de JH al año por empresa dedicada exclusivamente a labores generales. Esto conllevó a: realizar las mismas labores con el 20% menos de personal o, con el mismo personal, aumentar la productividad en 1,25 veces. De igual manera hoy existe un mayor análisis del costo de oportunidad del uso de mano obra temporera respecto de la permanente.
- *Comercialización.* El hecho de realizar análisis de sensibilidad y, al mismo tiempo, talleres por rubro entre agricultores, ha permitido incrementar los valores de venta real

del distintos productos, ya sea por el lado del mejoramiento de la calidad o por la metodología de venta (pick de precios y asociación).

Area Gremial y Asociativa.

La sola comparación entre agricultores y poder hablar el mismo lenguaje financiero, ha permitido contar con una sólida base de conocimientos en el tema de gestión, lo que ha permitido colaborar en el incentivo de conformación de sistemas asociativos a nivel de Profos tecnológicos y participación en asociaciones gremiales de diferentes rubros. Se ha podido contar con valiosa información comparativa y de tendencias, la cual motiva a los agricultores a buscar nuevas alternativas productivas y tecnológicas en forma conjunta, y de la misma manera a asociarse en la búsqueda de mejores precios a compradores.

6. Problemas enfrentados durante el período del informe; medidas tomadas para enfrentarlos; medidas correctivas para el período siguiente:

- **Técnico**
- Lento uso de tecnologías computacionales por parte de los agricultores.

- **De gestión**
- Reticencia a contratar una secretaria como apoyo en gestión.
- Informes a agricultores, falta tiempo de análisis.

7. Presentación detallada de las actividades y tareas de difusión ejecutadas en el período.

El Centro de Gestión ha utilizado distintos medios para lograr una difusión amplia del proyecto, tanto a nivel local como nacional. La difusión se ha realizado mostrando a la comunidad las actividades que se han desarrollado en el Centro junto a los agricultores. A continuación se presenta un resumen de ello, ya que fueron presentadas en el punto 2, actividad N°1 de difusión:

REVISTA "EL CAMPO SUREÑO".

Es un suplemento semanal del sector agrícola que distribuye el Diario Austral y diarios locales, desde Palena a Los Angeles. Las publicaciones fueron:

- 02 de mayo de 2000: Se publicó un reportaje sobre la realización del Curso: Gestión y Economía de la Producción Chilena (ver anexo n°1).
- Junio de 2000: Se publicó un reportaje acerca del funcionamiento del Centro de Gestión. (ver anexo n°2).
- Julio de 2000: Apareció un aviso del Seminario Dirección de Empresas Familiares realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez. (ver anexo n°3).

DIARIO LA TRIBUNA

Este es un diario local que difunde las noticias y actividades que se realizan en la comuna de Los Angeles. Las publicaciones realizadas del Centro de Gestión fueron:

- 19 de abril de 2000: Se convocó a empresarios y profesionales a participar en el Curso: Gestión y Economía de la Producción Lechera (ver anexo n° 4).
- 29 de abril de 2000: Se informó acerca de los temas que se impartirán en el Curso: *Gestión y Economía de la Producción Lechera* (ver anexo n°5).
- 12 de julio de 2000: Se informó a la comunidad acerca del Seminario "Dirección de Empresas Familiares" (ver anexo n°6).
- 16 de agosto de 2000: Apareció un Reportaje acerca de la realización del Seminario "Dirección de Empresas Familiares", como también se incluyó una entrevista al Presidente del Consejo de Agricultores don Patricio Guzmán y al Profesor don Jon Martínez. (ver anexo n°7).

REVISTA AGROECONÓMICO DE FUNDACIÓN CHILE.

El Centro de Gestión realizó un reportaje de Remolacha, un estudio de los casos registrados en el CGLA. En el se muestran los resultados económicos de la temporada 1998-99. (ver anexo n°8).

PARTICIPACIÓN EN GRUPOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA:

El Centro de Gestión participó en diversas reuniones con grupos GTT, en los cuales se presentaban los resultados de los integrantes del Centro que pertenecen a ese GTT, entre los cuales se encuentran:

- *GTT El Carmen*
- *GTT Santa Barbara*
- *GTT Cato*
- *GTT Los Angeles Sur*
- *GTT Ganadero San Carlos*

- **Medidas correctivas para los problemas identificados o esperados**

En relación con el Software SIGEA 1.0, se espera adquirir un nuevo sistema de gestión agrícola, el cual ofrezca mejores ventajas que el que ya está utilizando el Centro de Gestión.

El Consejo, en conjunto con la gerencia, continuarán analizando periódicamente la situación de los integrantes del CGLA, referente a los registros y situación de las cuotas, para así asegurar el éxito y continuidad del proyecto.

9. Conclusiones y Recomendaciones.

- El proyecto se ha ido desarrollando de acuerdo a lo programado.
- La capacitación para los agricultores y los profesionales del centro es un punto muy importante que se debe considerar en todos los Centros de Gestión.
- Los Agricultores aprecian y valoran mucho la visita mensual que recibe en su predio por parte del ingeniero agrónomo.
- Las reuniones por rubros son de gran importancia, debido a que en ellas los agricultores comparten experiencias.
- Es importante que los agricultores participen en las decisiones que tienen relación con su Centro de Gestión, a través del Consejo de Agricultores.
- Los Centros de Gestión deben recibir ayuda gubernamental, por lo menos durante 5 años y en forma decreciente.

ANEXOS

1. Publicación del 02 de mayo del 2000 en la Revista el "Campo Sureño" sobre la realización del Curso: "Gestión y Economía de la Producción Lechera"
2. Publicación del mes de Junio del 2000 en la Revista el "Campo Sureño" un reportaje acerca del funcionamiento del Centro de Gestión.
3. Publicación del mes de Julio de 2000 en la Revista el "Campo Sureño" apareció un aviso del Seminario Dirección de Empresas Familiares que realizará la Universidad Adolfo Ibáñez.
4. Publicación del 19 de abril de 2000 en el diario "La Tribuna" se convocó a empresarios y profesionales a participar en el Curso "Gestión y Economía de la Producción Lechera".
5. Publicación del 29 de abril de 2000 en el diario "La Tribuna" se informó acerca de los temas que se impartirán en el Curso "*Gestión y Economía de la Producción Lechera*".
6. Publicación del 12 de julio de 2000 en el diario "La Tribuna" se informó a la comunidad acerca del Seminario "Dirección de Empresas Familiares"
7. Publicación del 16 de agosto de 2000: en el diario "La Tribuna" apareció un Reportaje acerca de la realización del Seminario "Dirección de Empresas Familiares", como también se incluyó una entrevista al Presidente del Consejo de Agricultores don Patricio Guzmán y al Profesor don Jon Martínez.
8. Publicación del mes de julio del 2000 de la Revista Agro Económico de Fundación Chile, un estudio de Remolacha de los casos registrados en el CGLA, en el se muestran los resultados económicos de la temporada 1998-99.
9. Curso: "**Gestión y Economía de la Producción Lechera**" dictado por la Universidad Católica de Chile.
10. Seminario "**Dirección de Empresas Familiares**", dictado por la Escuela de Negocios de Valparaíso de la Universidad Adolfo Ibáñez
11. Costos directos de Lechería detallados por ítem.
12. Costos directos e indirectos y porcentaje de lechería.
13. Gráficos de Lechería temporada '99/00
14. Comparación con los datos obtenidos la temporada '98/'99

15. Ranking de costos del Maíz.
16. Análisis de calidad proteica.
17. Gráficos de comparación de la temporada '99 y comparación de la temporada '98/'99
18. Fax Noticias de la SNA
19. Informe de Coyuntura de Trigo
20. Rueda de Negocios

ANEXO N°1

**Publicación del 02 de mayo del 2000
Revista “Campo Sureño”
Realización del Curso
“Gestión y Economía de la Producción Lechera”**

Leche

■ Gestión y economía

La producción lechera enfrenta difíciles momentos. Frente a tal situación, los productores deben extremar sus esfuerzos y capacidades para mejorar sus competencias, para lo cual es necesario abordar los aspectos fundamentales del negocio, tanto tecnológicos — productos, como de gestión.

En relación a esta situación, es que el Centro de Gestión Los Angeles, junto al Proyecto FIA — SIVA — Codessa y el Programa de Gestión Agropecuaria de la Fundación Chile realizará este jueves 4 de mayo, el curso denominado "Gestión y Economía de la producción lechera".

La actividad estará a cargo del ingeniero agrónomo Gonzalo Vargas Otte, profesor y director del Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El curso, patrocinado por la Revista del Campo Sureño, está orientado a capacitar a los productores en herramientas que le permitan tomar mejores decisiones de producción y mejorar su productividad. Esta actividad se realizará en el Auditorio del Liceo Agrícola y Forestal "El Huertón" ubicado en el km. 6 camino a Antuco, Los Angeles a contar de las 8:30. Las inscripciones pueden realizarse en el Centro de Gestión al fono — fax (43)327123 o al e-mail: cgla@entelchile.net.

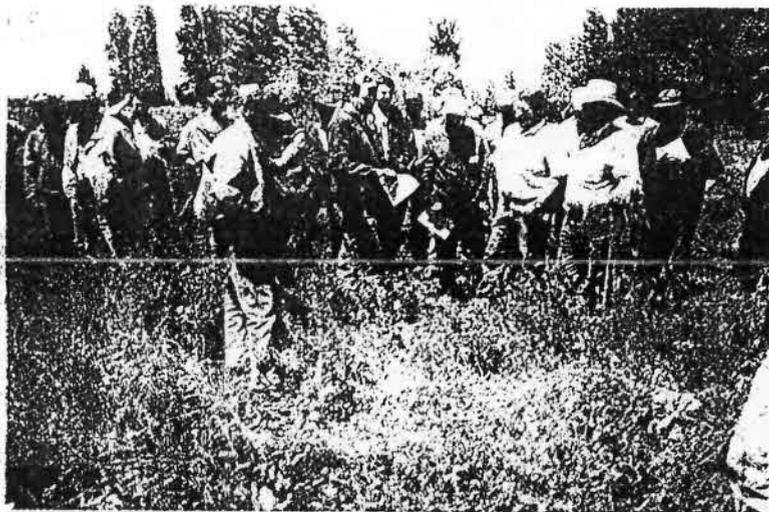
2 de mayo de 2000
Revista "Campo Sureño"

ANEXO N°2

**Publicación del mes de junio del 2000
Revista "Campo Sureño"
Reportaje sobre el funcionamiento del
Centro de Gestión Los Angeles**

CEGA LOS ANGELES:

Impacto positivo



Los agricultores están participando de esta herramienta, la cual les permite conocer mejor sus costos y eficiencia.

Importantes avances en la gestión están experimentando agricultores de la VIII y IX Región, gracias al desarrollo del proyecto Centro de Gestión de Los Angeles, ejecutado por la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Este centro está conformado por 41 empresarios agrícolas, ubicados entre San Carlos de Nuble por el norte y Traiguén por el sur. Los productores generan empleos que repercuten en los ingresos de 5.400 personas aproximadamente.

El objetivo de esta iniciativa ha sido fomentar y desarrollar diferentes herramientas de gestión en los agricultores, de manera de hacer más eficiente el uso de los recursos productivos y, de esta forma, incrementar la rentabilidad de las explotaciones y hacerlos más competitivos en el contexto tanto nacional como internacional.

Las empresas agrícolas que integran el Centro de

Gestión se dedican a un total de 25 rubros, entre los cuales se encuentran la lechería, ganadería, praderas, maíz, silo, alfalfa, triticale, remolacha, manzanos, frutales menores, avena, trigo, raps, espárragos, maravilla y forestal, entre otros. La superficie productiva total de los predios alcanza las 10.700 hectáreas.

Al inicio de este proyecto, el 51% de los empresarios nunca había llevado registros y no desarrollaba ningún tipo de gestión; el 29% tenía algún grado de registros pero aún no utilizaba esta información para la toma de decisiones; el 21% llevaba registros, que eran utilizados en la toma de decisiones y realizaba gestión.

Desde la puesta en marcha del centro, se ha realizado numerosas actividades en torno a la gestión. Entre ellas destaca la captura de registros prediales, la realización de talleres por rubros; la adquisición e instalación de softwares de

gestión agrícola y la organización de giras tecnológicas.

Sobre este último punto, cabe señalar, por una parte, la visita de un grupo multidisciplinario a centros de gestión europeos consolidados en Francia y País Vasco; y, por otra, a la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola y a la Federación Uruguaya de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola para conocer experiencias en gestión agrícola. Ambas giras fueron financiadas por FIA.

Otro logro del proyecto ha sido la capacitación de los agricultores del Centro de Gestión, específicamente en materia de administración de empresas agropecuarias, administración de personal agrícola y fundamentos de la gerencia agrícola, entre otros. Asimismo, se ha efectuado diversas ruedas de negocios facilitando que los agricultores realicen intercambios comerciales.

LA FUERZA Y LA TECNOLOGÍA

80-66 DT

Motor: 88 HP
Origen: Italia



NEW HOLLAND

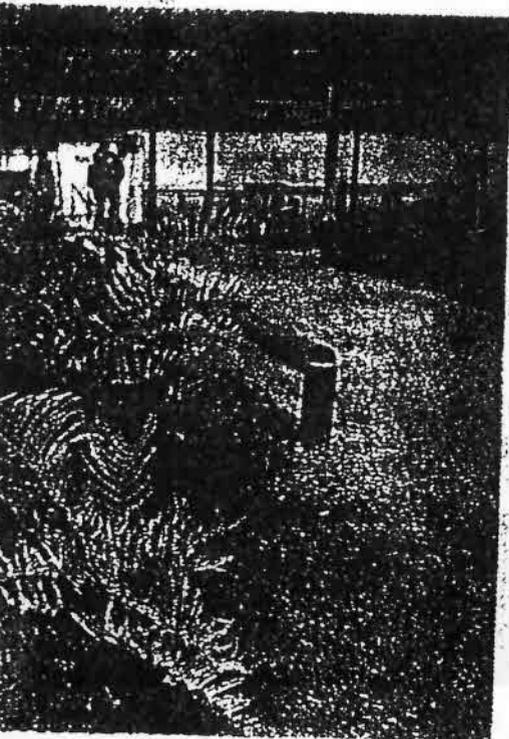
ANEXO N°3

Publicación del mes de julio del 2000
Revista “Campo Sureño”
Reportaje Seminario:
“Dirección de Empresas Familiares”

e recepción



cola del FIA reverdecerá la zona.



zona sur (que incluye a las regiones VII, VIII, IX y X) postula con 94 propuestas; la zona centro (regiones V, Metropolitana y VI), con 79 iniciativas; la zona norte (I, III y IV) con 18 proyectos y la zona extremo sur (XI y XII) con 15 iniciativas.

Ahora, en cuanto al desglose regional, la directora ejecutiva de FIA explicó que las regiones postulantes fueron la Metropolitana, con 49 solicitudes; la del Bío Bío, con 35; la de Los Lagos, con 27; la de Valparaíso, con 18; la de Maule y la de La Araucanía con 16 iniciativas cada una; la de Bernardo O'Higgins con 12 solicitudes; la de Coquimbo y la de Magallanes con 10 proyectos respectivamente; la de Aysén con 5 y la de Tarapacá y Atacama con 4 cada una.

En relación a las zonas donde podría ejecutarse estos proyectos, se determinó que en la zona sur se desarrollaría el 52% de las propuestas; en la zona central, el 31%; en la zona norte, el 9% y, en el extremo sur, el 8% restante.

Es importante señalar que, luego del proceso de evaluación por parte de especialistas, el Consejo Directivo de FIA aprobará aquellas iniciativas que por sus características justifiquen la inversión de recursos públicos. Se trata de proyectos que tengan un componente de riesgo adicional al tradicionalmente asociado a la

Los Angeles Empresas familiares

Un seminario denominado "Dirección de empresas familiares" se desarrollará en Los Angeles entre el 10 y 12 de agosto. La actividad, organizada por el Centro de Gestión Los Angeles Fundación Chile, será preparada por la Universidad Adolfo Ibáñez a través de su escuela de negocios de Valparaíso y el Centro de Formación Gerencial.

Los profesores serán Jon Martínez Echeverría y Andrés Toledo Acuña. La idea del curso es examinar tanto las oportunidades y problemas de las empresas de propiedad y gestión familiar.

Patrocina Revista Campo Sureño, Diario La Tribuna y Radio Agricultura. Mayores informaciones al (43)327123.

Punta Arenas:

Promueven consumo de cordero

A 500 gramos asciende la ingesta anual de carne de cordero por parte de los chilenos. Esto se contrasta con los 14 kilos que consumen los griegos y los 9 kilos per cápita de los irlandeses.

Con el objeto de reposicionar la carne ovina en el mercado nacional, en Punta Arenas se puso en marcha un programa de comercialización y promoción del cordero de Magallanes.

La planificación busca aumentar su consumo en

ANEXO N°4

**Publicación del 19 de abril del 2000
Diario “La Tribuna”
Reportaje sobre Curso
“Gestión y Economía de la Producción Lechera**

REALIZARA CENTRO DE GESTION LOS ANGELES

Curso sobre gestión y economía de la producción lechera

«Gestión y Economía de la Producción Lechera» se denomina el curso que organiza el Centro de Gestión Los Angeles, Proyecto FIA-SNA-Codesser y el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

Este será dictado por el ingeniero agrónomo Gonzalo Yargas, profesor y director del Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El curso se realizará el jueves 4 de mayo, en el auditorio del Licco Agrícola y Forestal El Huertón, ubicado en el KM 6 camino a Antuco Los Angeles, a contar de las 8,30 horas de ese día.

19/abril 2000

La Tribune

ANEXO N°5

**Publicación del 29 de abril del 2000
Diario “La Tribuna”
Reportaje sobre Curso
“Gestión y Economía de la Producción Lechera**

Invitan a curso sobre Gestión y Producción Lechera

«Gestión y Economía de la Producción Lechera» se denomina el curso que llevará a cabo el Centro de Gestión Los Angeles, proyecto FIA-SNA-CODESSER y el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile. La jornada será dictada por el ingeniero agrónomo y profesor Gonzalo Vargas Oyarce, quien se desempeña como director del Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Este curso se realizará el jueves 4 de mayo, en el auditorio del Liceo Agrícola y Forestal «El Huertón», ubicado en el Kilómetro 6 camino a Antuco, Los Angeles, a contar de las 8:30 de la mañana.

Este tiene un valor de 30 mil pesos, el cual incluye almuerzo y un café break.

Como se sabe, la producción de leche enfrenta difíciles momentos. Los bajos precios internacionales y la caída en la demanda doméstica han conducido a un mercado comprador cada vez más deprimido, sin perspectiva de mejorías significativas en el corto plazo. Por otra parte, las erráticas condiciones climáticas impiden en muchos casos sacar el mayor provecho posible a los recursos productivos.

Frente a esta situación los productores de leche deben extremar sus esfuerzos y capacidades para mejorar su competitividad. Para ello es necesario abordar todos los

aspectos fundamentales del negocio, tanto tecnológico-productivos como de gestión.

En este contexto la gestión es necesaria para mejorar la comprensión y

optimizar las técnicas de manejo en relación a los pagos de incentivos por parte de las plantas lecheras, los costos de producción, entre otros.

La Tribuna

Sábado 29 / Abril / 12

ANEXO N°6

**Publicación del 12 de julio del 2000
Diario "La Tribuna"
Reportaje sobre Seminario
"Dirección de Empresas Familiares"**

ORGANIZA CENTRO DE GESTION .
PROYECTO FIA-SNA-CODESSER

Seminario dirigido a empresas familiares

*** Se realizará los días
10-11 y 12 de agosto.**

El Centro de Gestión Proyecto FIA-SNA-CODESSER, en conjunto con el Programa Gestión Agropecuaria de Fundación Chile ha organizado el Seminario «Dirección de Empresas Familiares», que será dictado por la escuela de Negocios de Valparaíso de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Este seminario que se realizará los días 10, 11 y 12 de agosto está dedicado a las empresas pequeñas y medianas de nuestro país, que en su mayoría son empresas familiares y la mayor parte enfrenta un gran desafío competitivo que los obliga a mejorar y profesionalizar al máximo su gestión, lo que ha llevado a realizar esta jornada de capacitación, explicó Patricio Guzmán, presidente del Consejo del Centro de Gestión de Los Angeles.

