

[REDACTED]

INFORME TÉCNICO FINAL

I. ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRE DEL PROYECTO : CENTRO DE GESTION LOS ANGELES

CODIGO : C97-2-G043(b)

REGION : OCTAVA

FECHA DE APROBACIÓN : 2 DE OCTUBRE DE 2000

AGENTE EJECUTOR : CENTRO DE GESTION LOS ANGELES

COORDINADOR PROYECTO : KARIN MONSALVE BERTIN

COSTO TOTAL : [REDACTED]

APORTE FIA : [REDACTED]

PERIODO DE EJECUCIÓN : 1 OCTUBRE 2000 A 31 DICIEMBRE 2002

II. RESUMEN EJECUTIVO

Durante los dos años de ejecución del proyecto, se consolida definitivamente un sistema de control de gestión agropecuaria, desarrollado por el CGLA desde sus inicios. Se crearon pautas de registros y de resultados, tanto por rubros como del total de cada empresa, siendo estándar para todos los integrantes participantes en el proyecto. Por otro lado, el análisis de evolución de los distintos rubros productivos aumenta su trascendencia al contar con 4 temporadas totalmente concluidas y 5 para algunos rubros (lecherías, espárragos). Esto ha generado valiosa información de apoyo para la toma de decisiones de los agricultores.

El proyecto CGLA incrementó su base de datos y el impacto asociativo, al complementarse administrativamente con el proyecto Corfo Profo Centro de Gestión Ñuble, donde se abrió una oficina en la ciudad de Chillán, la cual se encargó de atender a los agricultores integrantes de la Provincia de Ñuble y consolidar los servicios del Centro de Gestión a posibles nuevos agricultores.

Metodológicamente, los agricultores a través de talleres y visitas mensuales en los predios, recibieron la capacitación suficiente para poder llevar los registros prediales en planillas impresas en papel como en planillas de cálculo electrónicas, logrando, en algunos casos, profundizar el uso de internet para el envío de la información. Luego, la información fue siendo procesada en las oficinas del CGLA para la entrega de informes de múltiples resultados. Complementariamente se entregaba información inherente a cada predio, la cual apoyaba la planificación predial y maximizaba la eficiencia en la toma de decisiones para obtener la mayor rentabilidad por rubro y a nivel de empresa. Esto se tradujo en el desarrollo de talleres por rubros, charlas técnicas, seminarios sectoriales, uso de la web, etc.

El positivo impacto del proyecto fue consolidado al adjudicarse el Premio a la Innovación año 2001, en el área de Gestión y Asociatividad, otorgado por el Ministerio de Agricultura.

Por otro lado, el CGLA lideró la creación de una Agrupación Nacional de Centros Gestión, la cual tiene por objetivo incentivar la cooperación y el trabajo en conjunto con el resto de centros de gestión del país, quedando como representante nacional e interlocutor válido a nivel nacional de esta organización.

III. TEXTO PRINCIPAL

1. Resumen propuesta original y modificaciones.

La propuesta original se centró en 2 grandes aspectos: Fortalecimiento del CGLA como organización y el mejoramiento del sistema de control de gestión, con la implementación de nuevos servicios a los agricultores.

Administrativamente, se desarrolló un programa de distribución de funciones que estuviera acorde con los resultados esperados por los agricultores y que cumpliera con las actividades comprometidas. Para este programa se intensificó la capacitación de los profesionales y de los agricultores. Para su cumplimiento, hubo modificaciones de funciones, de acuerdo a los nuevos requerimientos observados por los agricultores, los cuales generaron diferentes adaptaciones dado los profundos cambios en el sector agrícola de las últimas temporadas, en donde no sólo se requería contar con información fidedigna del estado y desarrollo de los diferentes rubros de cada predio, sino que la urgente necesidad de buscar soluciones estratégicas para enfrentar las caídas de precios, los aumentos de costos de producción, las modificaciones en la Ley Tributaria y Laboral y los efectos climáticos. Esto llevó a seguir las sugerencias de los agricultores de centrar los esfuerzos en un mayor apoyo logístico de maximización en la eficiencia de toma de decisiones.

Para lo anterior, se realizaron las modificaciones necesarias al software utilizado para el control de gestión y se desarrollaron nuevas pautas de evaluación y seguimiento, con talleres específicos en plazos más cortos y con evoluciones mensuales en el control de costos e ingresos de las empresas.

Lo anterior, condicionó el cumplimiento de poder contar con 60 agricultores al término del proyecto. Sin embargo, el crecimiento y desarrollo de la gestión empresarial dentro de cada predio ha generado un impacto positivo de tal magnitud que los agricultores han decidido continuar con la organización en forma permanente, buscando nuevas fórmulas de financiamiento.

El CGLA generó un impacto cualitativo en la forma de administrar las empresas y elevando el nivel ejecutivo de éstas, lo que ha permitido que los empresarios realicen programas productivos al interior de los predios basados en la información generada por el centro de gestión.