Para los organizadores de

esta jornada de capacitación, no basta con administrar bien los negocios, porque a los problemas normales de sobrevivencia y crecimiento que enfrentan todas las empresas en un mundo tan competitivo como el actual, las empresas familiares añaden otros tanto o más complejos. Entre ellos, la sucesión y retiro del líder actual, la frecuente intromisión de la familia en los asuntos de la empresa y los conflictos entre miembros de la familia que naturalmente se producen. Estos y otros tantos dilemas y dificultades propios de las empresas familiares agrícolas, constituyen el motivo central de este seminario.

En el seminario se examina a fondo tanto las oportunidades que se abren a las empresas de propiedad y gestión familiar como los problemas que suelen conducirlos a padecer tales conflictos, llegando incluso a su desaparición. Al mismo tiempo, presenta los principales caminos de solución a tales problemas los que han sido recogidos de la

experiencia de exitosas compañías que han sabido superarlos en distintas partes del mundo.

Esta jornada está dirigida no sólo a empresarios y profesionales, sino también a todos los miembros de la familia que controlan y manejan la empresa, a sus hijos, cónyuges, y como también a los directivos no familiares.

El programa en sí tiene una duración de 24 horas cronológicas, cuenta con Código Sence y las personas que cumplan con un 80 % de asistencia recibirán un diploma de la Universidad Adolfo Ibáñez que acredita su participación.

El valor incluye además de las horas cronológicas de instrucción, material académico, almuerzos, coffee, break y cóctel de clausura.

Este se realizará en el Hotel y Hostería Salto del Laja, en el Salto del Laja. Las inscripciones se reciben en el Centro de Gestión Los Angeles, Fono-Fax 43-327123, Km-6 camino a Antuco, Los Angeles.

Química y
Copenhague

Los resultados podrían ser el más importante...
luda el de la contami-
de enviado al ISP en
frecuencias que pudiera
o, cauce en el cual
n. Esto debido a que la
el tributario es muy
en la cordillera, debe
ndientes, saliferos y
uyendo las sustancias
e sentido, dijo que se
so de cambio iónico y
a desembocar en el
más probable es que «a
n la cojoración ceniza
a llegar muy diluido».

Onemi Regional se
Copenhague ha disminu-
ctividad eruptiva y de
cnico entregado por el
Geología y Minas se
una pequeña fumarola
e se ubica a 165 kiló-
s en el límite chileno-
a emitir las primeras
ivas hace diez días con
niza hacia la localidad
ue, balneario termal
el volcán en Argentina.

Próximo

Asia-Pacífico

Noche del Bolero

ANEXO N°7

**Publicación del 16 de agosto del 2000
Diario "La Tribuna"
Reportaje sobre Seminario
"Dirección de Empresas Familiares"**

Dictaron seminario sobre dirección de empresas familiares

Más de cincuenta personas provenientes de Concepción, Chillán, Pitrufquén y Los Angeles participaron de un seminario de empresas familiares dictado por la escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez durante el fin de semana en el Salto de la Piedad.

La inmensa mayoría de las empresas medianas y pequeñas de nuestro país son familiares. Hoy se enfrentan al desafío competitivo que las obliga a modernizar y profesionalizar al máximo su gestión.

Sin embargo, no basta con administrar bien los negocios, que a los problemas normales de sobrevivencia y crecimiento que enfrentan todas las empresas en el competitivo mundo actual, las empresas familiares añaden otros más complejos. Entre ellos, la sucesión y retiro del fundador actual, la frecuente inmersión de la familia que normalmente se produce. Esos y otros tantos desafíos, sumados a las dificultades propias de las empresas familiares, preocupan a los asistentes al

seminario.

El evento fue organizado por el Centro de Gestión Los Angeles, con financiamiento del Fondo de Innovación Agraria y apoyo de la Fundación Chile.

El principal relator fue Jon Martínez Echezárraga, doctor en Administración de Empresas Universidad de Navarra y profesor titular de la cátedra de empresas familiares en la Universidad Adolfo Ibáñez.

Autor de varias publicaciones internacionales, se encuentra ahora preparando un libro acerca de cómo las empresas familiares pueden sobrevivir ante el asedio competitivo de las multinacionales.

Jon Martínez es director y consultor de importantes empresas familiares en Chile, Argentina, Bolivia, Perú, Brasil y Uruguay. Se ha especializado en la formación de directorios activos para empresas familiares, con miembros externos, y en la constitución de consejos de familia.

El relator señaló que las empresas familiares son el



Grupos familiares de varias ciudades del sur del país participaron del seminario sobre dirección de empresas de familias dictado por Jon Martínez, académico de la Universidad Adolfo Ibáñez.

motor de la economía del mundo, «entre el 45 y 70 por ciento del producto interno bruto y de empleo es aportado por empresas familiares en cada país. No existiría pujanza y empresa privada si no hubiera empresa familiar».

Agregó que en Chile hay un 90 por ciento de las empresas que se transmiten de padres a hijos.

El presidente del Centro

de Gestión Los Angeles, Patricio Guzmán señaló que más del 50 por ciento de los asociados mantienen empresas

familiares, por eso en una encuesta aplicada a inicios de año se planteó la necesidad de recibir apoyo en la adminis-

tración de los negocios familiares.

Por otra parte, comentó que, luego de tres años, en septiembre termina el apoyo financiero estatal al centro de gestión y que espera que el Estado pueda renovar el aporte por otro período, «en países europeos el apoyo se prolonga entre 10 y 15 años».

Fortalezas y Debilidades

Según el relator Jon Martínez las principales fortalezas de las empresas familiares es que suelen tener una visión de más largo plazo; son más ágiles en la toma de decisiones; tienen mayor unidad de objetivos entre los accionistas y existe mayor preocupación por la calidad del producto porque está en juego el prestigio familiar.

Mientras que las debilidades más notorias tienen que ver con la sucesión del líder; entregar demasiados privilegios especiales a miembros de la familia que son perjudiciales para la gestión de la empresa; desconfianza a los no-familiares y, en ocasiones, suelen entregar muchos dividendos y reinvertir poco las utilidades de las empresas, con lo que se descapitaliza.

Acotó que no más de un 15 por ciento de las empresas familiares pasa más allá de la tercera generación, pero si logran organizarse y formar un directorio, pueden sobrepasar ese marcador.

Celebran día del niño en Mulchén

La municipalidad de Mulchén, a través de su dirección de Desarrollo Comunitario, celebrará -hoy miércoles- el día del niño, con un espectáculo muy especial a efectuarse en el remodelado gimnasio municipal «Eduardo Gallegos Vildósola».

Se trata del show del «Tío Mickey», traído especialmente desde Concepción. El espectáculo consta de una alegre y atractiva rutina con la participación de animales, que -sin duda- harán la delicia de los niños que lo podrán ver en tres funciones: 11, 14:30 y 16:30 horas.

En esta ocasión, el alcalde Francisco Jara determinó ampliar la cantidad de niños invitados, ya que se programó el espectáculo para niños de kínder a sexto año básico, lo que posibilitará a los pequeños ver cómodamente el show y disfrutar de los concursos y atenciones que se les ha preparado.

Jóvenes entregan propuesta antidrogas

Los jóvenes de Los Angeles de liceos y agrupaciones juveniles, entregaron una propuesta para integrarla al programa de prevención comunal. El foro juvenil, organizado por la oficina municipal de Prevención y el Siscop, se efectuó para sistematizar «la vi-

sión de ellos e incorporarlas a las acciones preventivas», señaló Paola Hoppe, del Siscop.

Ella mencionó que se ha capacitado a representantes de la comunidad para propiciar la formación de una comisión comunal de preven-

ción, de tal manera de lograr una propuesta de trabajo desde su visión comunitaria.

Agregó que actualmente se cuenta con un esbozo de plan comunal de prevención, «fruto de las interrelaciones entre los integrantes de la comisión».

ANEXO N°8

**Publicación del mes de julio del 2000
Revista “Agro Económico”
Reportaje sobre Remolacha
de los integrantes del CGLA**



REMOLACHA

MAYOR ESTABILIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL DEL AZÚCAR

LOS BAJOS
PRECIOS
INTERNACIONALES
DEL AZÚCAR
REGISTRADOS EN
LOS ÚLTIMOS AÑOS
HABRÍAN
REVERTIDO LA
TENDENCIA
CRECIENTE DE LA
PRODUCCIÓN
MUNDIAL,
ESPERÁNDOSE EN
LA PRÓXIMA
TEMPORADA UN
RETROCESO DE
6,6%.

La baja sostenida de los precios internacionales del azúcar a partir de 1995, con deterioros de alrededor de 50% hasta 1999, y de cerca de 20% en los primeros meses del 2000 respecto a igual período del período anterior, incidió en la rentabilidad del cultivo de caña de azúcar y remolacha, lo cual quebraría la tendencia al alza que se había manifestado en los últimos años en la producción mundial de azúcar, esperándose para la temporada 2000/01 una disminución de un 6,6%. Esto especialmente en Brasil, principal abastecedor mundial de este producto.

De la misma forma, un estudio publicado por el U.S. Agricultural Outlook señala que en los próximos diez años el consumo mundial de azúcar crecería más que la producción, 16,6 % versus 14,4%, pero a tasas promedio menores que lo registrado entre las temporadas 1994/95 y 2000/01. Con ello la relación oferta - demanda será más ajustada y las expectativas de precios serían más auspiciosas. Sin embargo, ello dependerá de la evolución de las políticas de subsidios y protecciones impuestas a

la producción y comercio en cada país, y de las normas implementadas a nivel global al respecto.

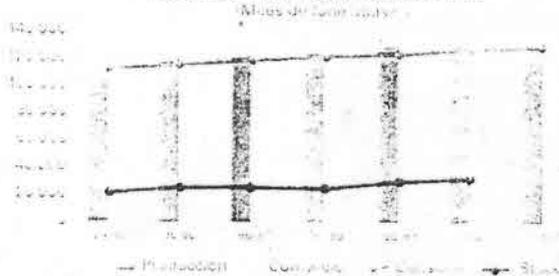
En nuestro país, a pesar de la baja en los precios internacionales, la superficie cultivada de remolacha se mantiene en niveles normales para el cultivo y abastece cerca del 70% de las necesidades internas del producto. Ello sustentado en el sistema de contratos de producción con precios preestablecidos que opera en el país a través de lansagro; en el establecimiento del sistemas de bandas de precios, derechos específicos y salvaguardias que permiten regular la entrada del productos con precios subsidiados, y en el aumento de la eficiencia productiva. Es en este último aspecto en donde se tienen puestas las expectativas de rentabilidad para la especie, ya que a través de un mejoramiento tecnológico que permita un aumento de los rendimientos unitarios y disminución de costos se espera mejorar la competitividad del rubro, especialmente en un escenario con mayor libertad de comercio.

PANORAMA INTERNACIONAL

En la temporada 1999/00 la producción mundial de azúcar alcanzaría un nivel récord de algo más de 133 millones de toneladas, lo que haría subir los stocks al final del periodo en un 7,7%. En efecto, hacia fines de la temporada 1999/00 las existencias serían las más elevadas registradas en los últimos años, con una disponibilidad (stock inicial más producción) superior en casi 36 millones de toneladas al consumo.

A su vez, y de acuerdo a los informes más recientes emitidos por el Ministerio de Agricultura de Estados Unidos (USDA), en la temporada siguiente, 2000/01, la producción mundial de azúcar descendería en un 6,6% respecto del período anterior, ubicándose en torno a unos 124 millones de toneladas (Gráfico 1). De este total, un 27,8% sería elaborado a partir de remolacha y el otro 72,2% de caña de azúcar. Ambos cultivos presentarían una contracción, que en el primero ascendería a 7,8%, mientras que en el segundo alcanzaría a un 6,1%.

GRAFICO 1
Balance mundial de azúcar



FUENTE: USDA

En términos generales, el deterioro en la elaboración de este edulcorante sería consecuencia, en parte, de la caída de la cosecha de caña de azúcar en Brasil, debido a la baja registrada por las cotizaciones y el menor nivel de exportaciones. Sin embargo, los analistas de dicho país estiman que en el mediano plazo el área dedicada a este cultivo aumentará, debido a los bajos precios de la tierra y a los beneficios arancelarios del rubro, manteniéndose como principal proveedor en el mundo. Asimismo, en la Unión Europea, otra impor-

tante zona productora, se estima una caída de la cosecha del orden de un 13%, por cuanto pasaría de 19,5 millones de toneladas a casi 17 millones de toneladas. Esta evolución se traducirá en una disminución tanto de sus exportaciones como del stock final.

Respecto del comercio mundial de azú-

ESTIMACIONES DEL USDA INDICAN QUE EN LOS PRÓXIMOS AÑOS EL CONSUMO MUNDIAL DE AZÚCAR CRECERÍA UN 2,2% MÁS QUE LA PRODUCCIÓN.

car, las estimaciones del USDA también indican una disminución de un 13% en la temporada 2000/01 respecto de la anterior. Este alcanzaría aproximadamente a 33 millones de toneladas, lo que representaría un 26% de la producción de dicho año, cifra levemente inferior a las transacciones habituales para este cultivo, que en general presentan un 27% y 28% de la cosecha.

Lo anterior, unido a los pronósticos de un mayor consumo, el que por primera vez después de ocho temporadas superaría a la producción, se traduciría en menores excedentes disponibles. En este ámbito, es interesante destacar que la tasa de crecimiento del consumo mundial de azúcar en las últimas siete temporadas se situó, en promedio, en un 2,2%, constatándose la más alta durante esta temporada, 1999/00 con un 2,9%, y las más bajas en 1998/99 y 2000/01, con un 1,1% cada una, respectivamente.

Respecto de las proyecciones de más largo plazo, un estudio publicado por el U.S. Agricultural Outlook señala que en los próximos diez años la superficie mundial de remolacha aumentaría en un 6,4%, en tanto que la de caña de azúcar lo haría en un 4,8%, totalizando en la temporada

2009/10 alrededor de 7,1 y 20,5 millones de hectáreas, respectivamente. De esta manera, la producción mundial de azúcar se incrementaría en un 14,4%, totalizando 151,7 millones de toneladas. En cambio el crecimiento proyectado para el consumo, en el mismo período, sería

de un 16,6%, equivalente a un 1,66% anual, es decir, un 24,5% por debajo del crecimiento promedio registrado entre las temporadas 1994/95 y 2000/01.

La misma publicación señala que Brasil continuará siendo el principal exportador, destacándose también Australia, Unión Europea, Tailandia y Cuba, entre otros. En el caso de los países importadores, se indica que los más relevantes continuarán siendo, la ex Unión Soviética, Estados Unidos, Indonesia, Japón, Malasia y Canadá.

PRECIOS INTERNACIONALES

La mayor producción y stocks mundiales de azúcar han alterado considerablemente el mercado, produciéndose un constante deterioro de los precios en los mercados internacionales, llegando a los niveles más bajos de los últimos 15 años. Es así como el azúcar refinada Fob Europa, a partir del año 1995 ha caído progresivamente, pasando de un promedio de US\$ 397 a US\$ 201 la tonelada en 1999. Tal tendencia se mantuvo durante el primer trimestre con valores de US\$ 170/tonelada, en circunstancias que en el mismo período de 1999 este era de US\$ 230/ton, lo que revela un descenso de un 35,5% (Gráfico 2). Sin embargo, según información de IANSA, hubo una recuperación en el semestre con valores de US\$ 182 y US\$ 217, para los primeros seis meses del 2000 y 1999 respectivamente.

Se estima que debido a la alta presión

de ventas, algunos países han transado el producto en el exterior a precios inferiores a sus costos de producción, lo que unido a la alta disponibilidad en el mercado y menor crecimiento del consumo habría ocasionado el espiral descendente de los precios internacionales. Desde la temporada 1996/97 el comercio se es-

tre la VII y VIII Región. En la última década, la superficie dedicada a esta especie ha variado entre 39.788 hectáreas en 1990/91 y 53.280 hectáreas en 1994/95, con un promedio del orden de las 48.880 hectáreas (Gráfico 3).

En la temporada pasada se cultivaron 49.670 hectáreas, con lo cual se obtuvo una

producción de casi 2,9 millones de toneladas y un rendimiento medio de 57,6 toneladas por hectárea. A su vez, la superficie sembrada en 1999/00 alcanzó a 49.207 hectáreas, lo que revela un leve descenso respecto de lo efectivamente cultivado en el período ante-

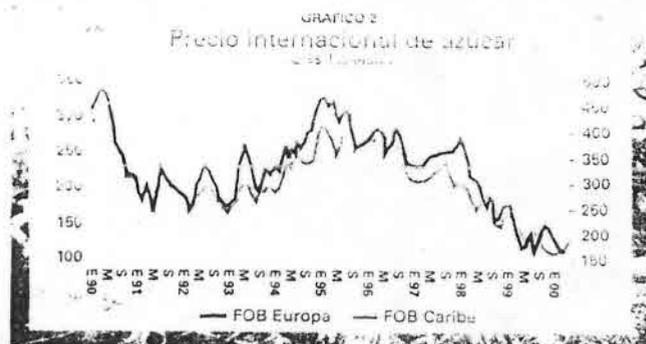
rior. No obstante, se estima que los rendimientos serían más elevados, lo que hace prever un aumento de la producción.

En el período 1982/83, lanzó el programa remolachero, con lo cual se impulsaron las siembras de la especie que se desarrollaban bajo un sistema de contrato de compra con precios previamente establecidos. Lo anterior, unido al posterior establecimiento de las bandas de precios, ha ofrecido a este cultivo una mayor estabilidad en relación a otras alternativas productivas. De esta manera, la producción nacional de remolacha hasta la temporada 1985/86 mostró un sostenido incremento, ubicándose en casi 3,2 millones de toneladas; posteriormente, la

rubro. Lo anterior en un contexto en que los ensayos de campo indican que el potencial productivo del país puede superar las 100 t/ha.

Se ha comprobado que con un riego de alta eficiencia la productividad obtenida en las siembras de remolacha puede aumentar hasta en un 40%, especialmente durante el período de establecimiento del cultivo, es por ello que uno de los objetivos del Programa Remolachero 2005 de lansagro es efectivamente reemplazar el riego por tendido que se usa actualmente en más del 80% de la superficie destinada a remolacha. Además, la empresa azucarera está impulsando la utilización de una "fertilización racional" o caso a caso, y la mecanización agrícola con el objetivo de simplificar las labores, reducir los costos de producción y de esta forma la rentabilidad del cultivo.

En el período 1982/83, lanzó el programa remolachero, con lo cual se impulsaron las siembras de la especie que se desarrollaban bajo un sistema de contrato de compra con precios previamente establecidos. Lo anterior, unido al posterior establecimiento de las bandas de precios, ha ofrecido a este cultivo una mayor estabilidad en relación a otras alternativas productivas. De esta manera, la producción nacional de remolacha hasta la temporada 1985/86 mostró un sostenido incremento, ubicándose en casi 3,2 millones de toneladas; posteriormente, la



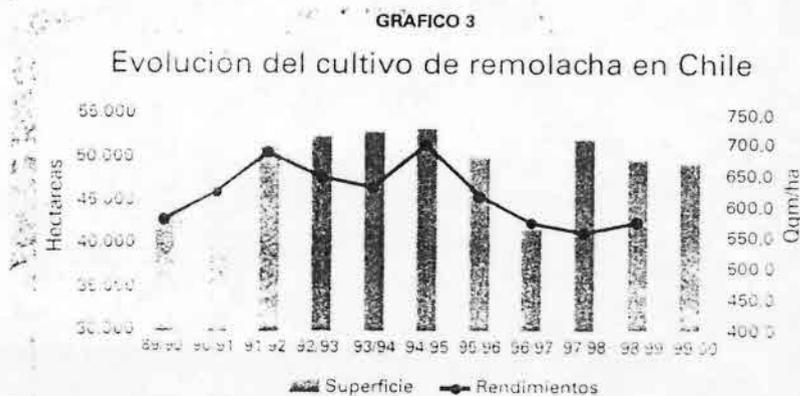
FUENTE: ODEPA

tancó por tres períodos consecutivos en torno a 35,5 millones de toneladas. Luego, si bien éste se recuperó en un 5,6%, no fue suficiente como para que los precios repuntaran. En ello habría tenido una alta incidencia la situación de Brasil que representa un 25% del volumen exportado a nivel mundial, además de la crisis económica que ha afectado a diversos sectores del mundo, y sus efectos en el consumo de los principales importadores.

A pesar de lo anterior, en lo que resta de este año y en el mediano plazo, las estimaciones de producción, consumo y comercio mundial, indican que la relación oferta - demanda será más ajustada, con lo cual las expectativas de precios serían más auspiciosas y similares a las prevalentes hace dos temporadas. En todo caso, ellos dependerán de la evolución de las políticas de subsidios y protecciones impuestas a la producción y comercio en cada país, y de las normas implementadas a nivel global al respecto.

SITUACIÓN EN CHILE

En Chile, el cultivo de remolacha se extiende desde la VI a la X Región del país, pero se concentra en más de un 80% en-



FUENTE: ODEPA

cosecha fluctuó entre 2,4 millones de toneladas en 1996/97 y los casi 3,6 millones de toneladas recolectados en 1991/92. Ello acorde a las condiciones climáticas imperantes en el desarrollo del cultivo y a las perspectivas económicas de otras alternativas productivas.

Entretanto, la producción nacional de azúcar elaborada a partir de remolacha ha fluctuado entre 334 mil toneladas en 1991 y 535 mil toneladas en 1995. Siendo en 1999 de 448 mil toneladas, lo que reveló un descenso de un 4,8% en relación a lo registrado en 1998, esperándose para este año una cifra similar (Gráfico 4).

El consumo nacional de azúcar, que bordea las 600 mil toneladas, ha sido abastecido por la producción interna en promedio en los últimos 5 años en alrededor de un 70%, variando desde 58% en 1997 a 82% en 1995 y 66% en 1999. De esta forma las importaciones de azúcar entre 1990 y 1999 fluctuaron significativamente, destacándose el monto más elevado en 1997 con casi 274 mil toneladas y el menor en 1993 cuando se importaron algo más de 17 mil toneladas. En 1999, las compras al exterior de azúcar refinada, el principal producto internado, totalizaron 224.775 toneladas, las que fueron equivalentes a US\$ 57 millones Cif, un 12,6% superior en volumen. Sin embargo, un 11% inferiores en valor debido a los bajos precios registrados por dichas transacciones (Gráfico 5). Los principales proveedores, en orden de importancia, fueron Argentina, Brasil, Guatemala y Colombia. En años anteriores México había sido un importante abastecedor.

A su vez, las importaciones de los "demás azúcares" se insertaron en una sostenida tendencia alcista desde 1994 en adelante, sumando en 1999 del orden de las 6 mil toneladas y US\$2,3 millones Cif. El origen de estos envíos fueron Argentina, Brasil, Estados Unidos y México, entre otros.

Otro producto que se importa, aunque en menor proporción, es el azúcar de caña en bruto, cuyas compras han presentado



FUENTE: ODEPA

importantes variaciones, moviéndose en un rango entre 73,5 toneladas en 1994 y 1.843 toneladas en 1991. En 1999 las adquisiciones de este edulcorante sumaron 949 toneladas equivalentes a casi US\$290 mil Cif. Los abastecedores de este producto son, en orden de importancia, Brasil, seguido a distancia por Alemania y Bolivia, entre otros.

Los bajos precios internacionales han estimulado las compras en el exterior, especialmente desde los países del Mercosur. Ello a pesar de los aranceles y salvaguardas aplicadas a la internación de estos productos. Brasil y Argentina son importantes abastecedores y ambos presentan a

importación subsidiados. Esto especialmente cuando las preferencias arancelarias con este grupo de países se comenzarán a aplicar a partir del año 2006, para quedar el arancel ad-valorem igualado a cero desde el año 2012. No obstante, la aplicación de los derechos específicos continuará llevándose a cabo, en la medida que se mantenga en vigencia el sistema de banda de precios.

PRECIOS INTERNOS

Los precios del mercado interno no se han deteriorado en igual proporción a los internacionales, ello debido a la aplicación del mecanismo de banda de precios, cuyo

piso y techo, si bien han descendido en los dos últimos años, han permitido que los valores registrados por la remolacha en el mercado nacional incluso hayan aumentado desde 1997 a 1999. En efecto, los precios reales pro-



FUENTE: ODEPA

nivel agrícola, ventajas comparativas en la producción de caña de azúcar respecto del cultivo de remolacha nacional. Por lo cual la situación del cultivo nacional en el mediano plazo dependerá de la recuperación de los precios internacionales y de la mantención de aranceles y salvaguardas que compensen precios de

medio de la remolacha exhibieron una recuperación del orden de un 12% real en dicho periodo, al pasar de \$ 25.858 a \$ 28.995 por tonelada (ambos valores expresados en moneda de abril del 2000). No obstante, los valores registrados durante el primer trimestre fueron levemente inferiores a los de la temporada

anterior, y la tendencia general de los precios registrados por esta especie desde 1990 a la fecha es claramente descendente, según se constata en el Gráfico 6.

La evolución del costo de importación del azúcar refinada, calculado en base al precio Fob Londres, ha mostrado un significativo descenso desde 1995 en adelante, y a partir de 1997 éste se ha situado por debajo del piso de la banda de precios, por lo que se han aplicado derechos específicos a las importaciones de azúcar. Esta situación había tenido lugar en 1992 y 1993, pero en menor proporción, en cambio en 1995 fue necesario aplicar rebajas arancelarias, por cuanto el costo de importación superó el techo de la banda de precios.

De acuerdo a informes de Odepa, los derechos específicos a las importaciones de azúcar refinada definidos por la banda en 1999 se situaron, en promedio, en US\$171 por tonelada, con lo cual las ad-

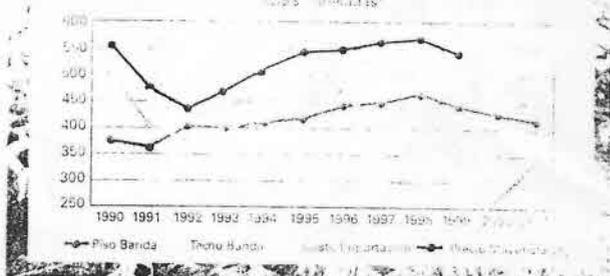
quisiciones de este producto quedaron temporalmente afectas a un arancel superior al 31,5% consolidado ante la OMC, debido a la aplicación de salvaguardias. Este mecanismo aplicado desde octubre de 1999, como consecuencia de la comprobación de la aplicación de subsidios en el mercado

internacional, es de tipo transitorio pudiendo prorrogarse por una temporada más, es decir, hasta el año 2001. Sin su aplicación, el arancel máximo para este producto autorizado por la OMC es de 31,5%.

De esta forma, los precios internos del azúcar a nivel mayorista hasta el año 1995 mostraron la misma tendencia exhibida por el costo de importación, pero a partir de 1996 los primeros continua-

GRAFICO 6

Promedios anuales de azúcar refinada en Chile



FUENTE: ODEPA
Costo Importación: FOB + Seguro + Flete + Arancel + Costo crédito + Derecho aduana + Mermas + Descarga + Flete a planta.

ron insertos en una tendencia alcista, en tanto que el segundo experimentó una brusca caída. Sólo en 1999, los valores del azúcar a nivel mayorista experimentaron un deterioro de un 4,9% en relación a los de 1998, transándose a un valor medio del orden de US\$ 542 la tonelada.

En el Gráfico 6 también se puede apreciar que desde 1998 en adelante tanto el piso como el techo de la banda de precios

ESTUDIO DE CASOS: CENTRO DE GESTION LOS ANGELES PROYECTO: FIA - SNA - CODESSER

REMOLACHA: RESULTADOS ECONÓMICOS TEMPORADA: 1998-99

El Centro de Gestión Los Ángeles (CGLA) tiene entre sus misiones el apoyar a sus asociados en el análisis técnico y económico de los distintos rubros agrícolas que desarrollan. Entre ellos, la remolacha se presenta como un cultivo de gran interés para los productores de la zona, en el cual es necesario evaluar periódicamente los resultados económicos, rendimientos, costos, etc., de tal forma de contar con la información necesaria para mejorar la planificación y decisiones futuras.

La remolacha, al igual que la mayoría de los cultivos, presenta una distribución de costos que varía según: la zona geográfica, clima, suelo, disponibilidad de agua, número de hectáreas, gestión empresarial, y otros. Estando muchas veces afectada por factores no controlables, principalmente clima y precio, lo que hace que los costos operacionales reales obtenidos por el agricultor difieran considerablemente de lo planificado originalmente.

CUADRO 1
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE REMOLACHA SEGUN SUPERFICIE SEMBRADA (\$ JUNIO DE 2000 SIN IVA)

ITEM	1 a 10 ha (\$ / ha)	11 a 20 ha (\$ / ha)	21 a 50 ha (\$ / ha)	> 51 ha (\$ / ha)	Costo promedio (1) (\$ / ha)	Participación (%)
Semilla	83.659	79.868	73.464	76.065	76.213	6
Fertilizantes	292.756	276.386	307.318	296.927	297.789	22
Pesticidas	144.718	130.020	168.562	266.320	203.732	15
Maquinaria	258.320	261.792	246.341	200.639	229.644	17
Mano de Obra	228.054	165.421	149.850	101.057	137.226	10
Otros	139.763	173.205	223.987	128.989	169.992	12
Costos Indirectos	283.535	229.422	305.559	240.951	266.477	19
TOTAL	1.430.805	1.316.119	1.475.082	1.310.947	1.381.074	100 (3)
Participación (2)	8	13	36	43		

(1) Costo promedio ponderado por superficie de cultivo

(2) Número de predios del tamaño indicado sobre el total de la superficie en estudio.

(3) Suma de cifras aproximadas.

Es por ello que los escenarios de evaluación de costos deben estar condicionados por distintas escalas productivas y diferentes indicadores económicos, lo cual permite obtener un patrón comparativo estándar. De igual manera, este análisis tiene que medir la estabilidad en el tiempo, comparando en valor real los resultados obtenidos

en distintas temporadas agrícolas. A continuación, en el Cuadro 1 se presentan los costos de producción para el cultivo de remolacha registrados durante la temporada 1998/99, por el Centro de Gestión Los Ángeles (CGLA). Ellos están ponderados por superficie cultivada y representan una muestra real de 13 agricultores, usuarios del

han experimentado un sostenido descenso, y los valores que registrarán entre el 1° de abril de 2001 y el 31 de marzo de 2002, serán de US\$ 413 y US\$ 444 por tonelada, respectivamente, cifras un 2,8% y un 5,9% menores respecto de las vigentes en las mismas fechas del año 2000 y 2001.

Así, los precios establecidos por Iansaagro para la temporada 2000/01 son de US\$ 50,2 por tonelada de remolacha limpia con 16% de polarización, desde Chillán al norte. Entre Los Angeles y Temuco el valor asciende a US\$ 50,7/ton, y para la planta de Rapaco este se eleva a US\$ 52/tonelada. Estas cotizaciones son menores a las de la temporada anterior, lo que está estrechamente relacionado con la disminución del piso de la banda de precios. Además,

existe una prima por flete, para distancias superiores a 50 kilómetros, cuyo valor es de US\$ 0,3 cada 10 km, con un máximo de US\$ 10.

Como se mencionó anteriormente, lan-

bilidad posibles de obtener con el cultivo de remolacha en el país se ilustra a través de dos estudios. El primero se refiere al análisis de 12 casos realizado por el Centro de Gestión Los Angeles, con los re-

LAS EXPECTATIVAS DE RENTABILIDAD PARA LA REMOLACHA EN EL PAÍS, ESTÁN BASADAS EN UN AUMENTO DE LOS RENDIMIENTOS UNITARIOS. IANSAGRO IMPULSA UN MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES TECNOLÓGICOS PARA LLEGAR AL PROMEDIO NACIONAL DE 70 TON/HA EN EL AÑO 2003.

sagro desde hace algunos años está promoviendo la eficiencia productiva de la especie para mejorar su competitividad internacional, por ello otorga bonificaciones especiales de precios a los productores con rendimientos altos y a las explotaciones de mayor tamaño.

EL NEGOCIO EN CHILE

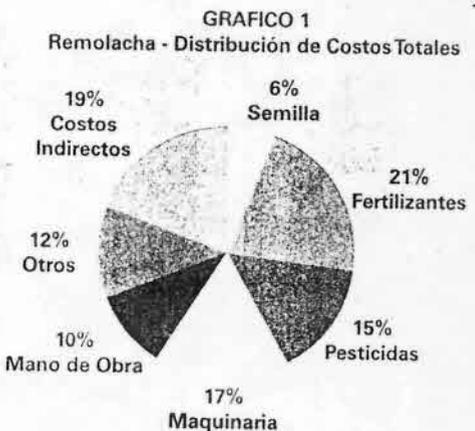
El análisis de costos, ingresos y renta-

sultados económicos obtenidos por ellos para el cultivo de remolacha durante temporada 1998-99 (ver recuadro); y el segundo, que se presenta a continuación, es un modelo con cifras promedios que no representa situaciones particulares, cuyo objetivo es estimar la producción y venta de remolacha para la temporada 2000/01, diferenciando tres zonas de producción: VI y VII Región; VIII Región y la

CGLA, que abarcan una superficie total de 354,2 hectáreas ubicadas en la precordillera de la Provincia de Ñuble, el valle central de la Provincia de Biobío y el valle regado de la Provincia de Malleco. La dispersión de la distribución de las superficies prediales se detalla en el mismo cuadro. En los diferentes ítemes de costos se consideraron: el uso de semilla pelletizada; fertilizantes en mezclas, comerciales y enmiendas; herbicidas, insecticidas y fungicidas; maquinaria propia y contratada; mano de obra permanente y temporal; y, en otros, los costos debidos a la operación del riego tecnificado, fletes, varios. Asimismo, en los costos indirectos se consideraron arriendo, administración y contabilidad; mantenciones y reparaciones prediales; movilización; y gastos financieros. De esta forma, los costos totales ponderados para el cultivo de remolacha variaron en un 12,5% entre las distintas explotaciones consideradas, con un mínimo de \$1.310 mil, para las plantaciones de más de 51 ha, que representan 43% de las explotaciones consideradas, y un máximo de \$1.475 mil en los cultivos de entre 21 y 50 ha, que participan de un 36% del total de explotaciones. No se estableció una correlación entre el tamaño de la explotación y los

costos directos totales, como tampoco con cada uno de los ítemes de gastos. La excepción fue el costo de mano de obra, que disminuyó progresivamente a medida que aumentó la superficie cultivada, y también el gasto uso de maquinaria, indicando ahorros por economías de escala. De la misma forma, en el Gráfico 1 se presenta la participación de cada uno de los ítemes en el costo total de producción de remolacha. Ello considerando el promedio ponderado por superficie para los trece casos analizados. Como se puede observar, los costos en fertilizantes son los más altos, y representan en promedio un 21% de los costos totales incurridos en el cultivo de la especie, seguido por los gastos indirectos, costos en pesticidas y maquinaria, por lo que esfuerzos dirigidos a la racionalización en el uso de tales insumos serán más efectivos en el control de los costos totales.

La distribución porcentual de los diferentes ítemes de costos para cada una de las 13 plantaciones de acuerdo a su superficie sembrada se muestran en el Gráfico 2. Las variaciones indicadas se deben principalmente a diferencias en fertilidad de suelos, diferencias tecnologías utilizadas para cosecha y riego, distancia del predio a la



planta y costos indirectos. Cabe señalar los efectos de los rendimientos por hectárea de remolacha en los costos de los ítemes «maquinaria», «otros» y «mano de obra». Esto debido a que el costo de cosecha mecanizada o manual está directamente relacionado con la producción bruta de remolacha, lo mismo que los fletes. Además, el ítem «otros», que como se mencionó anteriormente incluye la operación del riego tecnificado, aumenta para los productores que cuentan con riego tecnificado por aspersión como pistones, pivote central o side-roll; y los que utilizan riego tradicional por surco o tendido tienen

CUADRO 1
INGRESO BRUTO HECTAREA
TEMPORADA 2000/2001

VII REGION			
(\$de abril de 2000/ton)			
ton/ha	25.000	26.000	27.000
55	1.575.000	1.439.000	1.485.000
60	1.500.000	1.560.000	1.620.000
65	1.625.000	1.690.000	1.755.000

VIII REGION			
(\$de abril de 2000/ton)			
ton/ha	25.000	26.000	27.000
65	1.625.000	1.690.000	1.755.000
70	1.750.000	1.820.000	1.890.000
75	1.875.000	1.950.000	2.025.000

IX X REGION			
(\$de abril de 2000/ton)			
ton/ha	25.000	26.000	27.000
50	1.300.000	1.350.000	1.400.000
55	1.430.000	1.485.000	1.540.000

comprendida entre la IX y X Región.
Para tales efectos, se consideró un estándar que utiliza tecnología de avanzada que permite obtener altas produc-

mayores costos en el ítem de «mano de obra». Los agricultores pertenecientes al CGLA, en su gran mayoría, utilizan sistemas de riego tecnificado, lo que implica altas inversiones, las que se espera mejoren los rendimientos futuros en este cultivo. Asimismo, en el cuadro 2 se muestran los rendimientos y precios promedios ponderados por superficie, obtenidos por los productores del CGLA en el cultivo de remolacha durante la temporada 98/99. Estos están expresados en toneladas limpias por hectárea, ya que el sistema de precios utilizado por lansagro estima un castigo o bonificación dependiendo del porcentaje de sacarosa y suciedad en el producto entregado, en

ciones, cuyos niveles estarán en estrecha dependencia con los recursos naturales de cada una de las zonas definidas.

Los precios a productor, puesto planta, se han estimado en base a los precios establecidos por lansagro y la evolución del dólar. Los valores así calculados se presentan en el Cuadro 1 y fluctúan entre \$ 25.000 y \$ 28.000 la tonelada de remolacha limpia, dependiendo de la ubicación geográfica. De esta forma, el ingreso medio estimado para una hectárea de remolacha cultivada en la VIII Región asciende a \$ 1.820.000, en tanto que para una explotación ubicada en la VI y VII Región sería del orden de los \$ 1.560.00/ha y entre la IX y X Región bordearía los \$ 1.485.00/ha. Estos ingresos provienen de la venta de rendimientos y precios medios, en cada uno de los escenarios presentados.

En relación a los costos, cabe señalar

que éstos están muy relacionados con los rendimientos potenciales en cada una de las zonas, por cuanto el ítem mano de obra en la labor de cosecha varía según el nivel de producción. Otro ítem que varía considerablemente entre una localidad y otra es el de fertilizantes, por cuanto hacia el sur las dosis de cal y de fertilizantes fosfatados aumenta, debido al pH de los suelos. Las fichas de cultivo consideradas en cada una de las zonas representan un caso promedio y no una situación particular. Los costos de maquinaria corresponden a valores medios de arriendo y el costo de la mano de obra se calculó en base a precios regionales.

En el Cuadro 2 se presenta la estructura de costos para cada una de las zonas, los que varían entre \$ 1.103.823 y \$ 1.214.756 por hectárea, valores expresados en moneda de abril de 2000, sin IVA. En los dos

CUADRO 2
INGRESOS Y MARGEN BRUTOS
(\$ DE JUNIO DE 2000 SIN IVA)

	1 a 10 ha	11 a 20 ha	21 a 50 ha	> 51 ha	Promedio (1)
Rendimiento (ton lim/ha)	78	60,6	55,1	59,8	59,2
Precio (\$/ton limpia)	27.332	27.328	27.072	27.876	27.470
INGRESO BRUTO (\$/ha)	1.971.095	1.655.687	1.491.859	1.668.255	1.626.570
Participación en %	8	13	36	43	
COSTO TOTAL (\$/ha)	1.430.805	1.516.114	1.475.082	1.310.947	1.381.074
(según cuadro 1)					
MARGEN BRUTO (\$/ha)	540.290	339.573	16.777	357.308	245.496
Margen Bruto (%)	27,4	20,5	1,1	21,4	15,1

(1) Promedio ponderado por superficie de cultivo.

este caso se realiza el análisis en base a las toneladas limpias cosechadas.

De esta forma, el ingreso bruto promedio ponderado por superficie obtenido por los productores del Centro de Gestión en el cultivo de remolacha, para la temporada 1998/99, fue de \$ 1.626.570 por hectárea, llegando a un margen bruto ponderado de \$ 245.496 por ha. Los ingresos variaron

entre \$ 1.491 mil para las plantaciones de 21 a 50 ha y un máximo de \$1.971 mil para las de menor tamaño, es decir, en un 32%. A su vez, un 16% de las explotaciones habrían obtenidos márgenes de sólo \$16.777, mientras que las con entre 1 y 10 ha obtuvieron los márgenes más altos equivalentes a \$ 540.290/ha. En el primer caso los malos resultados fueron producto de un bajo rendimiento expresado en toneladas limpias y comparativamente mayores costos en relación a los otros participantes del Centro de Gestión.

Centro de Gestión Los Ángeles (CGLA)
e-mail: cglal@entelchile.net

GRAFICO 2

Distribución costos totales agricultores CGLA



primeros casos el ítem de mayor relevancia es el correspondiente a mano de obra, cuya participación concentra más del 30% de los costos directos de producción y su valor unitario disminuye desde la zona central hacia el sur; en la IX y X Región el costo de fertilizantes aumenta significativamente y su participación se eleva a un 26%.

Al combinar los ingresos brutos con los costos directos de producción se obtiene que el margen bruto promedio por hectárea, varía dependiendo de la ubicación geográfica. Así, los márgenes más altos se obtienen en la VIII Región, con un valor medio del orden de \$ 606 mil pesos, en tanto que en el área comprendida entre la VI y VII Región, éste bordearía los \$ 456 mil por hectárea, mientras que en la zona sur alcanzaría a \$ 270 mil, para los diferentes rendimientos promedios posibles de obtener en cada caso (Cuadro 3). Tales resultados no consideran las bonificaciones ni castigos aplicados por lansagro, en cuyo caso podrían variar.

Los datos presentados anteriormente indican que los productores de remolacha con rendimientos superiores a 50 t/ha podrán obtener en la próxima temporada resultados económicos positivos de su cultivo, especialmente en la VIII Región. Ello considerando el sistema de contrato con precios preestablecidos que rige para el cultivo de la especie en el país, lo que otorga a esta alternativa productiva una alta estabilidad y ventajas respecto de

otros cultivos posibles de desarrollar actualmente en la zona en estudio. Por ello es que las estimaciones de siembra para la especie durante la temporada 200/01 son de unas 50 mil hectáreas, cifra considerada entre los rangos superiores en lo que es habitual en la especie.

Las expectativas de rentabilidad de corto plazo para la remolacha en el país, se basan en un aumento de los rendimientos unitarios, principalmente mediante el riego en épocas críticas del cultivo y a través de la mecanización de las labores especialmente de la cosecha, lo que permitiría un descenso de los costos directos de producción. Lo anterior apostando a una recuperación y mayor estabilidad de los precios internacionales y un contexto de mayor liberalización del comercio.

Ernani de Arnesti, Ingeniero Agrónomo,
Coordinador Programa de Gestión
Agropecuaria, Fundación Chile

CUADRO 2
ESTÁNDAR TÉCNICO ECONÓMICO DE REMOLACHA
(\$ DE ABRIL DE 2000, SIN IVA)

Ítem	VI y VII Región		VIII Región		IX y X Región	
	Costo Total (\$/ha)	Participación (%)	Costo Total (\$/ha)	Participación (%)	Costo Total (\$/ha)	Participación (%)
Mano de Obra	366.750	33	382.200	31	309.000	25
Máquina	236.000	21	262.000	22	241.500	20
Semilla	90.000	8	90.000	7	90.000	7
Fertilizantes	153.200	14	217.000	18	311.100	26
Pesticidas	204.310	19	205.310	17	205.310	17
Imprevistos (5%)	52.563	5	57.826	5	57.846	5
Total	1.103.823	100	1.214.336	100	1.214.756	100

CUADRO 3
MARGEN BRUTO POR HECTÁREA
TEMPORADA 2000/2001
(\$ DE ABRIL DE 2000/TONELADA)

ton/ha	VI y VII Región (\$ de abril de 2000/ton)		
	25.000	26.000	27.000
55	297.000	352.033	407.033
60	396.177	456.177	516.177
65	495.321	560.321	625.321
ton/ha	VIII Región (\$ de abril de 2000/ton)		
	25.000	26.000	27.000
65	420.204	485.204	550.204
70	535.665	605.665	675.665
75	620.119	695.119	770.119
ton/ha	IX y X Región (\$ de abril de 2000/ton)		
	25.000	26.000	27.000
50	109.919	159.919	209.919
55	215.245	270.245	325.245
60	320.569	380.569	440.569

Usted puede

● Karen
 ● Cassandra
 ● Scarlett
 ● Loretta
 ● Anca
 ● Tiara
 ● Ophra

SEMILLAS KWS CHILE LTDA.

Fidel Oteiza 1921, Of. 606 - Teléfono: (2) 225 66 64 - Fax: (2) 225 33 82 - E-mail: kwschile@entelchile.net

Remolachas azucareras

ANEXO N°9

**Curso:
“Gestión y Economía de la Producción Lechera”**



Programa Gestión Agropecuaria
Fundación Chile

Centro de Gestión Los Angeles

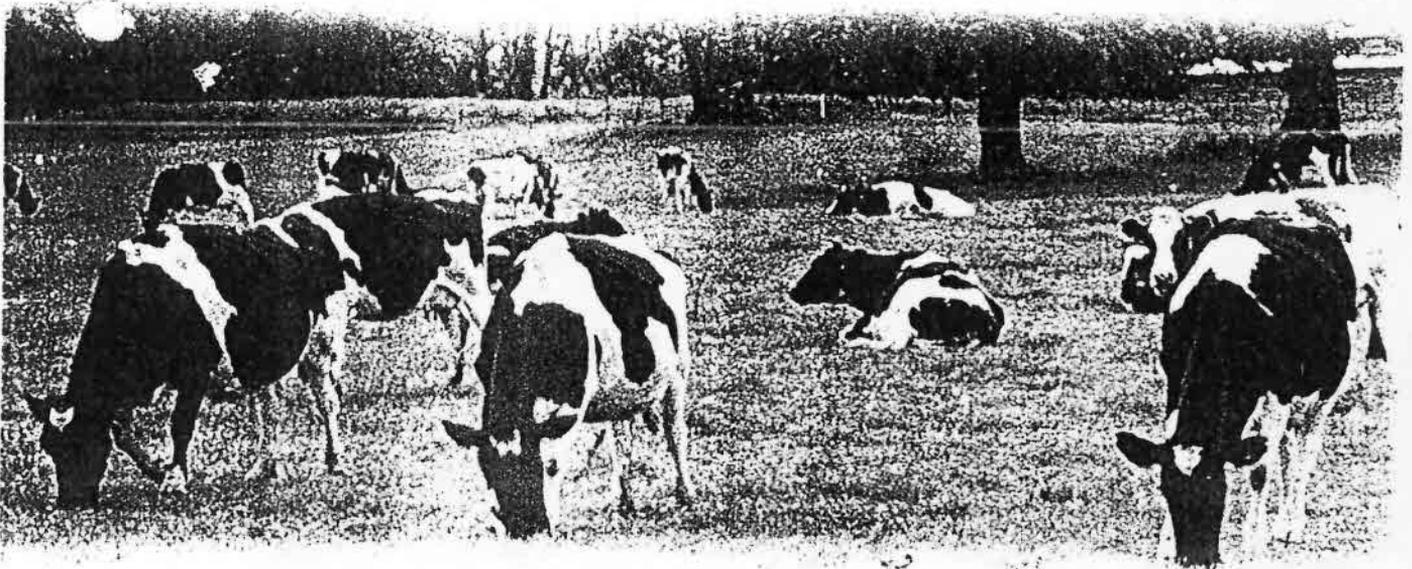
PROYECTO FIA-SNA-CODESSER



Asesores Agrícolas



Fundación para la Innovación Agraria



CURSO

Gestión y Economía de la Producción Lechera

Este Programa es Financiado por el
Ministerio de Agricultura de Chile



4 de Mayo de 2000

CURSO Gestión y Economía de la Producción Lechera

Fundación Chile es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadores, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales y al desarrollo de las capacidades humanas y productivas de Chile.

Reseña del Programa de Gestión Agropecuaria

En conformidad con su misión, Fundación Chile desde 1998, está ejecutando el Programa de Apoyo a la Gestión Agropecuaria Empresarial en Chile, que cuenta con el financiamiento del Ministerio de Agricultura.

La misión del Programa, es contribuir al mejoramiento de la gestión agropecuaria nacional, desarrollando y transfiriendo metodologías aplicadas de amplio uso a través de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los grupos asociativos de agricultores. El Programa ha apoyado a Centros de Gestión, PROFOS, Centros de Gestión vinculados a INDAP, Grupos

de Transferencia Tecnológica (GTT), agricultores vinculados a Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP) y otros que puedan establecerse en el futuro.

En términos generales el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile ha definido las siguientes tres líneas de acción, basadas en las necesidades de los profesionales y los agricultores:

- Capacitación y Apoyo.
- Productos y Servicios
- Transferencia de Metodología

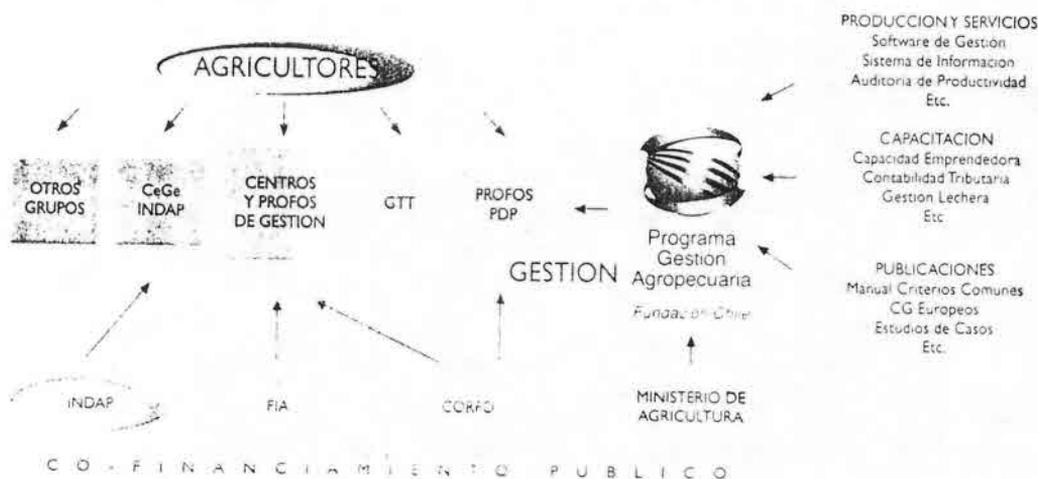
En este contexto, se enmarca el curso de "Gestión y Economía de la Producción Lechera", el cual ha surgido de la necesidad de los agricultores que pertenecen a el Profo Gestión Agropecuario Temuco, Centro de Gestión Todoagro, Valdivia; Centro de Economía Rural Los Lagos, Frutillar; Centro de Gestión Proleval, San Fernando; Aproleche de Osorno y el Centro de Gestión de Los Angeles.

El Curso está orientado a todos los productores, administradores y profesionales vinculados al sector lechero.



Gonzalo Vargas Otte, es Ingeniero Agrónomo de la P.U.C., Master en Administración de Empresas y Master en Economía Agraria de la Universidad de California.

Actualmente se desempeña como Profesor y Director del Departamento de Economía Agraria de la P.U.C. Ha participado en variados proyectos y escrito numerosas publicaciones relacionadas con el sector lechero en Chile y ha dictado variados cursos para el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.



Reseña del Curso

Como se sabe, la producción de leche enfrenta difíciles momentos. Los bajos precios internacionales y la caída en la demanda doméstica han conducido a un mercado comprador cada vez más deprimido, sin perspectivas de mejoras significativas en el corto plazo. Por otra parte, las erráticas condiciones climáticas impiden en muchos casos sacar el mayor provecho posible a los recursos productivos.

Frente a esta situación, los productores de leche deben extremar sus esfuerzos y capacidades para mejorar su competitividad. Para ello es necesario abordar todos los aspectos fundamentales del negocio, tanto tecnológico - productivos como de gestión.

En este contexto la gestión es necesaria para mejorar la comprensión y optimizar las técnicas de manejo en relación a los pagos de incentivos por parte de las plantas lecheras, los costos de producción, entre otros.

Con estos objetivos se ha desarrollado el curso «Gestión y Economía de la Producción Lechera», orientado a capacitar a los productores en herramientas que le permita tomar mejores decisiones de producción y mejorar su productividad. En este sentido, el objetivo central del curso es realizar un cuidadoso análisis costo-beneficio de los determinantes de la rentabilidad de la producción de leche.

Contenidos



08:30 a 09:00

Recepción e inscripciones

09:00 a 09:15

Inauguración

Sr. Juan Pablo Aruta M.

Presidente Nacional de FEDELECHE

09:15 a 09:30

Presentación Programa Gestión Agropecuaria

Sr. Flavio Araya M.

09:30 a 11:10

Situación y perspectivas del mercado internacional de productos lácteos

El objetivo de esta sección es tener una visión de las tendencias actuales y futuras de los mercados internacionales y como éstas impactan en el mercado nacional, particularmente de todos aquellos aspectos que finalmente determinan el precio pagado a productor.

11:10 a 11:30

Coffee Break

11:30 a 13:30

Sistemas de Pago de las Plantas Lecheras

Se analizarán en detalle los sistemas de pago de plantas lecheras y se discutirán las implicancias de éstas sobre las decisiones de producción e inversión, de modo de mejorar los ingresos y rentabilidad de la empresa.

13:30 a 14:30

Almuerzo

14:30 a 16:30

Sistemas de costeo y niveles de costos en la producción de leche en Chile

Se analizarán los costos de diversos estudios de casos de productores de leche en Chile, analizando los principales componentes de éste y se identificarán los principales potenciales de mejoramiento en eficiencia. A modo de referencia se compararán los niveles de costos chilenos con los de algunos países competidores.

16:30 a 17:00

Coffee Break

17:00 a 18:30

Técnicas de análisis para mejorar la productividad y la rentabilidad del negocio lechero

Se presentarán herramientas de análisis, propias de la gestión de operaciones, para identificar y mejorar diferentes aspectos de productividad y calidad en la producción, que afectan los ingresos, los costos y el aprovechamiento de los activos de la empresa. Se utilizarán algunos casos concretos nacionales con objeto de mostrar los potenciales y limitaciones de dichas técnicas.

18:30 a 18:45

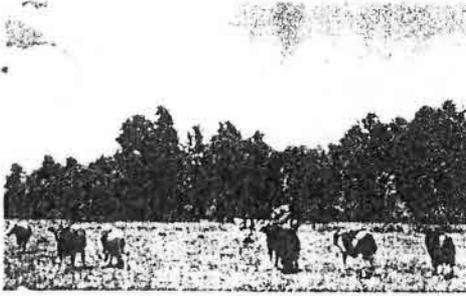
Cierre del Curso

Centro de Gestión Los Angeles

Sr. Patricio Guzman A.

Presidente Consejo Agricultores





CENTRO DE GESTION LOS ANGELES

El Centro de Gestión Los Angeles (CGLA), es un proyecto ejecutado por la Sociedad Nacional de Agricultura y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), la SNA, CODESSER y los empresarios agrícolas que lo conforman.

Su objetivo principal es fomentar y

desarrollar en los agricultores el uso más eficiente de los recursos productivos para aumentar la rentabilidad y competitividad.

El CGLA se inició en octubre de 1997 y en él trabajan un ingeniero comercial, un ingeniero agrónomo, un técnico en computación y una secretaria administrativa. Está conformado por 41 empresarios agrícolas, los cuales reciben los servicios de registros prediales, análisis de la información, entrega de resultados por rubros y empresa, talleres de comparación por rubros, capacitaciones en el tema de gestión empresarial, organización de giras tecnológicas, entre otros.

Los agricultores del Centro han

participado en dos giras tecnológicas, una a los Centros de Gestión de España y Francia y la segunda a FUCREA de Uruguay y a AACREA de Argentina. Ambas giras tuvieron por objetivo conocer otras experiencias en gestión empresarial agrícola.

Además, el CGLA ha organizado desde 1998, diversas capacitaciones en gestión empresarial junto al Programa Gestión Agropecuaria de Fundación Chile, con bastante éxito en la ciudad de Los Angeles. En este contexto el CGLA y el Programa Gestión Agropecuaria han organizado el curso *Gestión y Economía de la Producción Lechera* el cual entregará conocimientos prácticos para que los empresarios agrícolas lecheros mejoren su gestión productiva y comercial.

CURSO

Gestión y Economía de la Producción Lechera

Auspician

Organizan

Fecha

Jueves, 4 de Mayo de 2000

Lugar

Auditórium
Liceo Agrícola El Huertón
Km. 6 Camino Antuco Los Angeles

Valor

\$30.000 por persona
Incluye Almuerzo y Coffee Break

Inscripciones

Centro de Gestión Los Angeles
Km. 6 Camino Antuco
Fono-Fax: (43) 327 123
email:cgl@entelchile.net



APROLECHE

CUPO LIMITADO

Fundación Chile

Centro de Gestión Los Angeles
PROYECTO FIA-SNA-CODESSER

Patrocinan

Consejo Regional
GTT BIO-BIO

Campo
Sereña



La Tribuna

ANEXO N°10

**Seminario
“Dirección de Empresas Familiares”**



UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ
ESCUELA DE NEGOCIOS DE VALPARAISO



Programa Gestión Agropecuaria
Fundación Chile

Centro de Gestión Los Angeles
PROYECTO FIA-SNA-CODESSER



Seminario

Dirección de Empresas Familiares



El Programa Gestión Agropecuaria se desarrolla en el marco de un convenio entre el Ministerio de Agricultura de Chile y Fundación Chile

Los Angeles,
del 10 al 12 de Agosto de 2000.

Seminario

Dirección de Empresas Familiares

Reseña del Programa de Gestión Agropecuaria



Fundación Chile, es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadoras, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales y al desarrollo de capacidades humanas y productivas de Chile.

En conformidad con su misión Fundación Chile está ejecutando, desde 1998, el Programa Gestión Agropecuaria en Chile, en el marco de un convenio con el Ministerio de Agricultura.

La Misión del Programa es contribuir al mejoramiento de la gestión agropecuaria nacional, desarrollando y transfiriendo metodologías aplicadas de amplio uso a través de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los grupos asociativos de agricultores.

El Programa ha apoyado a Centros de Gestión, PROFOs, Centros de Gestión vinculados a INDAP, Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT), agricultores vinculados a Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) y otros que pueden establecerse en el futuro.

UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ
ESCUELA DE NEGOCIOS DE VALPARAISO

• JON MARTÍNEZ ECHEZÁRAGA

Doctor en Administración de Empresas (DBA), IESE, Universidad de Navarra. Realizó estudios postdoctorales en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios de Valparaíso. Proveniente de las áreas de estrategia y negocios internacionales, comenzó a incursionar en el campo de las empresas familiares en 1990.

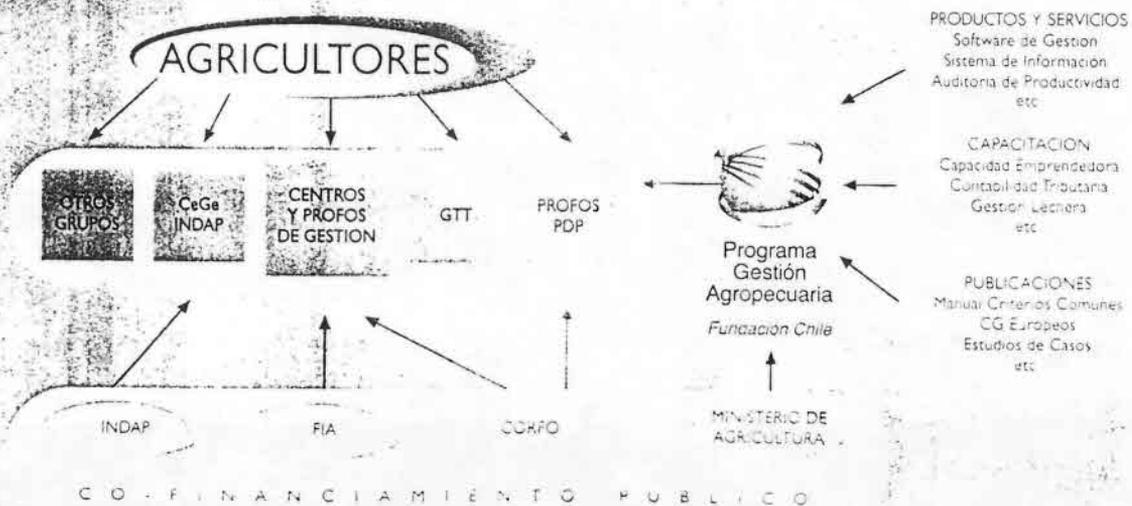
Profesor Titular de la Cátedra de Empresas Familiares Albert von Appen, en la Universidad Adolfo Ibáñez, y Director del Centro de Empresas Familiares y del Foro de Empresas de Familia de la misma universidad. Profesor visitante de la Universidad de California (UCLA) y del Instituto de Empresas en Madrid. Miembro del Family Firm Institute y del Family Business Network, recientemente ha sido designado miembro del Consejo Editorial del Family Business Review.

Autor de varias publicaciones internacionales en journals de prestigio, se encuentra ahora preparando un libro acerca cómo las empresas familiares pueden sobrevivir ante el auge competitivo de las multinacionales. Director y consultor de importantes empresas familiares en Chile, Argentina, Bolivia, Brasil, Perú y Uruguay. Se ha especializado en la formación de Directorios activos para empresas familiares, con miembros externos, y en la constitución de Consejos de Familia.

• ANDRÉS TOLEDO ACUÑA

Master en Business Administration (MBA), Babson College, Massachusetts, USA. Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios de Valparaíso. Profesor de jornada completa de la Escuela de Negocios de Valparaíso, Universidad Adolfo Ibáñez.

Su trabajo profesional y académico lo desarrolla en el área de administración financiera (finanzas corporativas). Imparte docencia en los programas de pre grado, postgrado y educación para ejecutivos en la Escuela de Negocios de Valparaíso. Es Director del Diploma en Administración de Empresas en la sede de Viña del Mar. Ha realizado presentaciones en temas de su área en Colombia, Argentina, Perú y Uruguay. Asesor y consultor de empresas familiares en materias financieras.



Reseña del Seminario

Introducción

La competencia global y el desarrollo tecnológico han cambiado las reglas del juego en el mundo empresarial. Las tácticas y estrategias que alguna vez tuvieron éxito, ahora son inefectivas. Hoy día el éxito de un ejecutivo depende de otras habilidades, destrezas y de nuevos conocimientos, para lo cual se requiere que los ejecutivos revisen, actualicen y desarrollen estos aspectos, indispensables para tener éxito en el mundo empresarial moderno.

La Universidad Adolfo Ibáñez, consciente de los nuevos retos y desafíos de la empresa moderna ha desarrollado en los últimos años programas en las diferentes áreas funcionales de la organización orientados a satisfacer las necesidades actuales de los ejecutivos. Avalan estos programas más de 40 años de trayectoria de la Escuela de Negocios de Valparaíso y más de quince años de experiencia en el desarrollo de seminarios para ejecutivos y empresas.

Presentación

La inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas de nuestro país son empresas familiares. La mayor parte de ellas enfrenta un gran desafío competitivo que las obliga a mejorar y profesionalizar al máximo su gestión.

Sin embargo, no basta con administrar bien los negocios, porque a los problemas normales de sobrevivencia y crecimiento que enfrentan todas las empresas en un mundo tan competitivo como el actual, las empresas familiares añaden otros tan o más complejos. Entre ellos, la sucesión y retiro del líder actual, la frecuente intromisión de la familia en los asuntos de la empresa, y los conflictos entre miembros de la familia que naturalmente se producen. Estos y otros tantos desafíos, dilemas y dificultades propias de las empresas familiares agrícolas, constituyen el motivo central de este seminario.

Objetivos, Estilo y Metodología

Este seminario examina a fondo tanto las oportunidades que se abren a las empresas de propiedad y gestión familiar, como los problemas que suelen conducirlos a padecer serios conflictos, llegando incluso a su desaparición. Al mismo tiempo, presenta los principales caminos de solución a tales problemas, los que han sido recogidos de la experiencia de exitosas compañías que han sabido superarlos en distintas partes del mundo.

El seminario se desarrolla con un estilo ágil y ameno. Los relatores dictan una serie de conferencias, aportando en ellas todos los conocimientos que han acumulado sobre cada tema, los que matizan con experiencias y casos reales de otras familias empresarias. Los participantes se benefician también del intercambio de experiencias de otros asistentes que, al igual que ellos, pertenecen a empresas familiares.

Quiénes debieran asistir

Este seminario está dirigido no sólo a empresarios y profesionales, sino también a todos los miembros de la familia que controlan y manejan la empresa, a sus hijos, cónyuges y otros familiares, como también a los directivos no familiares.

Es altamente recomendable que asista más de un miembro de la familia o empresa a este curso. La experiencia nos indica que el tener dos o más participantes de una misma empresa simultáneamente, les permite poner rápidamente en práctica las enseñanzas adquiridas en el programa.

PROGRAMA

Jueves 10 de agosto de 2000

09:00-09:30 hrs.
Recepción y registro de los participantes

09:30-10:00 hrs.
Bienvenida.
Introducción al programa.
Presentación de los profesores y de los participantes.

10:00-11:30 hrs.
Introducción al mundo de las empresas familiares.
Ventajas, desventajas y desafíos de estas empresas.
Profesor: Sr. Jon Martínez

11:30-12:00 hrs.
Coffee Break

12:00-14:00 hrs.
Etapas y aspectos críticos en el desarrollo de las empresas familiares.
Profesor: Sr. Jon Martínez

14:00-15:00 hrs.
Almuerzo

15:00-17:00 hrs.
Discusión del Caso 1
"Chilean Grapes Ltda."
Profesor: Sr. Jon Martínez

17:00-17:30 hrs.
Coffee Break

17:30-19:30 hrs.
Sucesión y continuidad de la empresa familiar.
Profesor: Sr. Jon Martínez

Viernes 11 de agosto de 2000

08:30-10:30 hrs.
Los dilemas financieros de la empresa familiar.
Profesor: Sr. Andrés Toledo

10:30-11:00 hrs.
Coffee Break

11:00-13:00 hrs.
La planificación financiera en la empresa familiar.
Profesor: Sr. Andrés Toledo

13:00-14:00 hrs.
Almuerzo

14:00-15:30 hrs.
Formación de la siguiente generación de la empresa familiar.
Profesor: Sr. Jon Martínez

15:30-16:00 hrs.
Coffee Break

16:00-17:15 hrs.
El Directorio en la empresa familiar.
Profesor: Sr. Jon Martínez

17:15-18:30 hrs.
El Consejo de Familia en la empresa familiar.
Profesor: Sr. Jon Martínez

Sábado 12 de Agosto de 2000

08:30-10:30 hrs.
Análisis y discusión del Caso 2
Profesor: Sr. Jon Martínez

10:30-11:00 hrs.
Coffee Break

11:00-13:00 hrs.
Cómo atraer y motivar a buenos gerentes no-familiares.
Profesor: Sr. Jon Martínez

13:00-14:00 hrs.
Almuerzo

14:00-15:30 hrs.
Relaciones entre padres e hijos, hermanos, primos y parientes políticos en la empresa familiar
Profesor: Sr. Jon Martínez

15:30-16:00 hrs.
Coffee Break

16:00-17:15 hrs.
El manejo de conflictos en la empresa familiar
Profesor: Sr. Jon Martínez

17:15-17:40 hrs.
Preguntas y comentarios finales de los participantes

17:40-18:00 hrs.
Entrega de diplomas.
Cóctel de Clausura del programa.

Seminario Dirección de Empresas Familiares

Lugar de Realización:

Hotel y Hostería Salto del Laja Resort
Panamericana Sur Km. 580
Salto del Laja - Los Angeles.

Valor del Seminario

- El Seminario tiene un valor de \$ 260.000 por Participante.
- 2 Personas de la misma empresa \$ 240.000 c/u.
- 3 Personas de la misma empresa \$ 230.000 c/u.
- 4 personas de la misma empresa, la número cuatro paga sólo \$ 100.000.
- El valor incluye material académico, almuerzo, coffee break y cóctel de clausura.

Estructura del Seminario:

- El programa tiene una duración de 24 horas cronológicas.
- El horario del Curso está definido en el programa.
- Las personas que cumplan con un mínimo de 80% de asistencia recibirán un diploma de la Universidad que acredita su participación.
- El Seminario cuenta con código Sence.

Inscripciones:

Centro de Gestión Los Angeles
Teléfono: (43) 327 123
e-mail : cgl@entelchile.net

Centro de Gestión Los Angeles

El Centro de Gestión Los Angeles (CGLA) es un proyecto ejecutado por la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), la SNA, CODESSER y los empresarios agrícolas que lo conforman.

Su objetivo principal es fomentar y desarrollar en los agricultores el uso más eficiente de los recursos productivos para aumentar la rentabilidad y competitividad.

El CGLA se inició en octubre de 1997 y en él trabajan un ingeniero comercial, un ingeniero agrónomo, un técnico en computación y una secretaria administrativa. Está conformado por 41 empresarios agrícolas, los cuales reciben los servicios de registros prediales, análisis de la información, entrega de resultados por rubros y empresa, talleres de comparación por rubros, capacitaciones en

el tema de gestión empresarial, organización de giras tecnológicas, entre otros.

Los agricultores del Centro han participado en dos giras tecnológicas, una a los Centros de Gestión de España y Francia y la segunda a FUCREA de Uruguay y a AACREA de Argentina. Ambas giras tuvieron experiencias en gestión empresarial agrícola.

Además, el CGLA ha organizado desde 1998, diversas capacitaciones en gestión empresarial junto al programa Gestión Agropecuaria de Fundación Chile, con bastante éxito en la ciudad de Los Angeles. En este contexto el CGLA y el Programa Gestión Agropecuaria han organizado el Seminario "Dirección de Empresas Familiares" el cual será dictado por la Escuela de Negocios de Valparaíso Universidad Adolfo Ibáñez.

Patrocinan



Campo
Sencillo

La Tribuna

Organizan



UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ
ESCUELA DE NEGOCIOS DE VALPARAISO

Centro de Gestión Los Angeles
PROYECTO FIA-SNA-CODESSER

Fundación Chile

CUPO LIMITADO

ANEXO N°11

**Costos directos detallados por ítem de
Lechería**

Banking Asociados Lecheros

Temporada: 1999/00

Cód.	Ingresos (\$)			Costos Directos (\$)								Costos Ind. (\$)	Total Costos (\$)	Margen Bruto (\$)	Prod. Total (lts)	Mg. Bruto (\$/litro)	C. Directo (\$/litro)	C. Total (\$/litro)	Precio (\$/litro)
	Producción	Lts. equiv.	Total	Aliment.	Prad. Per.	Prad. Sup.	M. O.	Medicam.	Maquin.	Otros	Total								
900	361.569.503	38.452.673	400.022.176	76.270.966	21.327.190	68.490.396	26.370.449	16.279.479	48.518.500	33.007.246	290.264.226	60.071.159	350.335.385	49.686.791	3.794.659	13,09	76,49	92,32	105,42
540	311.744.685	22.909.807	334.654.492	124.186.753	38.027.920	38.694.552	17.718.746	6.859.768	19.512.315	25.531.978	270.532.032	32.258.562	302.790.594	31.863.898	3.004.532	10,61	90,04	100,78	111,38
557	355.375.819	26.280.635	381.656.454	127.643.448	0	31.419.818	43.403.852	11.109.401	34.675.560	36.654.172	284.906.251	71.676.189	356.582.440	25.074.014	3.605.443	6,95	79,02	98,90	105,86
375	108.269.334	2.479.936	110.749.270	27.476.114	12.524.845	8.514.952	8.667.667	3.857.959	1.917.270	8.573.250	71.532.057	16.613.867	88.145.924	22.603.346	1.050.237	21,52	68,11	83,93	105,45
585	127.371.628	3.732.799	131.104.427	34.004.879	5.545.754	26.018.858	11.180.239	5.004.637	4.840.900	11.022.950	97.618.217	16.513.973	114.132.190	16.972.237	1.244.650	13,64	78,43	91,70	105,33
738	299.329.595	24.242.727	323.572.322	119.300.110	0	36.698.693	45.387.654	24.528.793	8.776.071	31.233.242	265.924.563	44.381.217	310.305.780	13.266.542	3.102.058	4,28	85,73	100,03	104,33
720	43.824.607	3.356.317	47.180.924	16.550.756	970.375	10.617.777	4.209.403	1.436.317	0	3.599.858	37.384.486	4.863.173	42.247.659	4.933.265	472.643	10,44	79,10	89,39	99,81
345	35.915.113	5.114.416	41.029.529	6.538.185	4.963.621	5.036.160	4.566.038	927.023	235.500	2.864.334	25.130.861	11.864.699	36.995.566	4.033.973	430.938	9,36	58,32	85,85	95,21
405	72.780.235	4.793.231	77.573.466	27.223.357	5.091.091	17.820.669	7.170.701	2.443.893	0	8.920.996	68.670.707	8.334.465	77.005.172	568.294	707.566	0,80	97,05	108,83	109,63
330	13.925.086	4.116.263	18.041.349	3.005.845	1.237.791	1.464.268	4.797.199	343.366	874.010	749.913	12.472.392	5.207.142	17.679.534	361.815	222.865	1,62	55,96	79,33	80,95
285	24.543.194	385.004	24.928.198	1.347.287	6.606.172	6.176.289	3.540.667	881.427	104.500	2.038.499	20.694.841	7.707.315	28.402.156	-3.473.958	263.684	-13,17	78,48	107,71	94,51
Medio	159.513.527	12.351.255	171.864.782	51.231.609	8.754.069	22.813.857	16.092.055	6.697.460	10.859.511	14.926.948	131.375.512	25.408.341	156.783.853	15.080.928	1.627.206	7,77	76,97	94,43	101,61
Máximo	361.569.503	38.452.673	400.022.176	127.643.448	38.027.920	68.490.396	45.387.654	24.528.793	48.518.500	36.654.172	290.264.226	71.676.189	356.582.440	49.686.791	3.794.659	22,03	97,05	108,83	111,38
Mínimo	13.925.086	385.004	18.041.349	1.347.287	0	1.464.268	3.540.667	343.366	0	749.913	12.472.392	4.863.173	17.679.534	-3.473.958	222.865	-13,37	55,96	79,33	80,95

ANEXO N°12

**Costos directos e indirectos
Porcentaje de lechería**

Ranking Asociados Lecheros

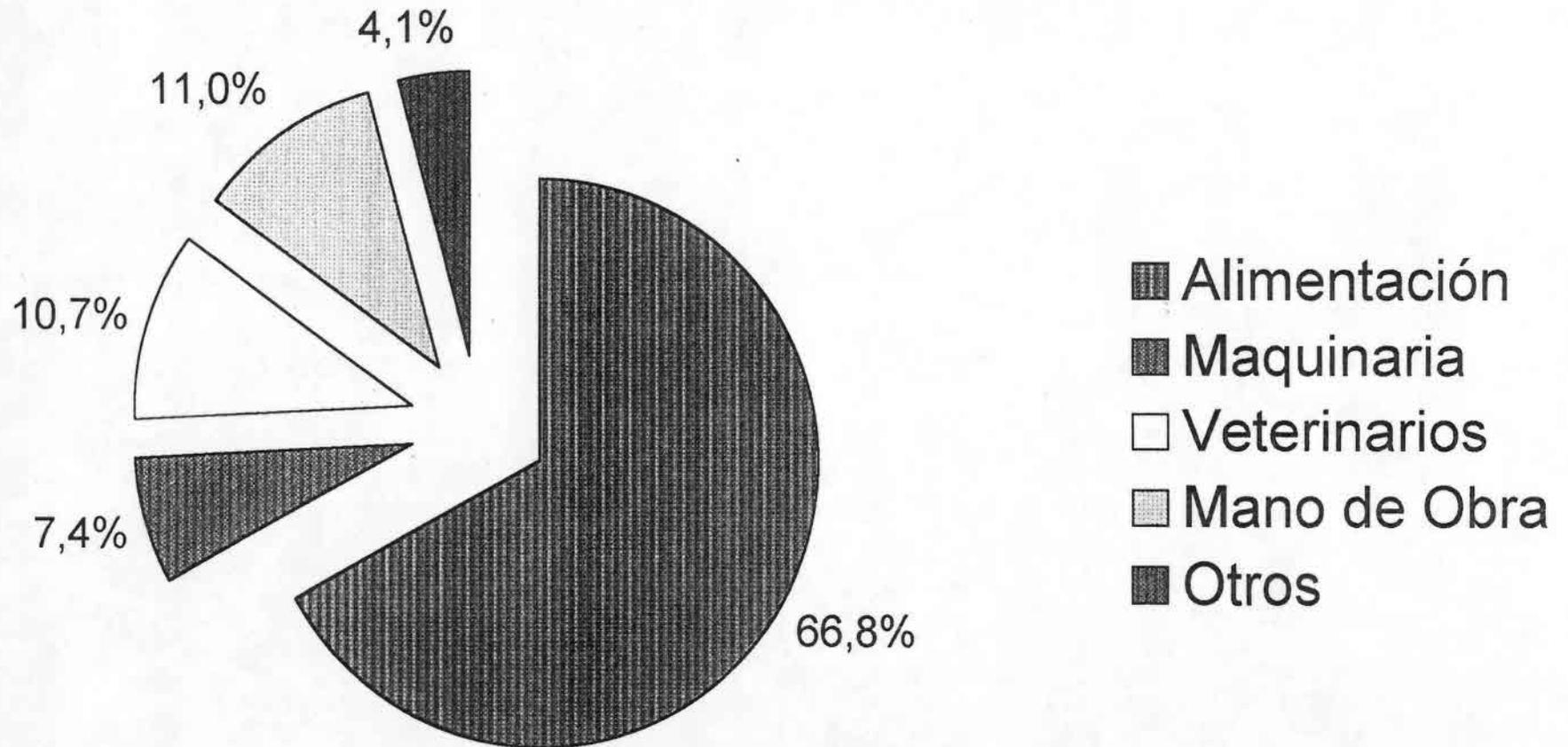
Temporada: 1999/00

N°	Cód.	Ingresos (\$)	Costos Directos (\$)			Costos Indirectos (\$)			Costos Totales (\$)			Margen Bruto (\$)	Prod. Total (lts)	Mg. Bruto (\$/litro)	C. Directo (\$/litro)	C. Total (\$/litro)	Precio (\$/litro)
			Total	% Costo	% Ingre.	Total	% Costo	% Ingre.	Total	% Costo	% Ingre.						
1	900	400.022.176	290.264.226	82,85	72,56	60.071.159	17,15	15,02	350.335.385	100,00	87,58	49.686.791	3.794.659	13,09	76,49	92,32	105,42
2	540	334.654.492	270.532.032	89,35	80,84	32.258.562	10,65	9,64	302.790.594	100,00	90,48	31.863.898	3.004.532	10,61	90,04	100,78	111,38
3	557	381.656.454	284.906.251	79,90	74,65	71.676.189	20,10	18,78	356.582.440	100,00	93,43	25.074.014	3.605.443	6,95	79,02	98,90	105,86
4	375	110.749.270	71.532.057	81,15	64,59	16.613.867	18,85	15,00	88.145.924	100,00	79,59	22.603.346	1.050.237	21,52	68,11	83,93	105,45
5	585	131.104.427	97.618.217	85,53	74,46	16.513.973	14,47	12,60	114.132.190	100,00	87,05	16.972.237	1.244.650	13,64	78,43	91,70	105,33
6	738	323.572.322	265.924.563	85,70	82,18	44.381.217	14,30	13,72	310.305.780	100,00	95,90	13.266.542	3.102.058	4,28	85,73	100,03	104,31
7	720	47.180.924	37.384.486	88,49	79,24	4.863.173	11,51	10,31	42.247.659	100,00	89,54	4.933.265	472.643	10,44	79,10	89,39	99,82
8	345	41.029.529	25.130.861	67,93	61,25	11.864.695	32,07	28,92	36.995.556	100,00	90,17	4.033.973	430.938	9,36	58,32	85,85	95,21
9	405	77.573.466	68.670.707	89,18	88,52	8.334.465	10,82	10,74	77.005.172	100,00	99,27	568.294	707.566	0,80	97,05	108,83	109,63
10	330	18.041.349	12.472.392	70,55	69,13	5.207.142	29,45	28,86	17.679.534	100,00	97,99	361.815	222.865	1,62	55,96	79,33	80,95
11	285	24.928.198	20.694.841	72,86	83,02	7.707.315	27,14	30,92	28.402.156	100,00	113,94	-3.473.958	263.684	-13,17	78,48	107,71	94,54

ANEXO N°13

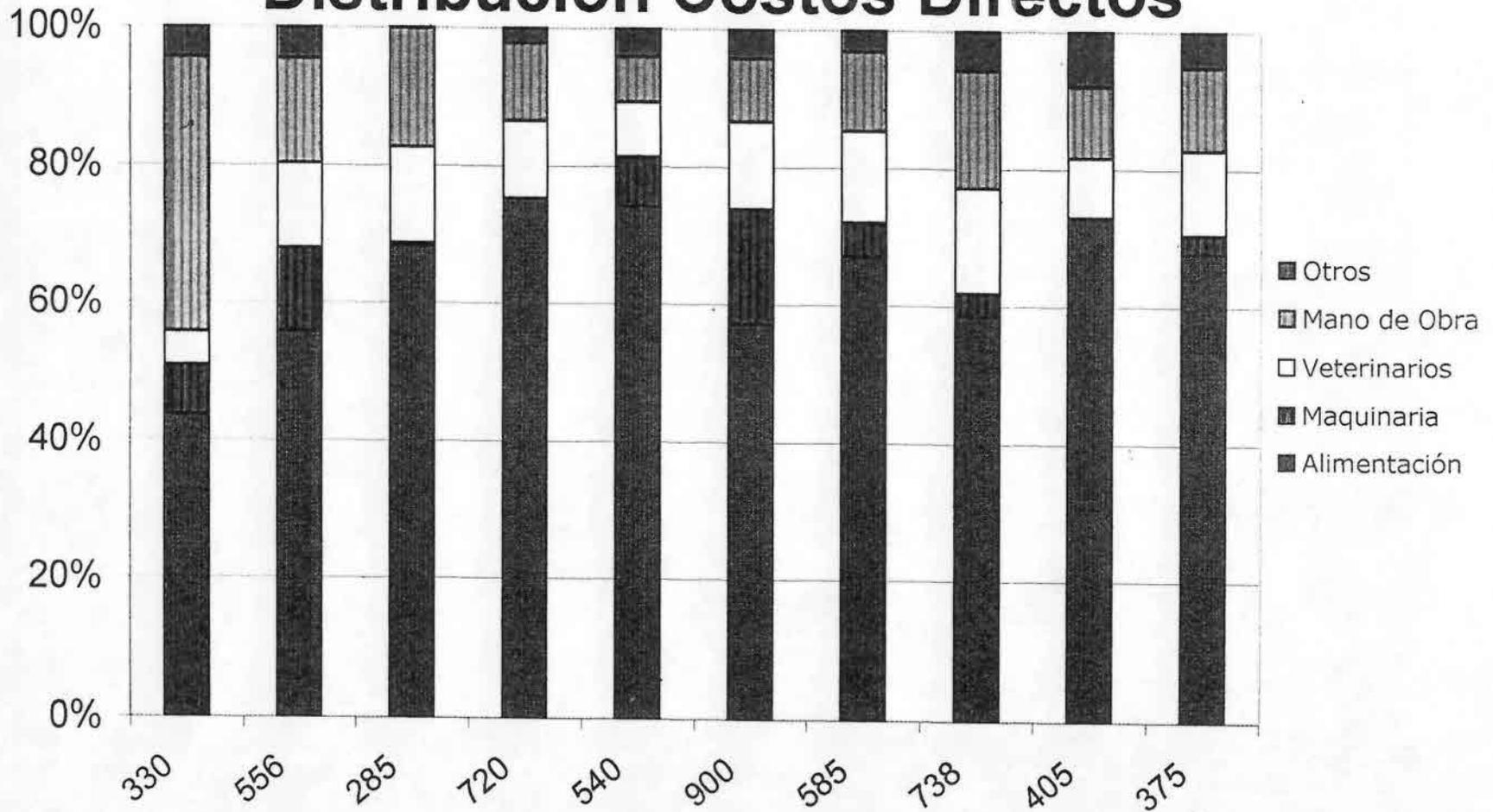
**Gráficos de Lechería
Temporada '99/00**

Promedio Costos Directos Lecherías CGLA 1999-00

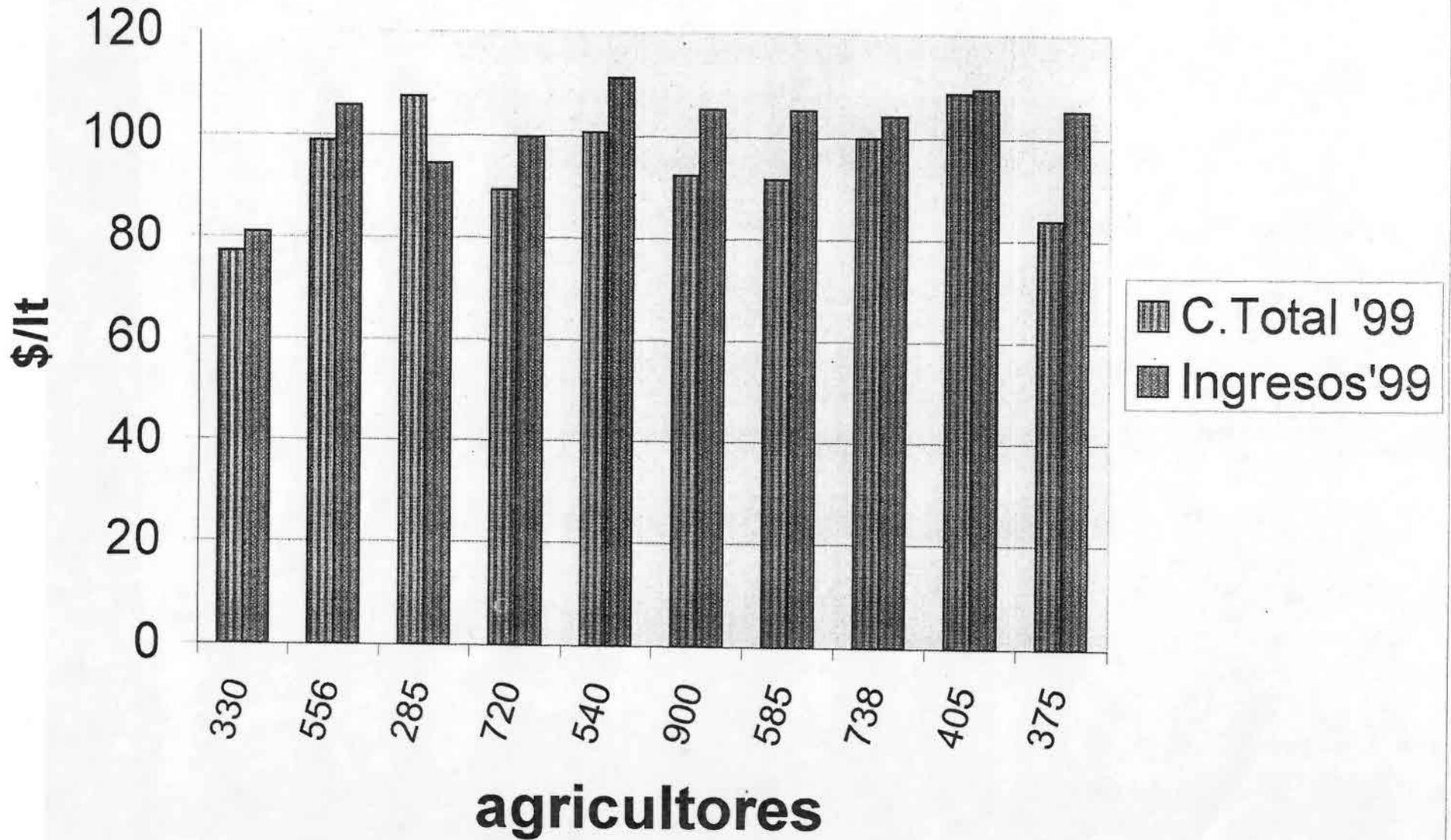


LECHERIAS 99-00

Distribución Costos Directos



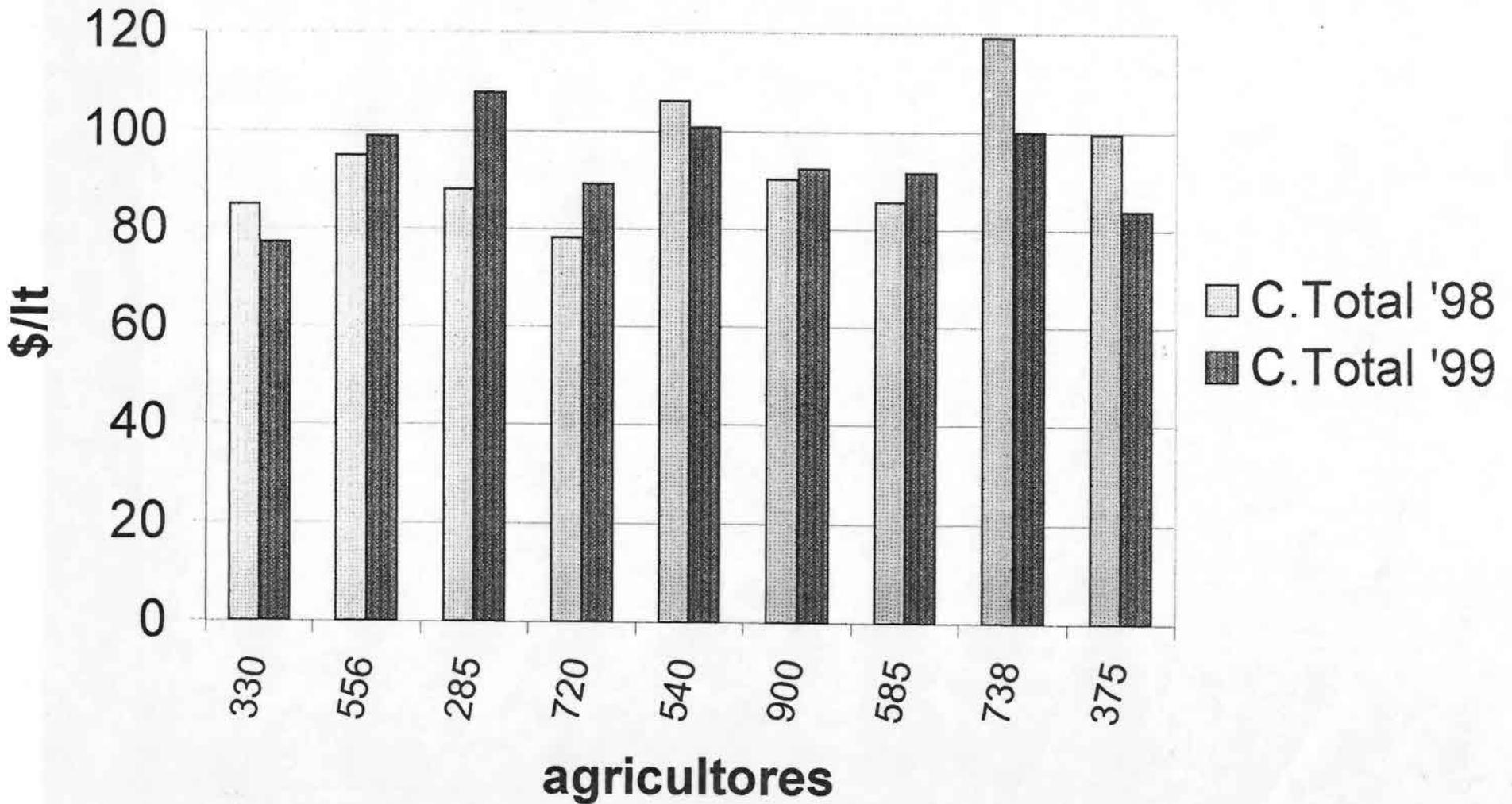
Costos Totales v/s Ingresos Temporada 1999



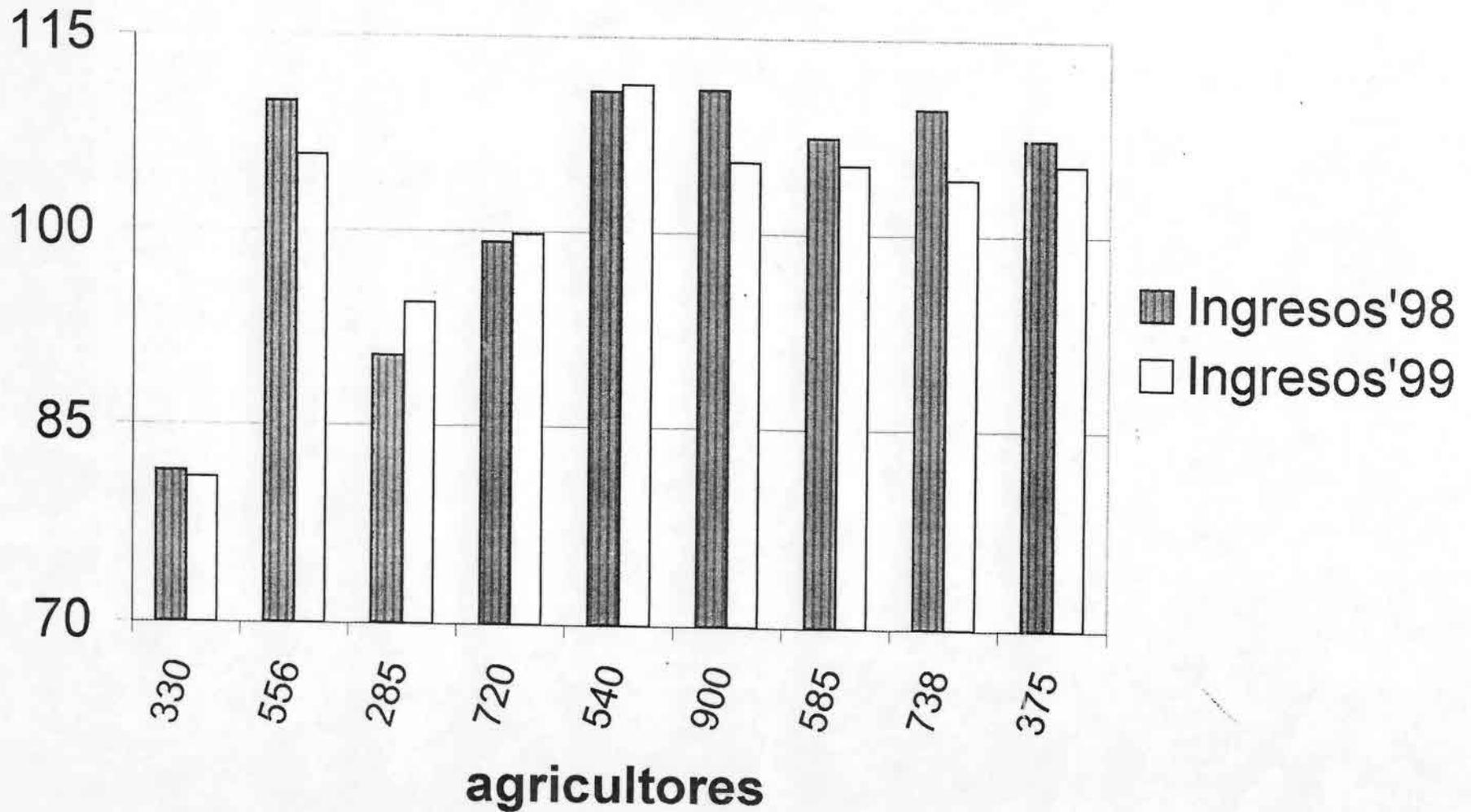
ANEXO N°14

**Comparación con los datos
Obtenidos la temporada '98/'99**

Comparación Costos Totales 1998 V/S 1999



Comparación Ingresos por litro de leche



ANEXO N°15

**Ranking de costos del
Maíz**

Clasificación por Rubro - MAIZ PARA ENSILAJE

Temporada: 1999/00

COSTOS TOTALES / HECTAREA																	ANALISIS / HECTAREA	
N°	Cód.	Costos Directos												Costos Indirectos		Costo Total \$/ ha	Rendimiento tdn ms / ha	Costo \$/ kg MS
		Semilla	%	Fertiliz.	%	Pestic.	%	Maquin.	%	M. Obra	%	Otros	%	Indirectos	%			
1	345	62.541	9	112.150	16	22.571	3	260.000	38	34.239	5	9.352	1	200.209	29	701.062	17,5	40,1
2	900	59.860	9	121.445	18	37.276	5	252.646	37	27.392	4	45.330	7	142.125	21	686.074	22,0	31,2
3	375	69.106	11	206.494	34	38.030	6	210.053	35	90.963	15	9.219	2	171.343	28	795.208	31,7	25,1
4	540	53.976	9	164.944	26	55.559	9	159.615	25	35.427	6	5.583	1	130.145	21	605.249	24,3	24,9
5	585	66.778	8	127.833	16	46.292	6	239.705	30	41.015	5	45.919	6	114.234	14	681.776	30,6	22,3
6	720	55.110	8	124.145	19	33.661	5	221.129	34	15.445	2	18.785	3	162.592	25	630.867	29,9	21,1
7	450	54.256	8	131.094	20	41.846	7	260.767	41	20.902	3	13.301	2	127.643	20	649.809		
8	285	76.355	11	108.570	15	20.068	3	264.384	38	31.943	5	16.379	2	125.740	18	643.439		

Promedio	62.248	9	137.084	21	36.913	6	233.537	35	37.166	6	20.484	3	146.754	22	674.186	26,0	27,4
Máximo	76.355		206.494		55.559		264.384		90.963		45.919		200.209		795.208	31,7	40,1
Mínimo	53.976		108.570		20.068		159.615		15.445		5.583		114.234		605.249	17,5	21,1

INFORMACION CONFIDENCIAL

ANEXO N°16

Análisis de calidad proteica

Maíz para Ensilaje

Análisis Temporada 1999/2000

	Costo Total	Rendimiento			Calidad				Indicadores Económicos			
	\$ / ha	Ton MV / ha	% MS	Ton MS / ha	EM Mcal/kg MS	Mcal /ha	% Prot. BMS	kg Prot. / ha	\$ / kg MV	\$ / kg MS	\$ / Mcal	\$ / kg Prot.
720	630.877	88	34,0	29,9	2,71	81083	5,80	1.735	7,2	21,1	7,8	364
585	681.775	82	37,3	30,6	2,73	83500	6,16	1.884	8,3	22,3	8,2	362
540	605.252	80	30,4	24,3	2,63	63962	7,25	1.763	7,6	24,9	9,5	343
375	795.209	78	40,7	31,7	2,77	87936	5,75	1.825	10,2	25,0	9,0	436
900	686.074	72	30,5	22,0	2,48	54461	7,23	1.588	9,5	31,2	12,6	432
345	701.064	60	29,2	17,5	2,74	48005	7,13	1.249	11,7	40,0	14,6	561
<i>Prom.</i>	665.457	77	32,6	25,3	2,62	66547	6,84	1.708	8,7	26,9	10,3	393

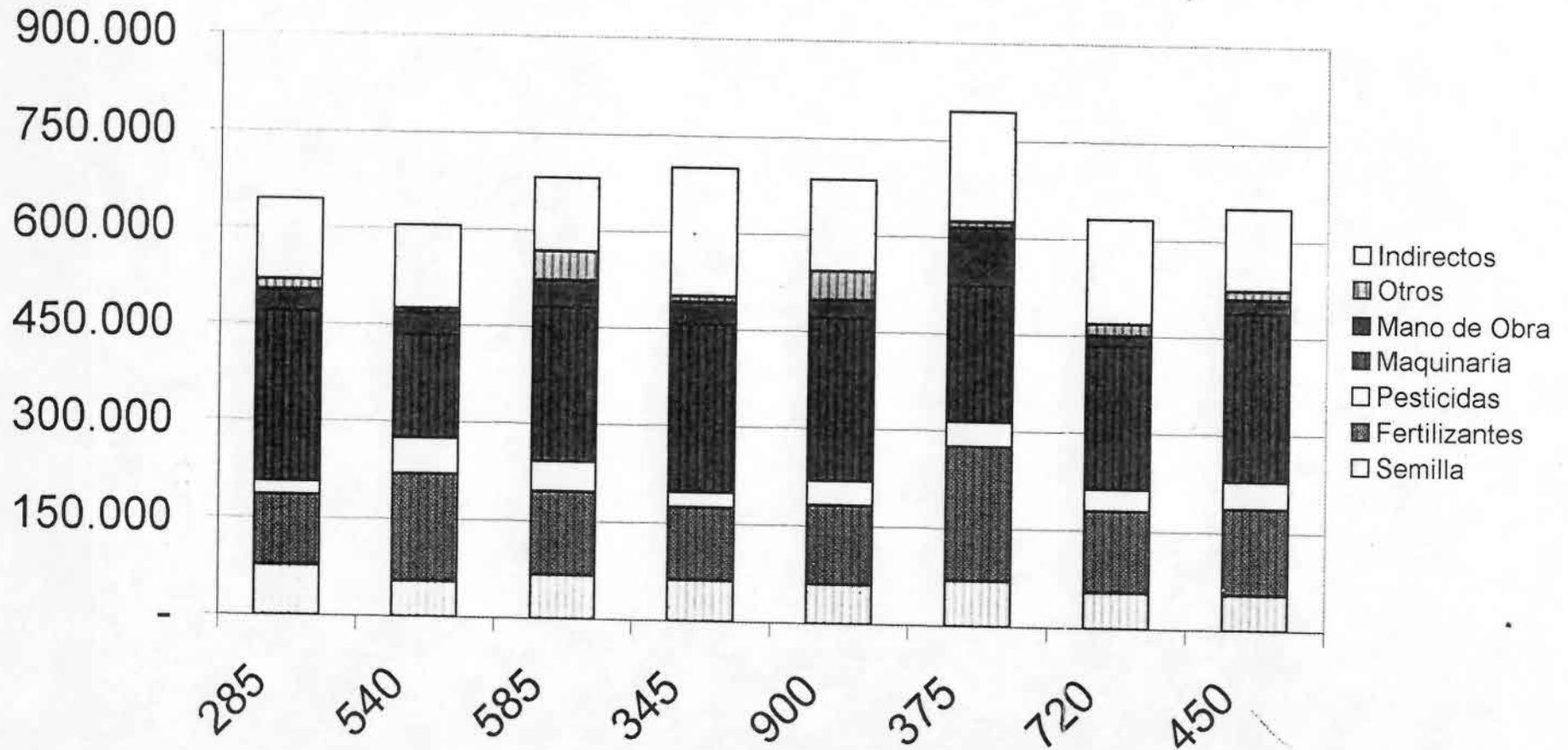
INFORMACION CONFIDENCIAL

ANEXO N°17

**Gráficos de comparación de la temporada '99
Y comparación de la temporada '98/'99**

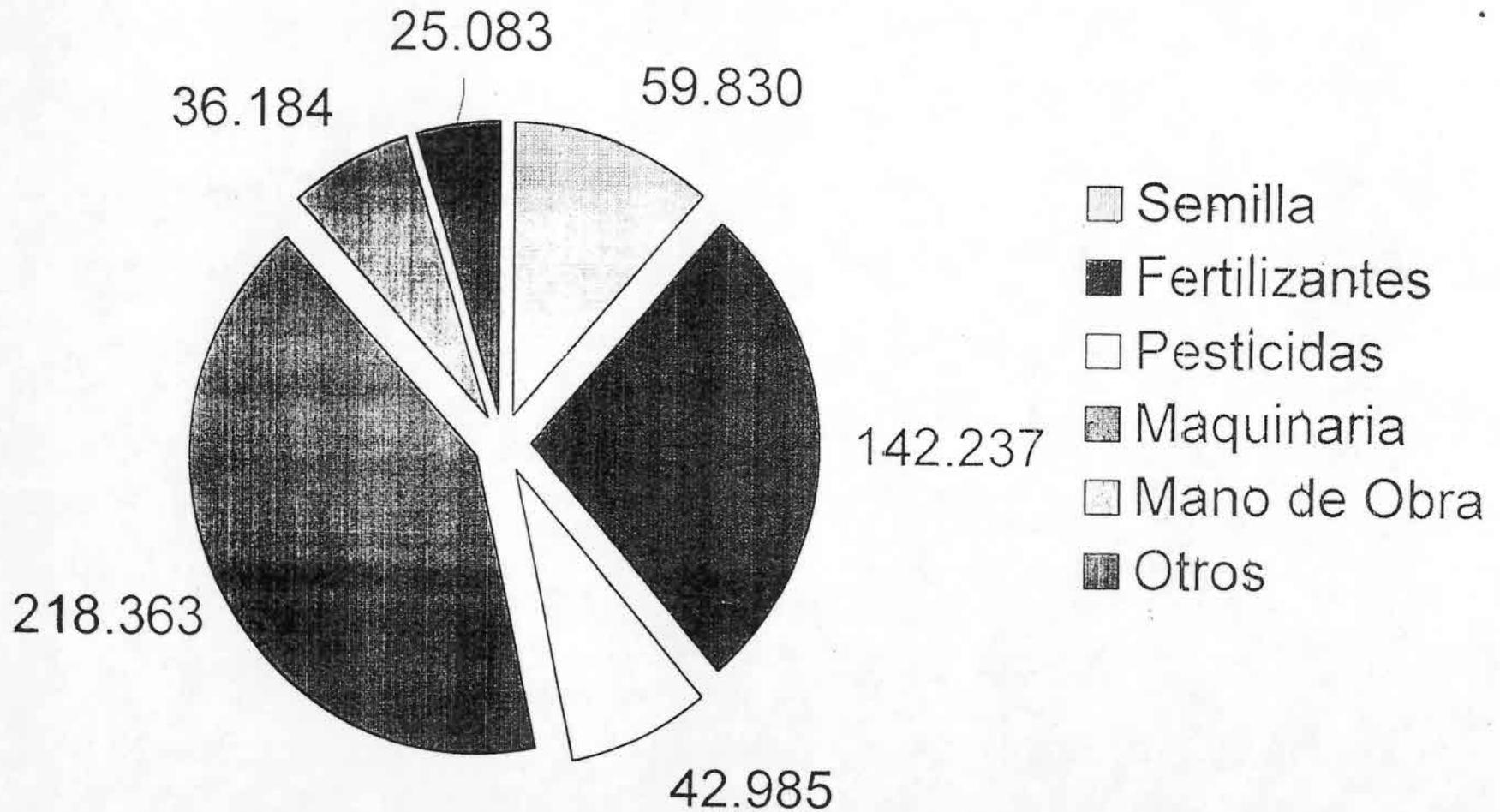
MAIZ PARA ENSILAJE 1999-00

Distribución Costos Totales



Maíz para Ensilaje

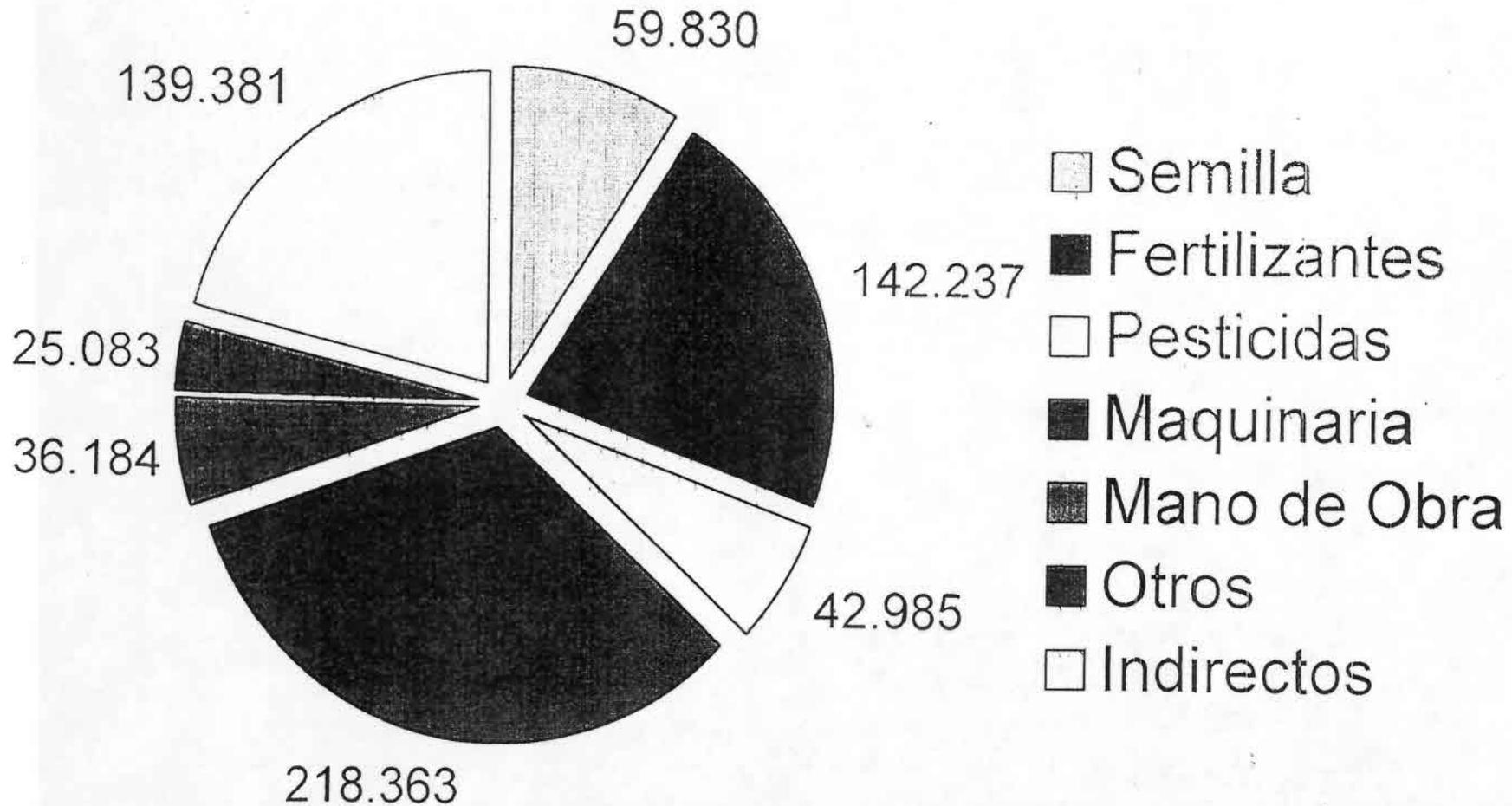
Promedio Costos Directos 1999-00



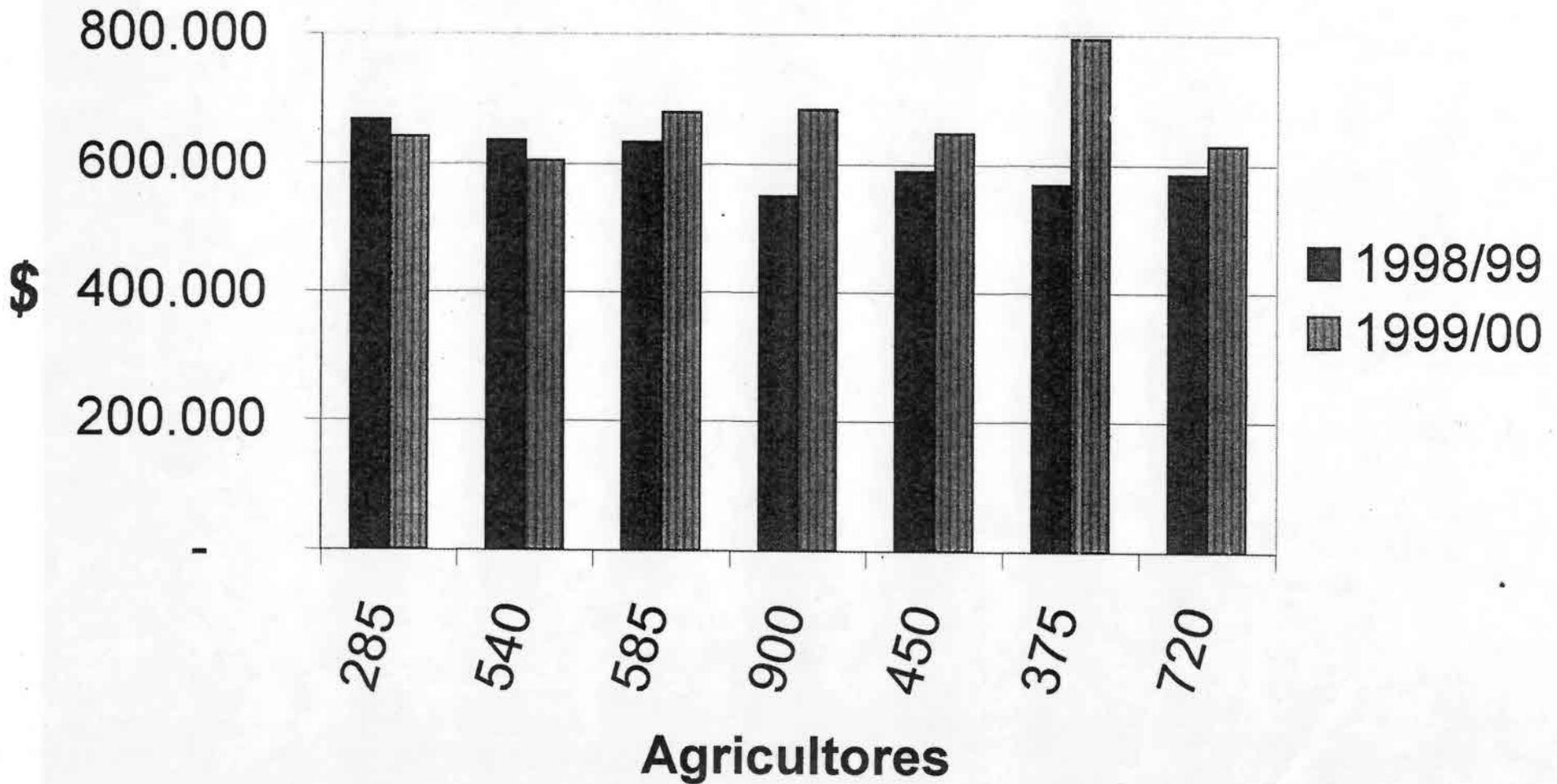
Maíz para Ensilaje

Promedio Ponderado Costos Totales

CGLA 1999-00



Comparación Temporadas Maíz Silo 98/99 vs 99/00



ANEXO N°18

Fax Noticia de la SNA



SOCIEDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

FAXNOTICIAS N°161

Santiago, 13 de septiembre de 2000

MESA AGRÍCOLA

El Presidente de la República, Ricardo Lagos, oficializó hoy, en el Palacio de La Moneda, los acuerdos alcanzados por los integrantes de la Mesa Agrícola luego de 60 días de intensas jornadas de trabajo, en las que participaron representantes de todos los sectores de la actividad silvoagropecuaria nacional.

Al poner su firma en el documento, el Primer Mandatario dijo que su rúbrica era testimonio "de mi compromiso con el desarrollo de la agricultura chilena, no sólo por ser el principal generador de empleos en el país y más importante exportador de nuestra economía, sino porque el sector es fiel reflejo de la cultura patria, de lo que somos".

En el acto, que inauguró el Ministro de Agricultura, Jaime

Campos, se hallaban presentes la mayoría de los integrantes de la Mesa Agrícola, entre ellos los ministros de Hacienda y de la Presidencia de la República, el Canciller subrogante, el Subsecretario de la Cartera, los presidentes de las comisiones de Agricultura y del Senado y de la Cámara de Diputados, y los representantes de los medianos y pequeños agricultores. Por parte de la SNA concurrieron su Presidente, Ricardo Ariztía y los Vicepresidentes Andrés Santa Cruz y Manuel Riesco.

Estos últimos habían firmado ayer martes el documento final, después que el Gobierno aceptó una serie de prevenciones sugeridas por los productores.

Las Prevenciones

El documento que contiene "las prevenciones" acordadas por el Consejo Directivo de la

Sociedad Nacional de Agricultura fue enviado ayer al Ministro de Agricultura, Jaime Campos, quien las aprobó luego de consultar su factibilidad con el Presidente de la República y su equipo de asesores técnicos.

La nota de 5 puntos, que está firmada por Ricardo Ariztía, Presidente, y Andrés Santa Cruz y Manuel Riesco, Vicepresidentes, señala en su presentación que el Consejo Directivo de la Sociedad analizó el documento que contiene la propuesta del Gobierno, como conclusión de la labor realizada por la Mesa Agrícola, y adoptó los siguientes acuerdos, después de un prolongado debate, en el que se expusieron diversas apreciaciones en torno al contenido y alcance de la iniciativa:

1. Suscribir las proposiciones formuladas por el Gobierno, ya que ellas representan un avance en la búsqueda de las



SOCIEDAD NACIONAL DE AGRICULTURA 2

FAXNOTICIAS Nº161

Santiago, 13 de septiembre de 2000

soluciones pedidas por la Sociedad Nacional de Agricultura.

2. Declarar que esta aceptación se encuentra condicionada a la inclusión de una prevención que señale el carácter de marco introductorio o piso para abordar la solución de la problemática agrícola, ya que hay materias en las cuales aún no se ha avanzado suficientemente en la identificación de las medidas que la situación agrícola exige.

3. Proponer al Gobierno que, dentro de un plazo debidamente acotado, la Mesa Agrícola continúe sesionando para lograr una mayor precisión en la adopción de medidas en torno a materias tales como:

- a) Un esquema estable en el tiempo que centralice las distorsiones en el mercado de la leche.
- b) La subsistencia mantenida de todos los rubros sujetos a bandas de precios.

c) El endeudamiento agrícola.

d) La participación del sector productor en el perfeccionamiento de los mecanismos de fiscalización y control.

4. Requerir que se entreguen a la mesa de diálogo atribuciones para que obtenga el cumplimiento de los objetivos que se tuvieron a la vista al constituirse.

5. Solicitar que el presente acuerdo se considere parte integrante de la propuesta a que se refiere el acta mencionada.

El Acuerdo

Con respecto a los temas coyunturales del quehacer agrícola, el acuerdo se abordó así:

Producción de leche

- Se aplicarán salvaguardias a las leches en polvo, leches UHT y quesos.

- El Gobierno buscará mecanismos de sustentabilidad para este rubro en el mediano y largo plazo.

- Solicitará a la Fiscalía Nacional Económica que investigue eventuales distorsiones del mercado interno.

-Se pondrá en marcha un Laboratorio de Referencia, para homologar las exigencias nacionales a los estándares internacionales.

Carne bovina

-A partir de hoy se fortalecerán los sistemas de fiscalización de SAG y el Servicio Nacional de Aduanas, tendientes a dar estricto cumplimiento a la legislación chilena vigente sobre internación y comercialización de carne importada.

-Instruir a la DIRECON a objeto de que solicite la eliminación de los reintegros a las exportaciones y que incluya a este sector, de modo prioritario, en las negociaciones con la Unión Europea.

-Solicitar al Servicio Nacional de Aduanas que modifique las exigencias en materia de facturación de las importaciones de carnes rojas.



-Renegociar el acuerdo SAG-SENASA, a fin de asegurar el real cumplimiento de la norma chilena en materia de tipificación de la carne.

Bandas de Precios

- El Gobierno velará por el estricto cumplimiento de las bandas de precios actualmente vigentes.

- El Servicio Nacional de Aduanas y el SAG establecerán un programa de fiscalización al ingreso de mezclas de los productos agrícolas.

- El Gobierno se compromete a iniciar ante la OMC el proceso de renegociación del arancel consolidado para el azúcar.

- El Ministerio de Agricultura solicitará salvaguardias a las importaciones de mezclas de aceites.

Compromiso

- A partir de este año, el Ministerio de Agricultura informará, tanto al Congreso Nacional como al sector privado, de la utilización de los recursos de apoyo al sector, comprometidos con ambas cámaras con

oportunidad de la asociación de Chile al Mercosur y de la rebaja de aranceles.

Seguro Agrícola

- El Gobierno se compromete a ampliar la cobertura del Seguro agrícola.

Reglamento Sanitario

-El Ministerio de Agricultura se obliga a convenir con el Ministerio de Salud normas especiales, relativas a las condiciones sanitarias en que se desarrollan las actividades laborales agrícolas.

Desarrollo forestal

- Revisar el Reglamento de la Ley de Fomento Forestal, de manera de hacer más expedita la tramitación de estas bonificaciones para los pequeños propietarios.

- Acelerar el trabajo de revisión del proyecto de ley de Bosque Nativo.

- Perfeccionar el proyecto de ley sobre Institucionalidad Forestal.

Otras iniciativas

- El Gobierno se compromete a promover las iniciativas necesarias para el desarrollo de la Bolsa de Productos

Agrícolas ya establecida por ley.

- También se compromete, en un plazo de 90 días, a evaluar y proponer medidas que fortalezcan a la Comisión Nacional de Distorsiones.

- Crear, en el marco del presupuesto del SAG, un Fondo de Emergencia Sanitaria Agrícola.

Finalmente, se le solicita al Presidente de la República

que continúe funcionando la Mesa Agrícola, como instancia de diálogo y coordinación con el sector privado.

REFORMAS LABORALES

El Secretario General de la SNA, Luis Quiroga, representará a la institución en la reunión del Consejo de Diálogo social que se celebrará mañana jueves en el Salón Prieto del Palacio de La Moneda. Convocado por el Ministro Secretario General de la Presidencia, Álvaro García, el Consejo se dedicará a analizar el tema de las reformas laborales.

ANEXO N°19

Informe de Coyuntura de Trigo



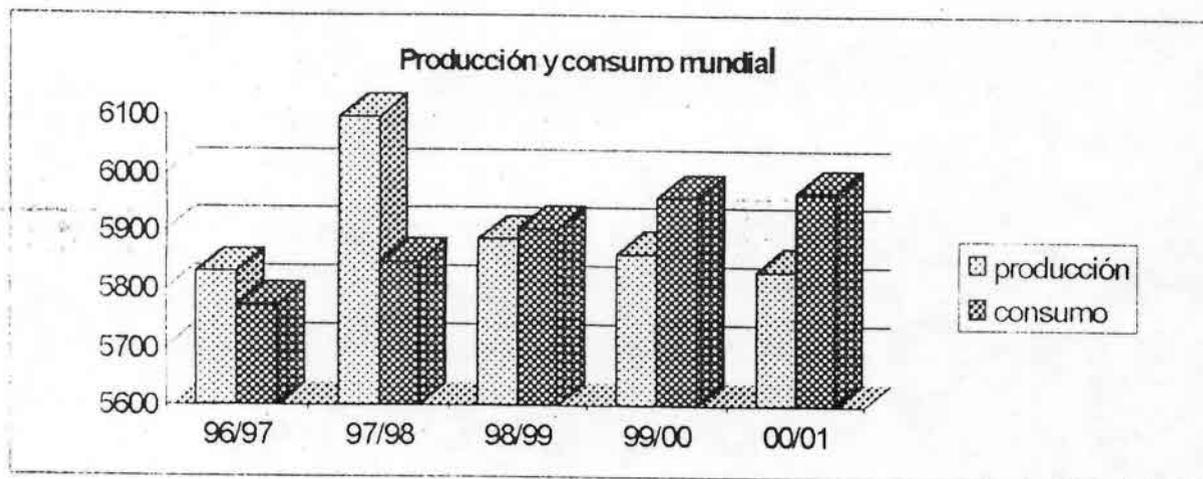
COMITÉ NACIONAL DE TRIGO DE LA S.N.A.
SOCIEDAD DE FOMENTO AGRÍCOLA DE TEMUCO

INFORME DE COYUNTURA TRIGO N° 48
SEPTIEMBRE DE 2000

SITUACIÓN MUNDIAL

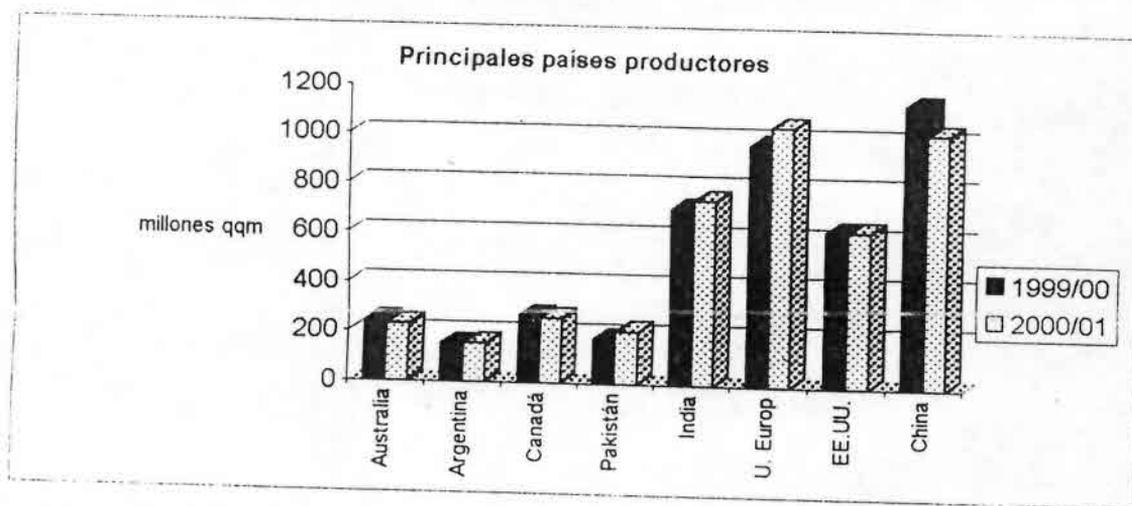
El nuevo informe del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) presenta una leve alza en la producción de trigo, respecto a lo pronosticado en el mes pasado. Según el informe la próxima cosecha 2000-2001 alcanzaría los 5.831 millones de quintales, cifra que representa un 0,4% inferior a lo obtenido en la última temporada 1999-2000.

El consumo, por su parte, se mantiene bastante más arriba que la producción, alcanzando los 5.966 millones de quintales, resultando así un tercer año de menores almacenamientos mundiales.



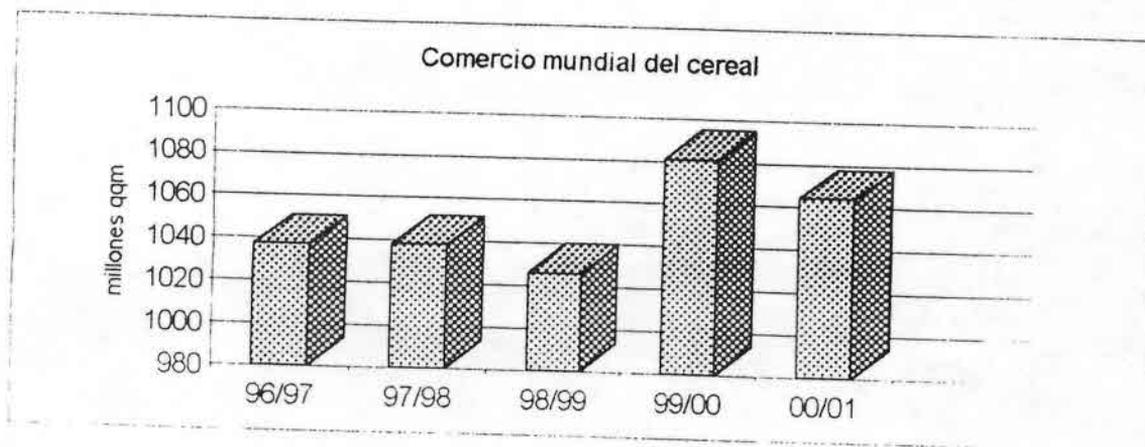
PAÍSES PRODUCTORES

Como se mencionó anteriormente, la producción mundial tendería a la baja debido, principalmente, a una disminución en las cosechas de China y el Norte de Africa. Sin embargo, estas bajas serían parcialmente contrarrestadas por las cosechas récord de la Unión Europea, India y Pakistán.



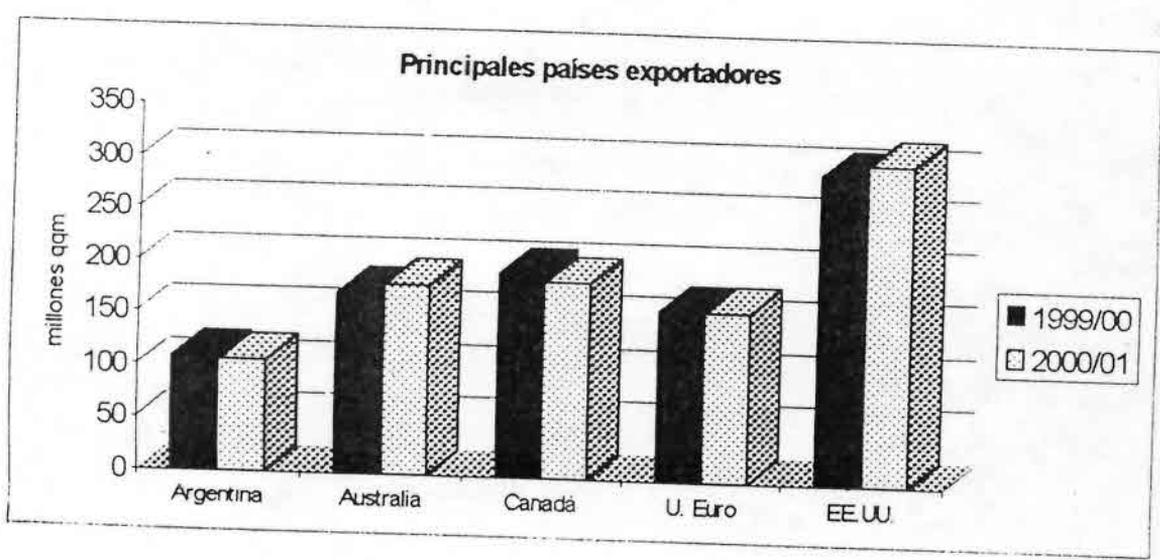
COMERCIO MUNDIAL

Se espera que el comercio mundial del cereal para la temporada 2000-2001 alcance los 1.064 millones de quintales, cifra levemente más baja que lo alcanzado en la temporada actual. Sin embargo, y en relación al informe anterior, el pronóstico presenta un leve aumento.



Exportadores

Las exportaciones de Estados Unidos aumentarían en 5 millones de quintales, respecto del informe anterior, alcanzando en total 305 millones de quintales para la temporada 2000/01, aumento que se debería a una menor competencia Canadá, su principal adversario.



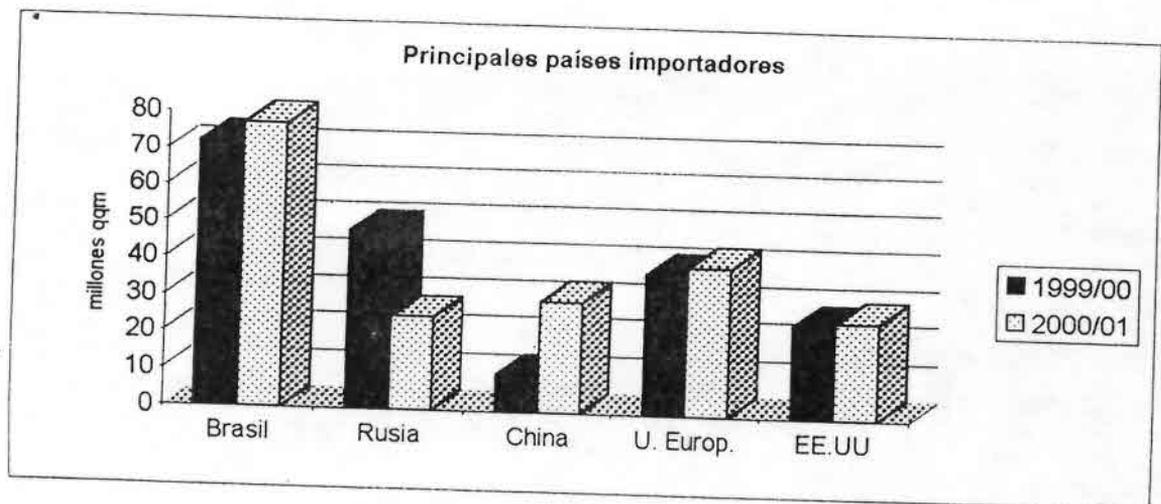
Por su parte, Canadá disminuiría sus exportaciones en 10 millones de quintales, alcanzando un nivel de exportación total de 185 millones de quintales, situación que refleja las reducidas perspectivas de cosecha del 2000.

Importadores

Brasil aumentaría sus compras del cereal en 5 millones de, alcanzando un nivel récord para la próxima temporada de 77 millones de quintales. Esta situación se debería a una baja en las cosechas de este país.

Caso contrario vendría a ocurrir con Rusia que disminuye sus importaciones en 5 millones de quintales, proyectándose para la temporada 2000/01 compras del cereal por 25 millones de quintales, esto debido a grandes cosechas.

Por su parte, China también disminuye sus importaciones en 5 millones de quintales, pronosticándose para la próxima temporada un total de 30 millones de quintales.



ESTADOS UNIDOS

La preocupación sobre el clima seco que está afectando el normal desarrollo de las siembras de trigo de invierno en las planicies estadounidenses, se ha transformado en el principal sostén de las cotizaciones en los mercados internacionales. Los pronósticos indican la probable continuidad de este patrón climático para los próximos días, lo que agravaría el retraso de las siembras que deben ser completadas antes de la llegada de las nevadas.

En lo que se refiere a los precios del cereal en Estados Unidos éstos se han mantenido por sobre las bajas de la década (cuadro 1).

Cuadro 1
Precios del trigo Hard Red Winter N°2
(US\$/Ton)

	SEPTIEMBRE 1999	SEPTIEMBRE 2000	%Variación
FOB Golfo	116,6	120,9	3,8
FOB Portland	133,8	134,3	0,3

Al cierre de esta edición, estos valores habrían presentado una leve alza, cotizándose en US\$125,8/ton (FOB Golfo) y US\$135,1/ton (FOB Portland).

ARGENTINA

En lo que respecta a la comercialización de la cosecha argentina para la temporada 2000/01 ha continuado incrementándose el volumen comprometido al exterior. A fines de septiembre se habían concretado ventas por 17 millones de quintales, cuyo principal destino sería Brasil y el resto a destinos extra-Mercosur. Con un saldo exportable estimado en 110 millones de quintales, Argentina deberá colocar unos 35 millones de quintales fuera de Brasil.

En general, a pesar de que el mercado se encuentra más fortalecido, y con perspectivas de firmeza, no deben descartarse bajas estacionales asociadas a la adecuada evolución del cultivo y a la cercanía de la cosecha en este país.

En el mes de Septiembre, el precio del grano alcanzó un menor valor, respecto a igual mes del año anterior (-6%), transándose a un valor promedio de US\$122 la tonelada (cuadro 2).

Cuadro 2
Precios del trigo pan de exportación
(US\$/ton)

	SEPTIEMBRE 1999	SEPTIEMBRE 2000	%Variación
Trigo Pan Exportación	130,1	122,1	-6,1

Los precios al cierre de esta edición alcanzan los US\$123,2/ton.

CHILE

En lo que se refiere a los precios del cereal en nuestro país, estos se han estado transando en los siguientes valores:

TRIGO	Puesto Fundo IX Región (\$/kilo)	Puesto Santiago (\$/kilo)
Falling number 60 a 100	66-65	75
Falling number 101 a 200	75	85
Falling number mayor a 200	100	109

Para el mes de Octubre se proyecta que el precio del trigo con un falling number mayor a 200, aumente a \$110/kilo puesto Santiago.

Comité Nacional de Trigo.
Temuco, Octubre de 2000.

ANEXO N°20

Rueda de Negocios



Centro de Gestión Los Angeles

RUEDA DE NEGOCIOS

Edición N° 9

(Recepción de datos hasta el 03 Marzo 2000)

NOMBRE	OFRECE	NECESITA	TELEFONO
SILAS SMITH	<ul style="list-style-type: none">SEMILLA BALLICA TAMASEMILLA BALLICA STA. ELVIRA.		CEL: 09-2202405 FONO: 42-275784
FERNANDO VARGAS	<ul style="list-style-type: none">PLANTAS DE ESPARRAGOS UC-157 F1 Y F2PORTAINJERTOS CLONALES DE MANZANOS M7A MM106 MM111	<ul style="list-style-type: none">SEMILLA DE TRIGO PRIMAVERA (COSECHADO ANTES DE LA LLUVIA)	FONO: 42-214125 FAX : 42-223242
WALTER SOLAR	<ul style="list-style-type: none">18 NOVILLOS CLAVELES DE 350 KG.50 QQ TRIGO SELECCIONADO CRACYEGUA SEMI PERCHERONA DE 4 AÑOS20.000 ASTILLAS DE LEÑA	<ul style="list-style-type: none">SOPROCAL	FONO: 43-581260
FELIPE DE LA FUENTE	<ul style="list-style-type: none">SERVICIO DE MAQUINARIA (VERTEDERA, RASTRAJES, SUBSOLADOS, SIEMBRA NEUMATICA, PASTURAS).BOMBA LEAL DE CAUDAL 6"EMBRAGUE EMBALATADO TRACTOR CASEFILTROS DE PETROLEOFORD RANGER V6 3.0, AÑO '96TRACTOR VALMET 68, AÑO '92	<ul style="list-style-type: none">RASTRA 24 DISCOSTRACTOR 80 HP (DE PREFERENCIA, FORD).	CEL: 09-8882430 FONO: 45-712109
ERNESTO HÜNE		<ul style="list-style-type: none">FARDOS DE ALFALFA	FONO: 43-318483
JOSE LUIS MONGE	<ul style="list-style-type: none">FORD 5.000 '752.000 QQ AVENA BLANCA200 QQ LUPINO DULCESEBRADORA JOHN DEERE 8250, 18 DISCOSINCUBADORA 180 HUEVOS SAVANNAH '98, AUTOMATICACAMIONETA CHEVROLET CHEYENNE TURBO DIESEL 6,5 '96, ORIGINALRUEDAS ANGOSTAS TRACTOR NUEVAS 230/95 R 44		FAX: 45-862741 CEL: 09-2190741
VINICIO CONTRERAS	<ul style="list-style-type: none">TEJAS COLONIALES		FONO: 43-511465
ARIEL ABARCA	<ul style="list-style-type: none">CALDERA LEÑA, CON TODOS SUS ACCESORIOS, BUEN ESTADO		FONO: 42-372324
FERNANDO TOPALI	<ul style="list-style-type: none">FARDOS DE ALFALFA, 3° CORTE		FONO: 45-712747
ALONSO VERA	<ul style="list-style-type: none">BOSQUE DE PINO, 25 HA., DE 22 A 25 AÑOS		FONO: 43-561468