2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Los objetivos planteado en este proyecto fueron:

1. Profundizar el mejoramiento en gestión de los productores, a través del desarrollo de nuevos servicios que permitan avanzar en este ámbito y que cuenten con un perfil comercial que facilite la llegada de más beneficiarios.
2. Desarrollar nuevas formas de abordar los servicios actuales, en busca de mayor eficiencia y mayores economías de escala que permitan maximizar el resultado futuro de los productores.

Al respecto, se cumplió con el principio general de los objetivos planteados, lo cual se ha visto reflejado en la real utilización de la información generada para la toma de decisiones dentro de cada predio y en el uso de esta información para maximizar las estrategias de interacción con los bancos, GTTs, asesores específicos, reuniones familiares, etc.

Las actividades comprometidas para el desarrollo de estos objetivos sufrieron las normales modificaciones, lo que generó un programa de priorización de actividades según iban siendo las necesidades de los usuarios.

3. Aspectos metodológicos del proyecto.

➤ *Descripción de la metodología efectivamente utilizada*

Luego de diferenciadas las funciones de los profesionales a cargo, hubo dos grandes áreas de trabajo: la administración de la organización y el desarrollo de un sistema óptimo de trabajo con los agricultores en términos del control de la contabilidad de gestión, el cual se describe a continuación.

En términos generales, la metodología de trabajo del departamento técnico consistió en que los agricultores registraban la información requerida diariamente y en forma mensual se digitaba en el software, para la posterior entrega de resultados. Todo esto complementado con el resto de las actividades relacionadas con la gestión empresarial.

Para ello, se diferenciaron y clasificaron a los agricultores, ya que se contó con distintos tipos de empresarios, diferenciados principalmente por los rubros en explotación, tamaño empresarial y nivel de gestión. Esto condiciona a realizar un proceso de diferenciación en la captura de información para realizar un mejor análisis e ingreso de los registros al sistema. De igual manera, se diferencian los diversos tipos de servicios entregados al agricultor, ya que en la medida que se avanzó y desarrollaron sistemáticos sistemas de captura de

información, el CGLA retornó resultados más avanzados para las distintas tomas de decisiones. De esta forma, además, el agricultor contó con una tarifa diferenciada si está en la etapa de capacitación, de evolución o consolidado.

Se contó con sistemas de captura de información que han estado separados en 3 grandes áreas de registro de datos: Ingresos, Egresos y Otros Registros.

Ingresos

Planillas diseñadas para ingresar la información de ventas de productos agropecuarios por unidad de producción, diferenciada en las áreas de producción agrícola, producción ganadera y otros ingresos.

No se hacen diferencias según el tamaño de la empresa y número de rubros, puesto que en agricultura es el sistema de registros que genera proporcionalmente menos cantidad de información, indistintamente del tamaño numérico del dato, y cuenta con patrones estándares de venta en cuanto a unidades y sistemas de pago, para lo cual se hace uso de una planilla de registro manual. En el caso de lechería, se va utilizando mensualmente la misma planilla, como una manera de llevar un control más preciso de la información de los 12 meses.

Según el nivel de gestión de cada empresa, algunos agricultores cuentan con sistemas computacionales de registros de información, para lo cual se hace uso de una Plantilla de Cálculo Excel que permite resguardar esta información en el mismo predio. Además permite el uso del manejo de bodega para los períodos posteriores a la cosecha y, en el mismo archivo, contar con una hoja para cada rubro y con otra hoja final de consolidado. Esto le permite al agricultor contar con una planilla de Ventas por temporada y comparar anualmente el flujo de ingresos a caja.

Para el caso del control de ventas de productos que habitualmente no se hace de una sola vez, sino que a lo largo de la temporada, como es el caso de fardos, trigo, avena, lupino y otros, esta planilla de cálculo permite verificar las diferencias de precios por concepto de tiempo y el efecto financiero de guardar los productos.

De igual manera se ha diferenciado una planilla para aquellos agricultores que manejan otras fuentes de ingresos relacionada con la agricultura, como es el caso de los prestadores de servicios de maquinaria, en donde el agricultor lleva un registro por maquinaria específicamente diseñado para servicios a terceros, en la cual registra otra información no económica. Esta misma plantilla es utilizada para ingresar la información al software de gestión.

Egresos

Estas planillas son las de mayor uso, tanto por la diversidad en el número de cuentas como la cantidad de transacciones comerciales y técnicas desarrolladas diariamente.

Se diseñaron, en forma general, planillas que abarcan 3 grandes fuentes de costos: *insumos, servicios de maquinaria y mano de obra.*

Si una empresa es pequeña y además cuenta con un número reducido de rubros y de centros de costos (menos de 5), sólo es necesaria una planilla de control de costos que abarcan las 3 fuentes de costos diariamente que fue la primera planilla diseñada. Por otro lado, existen agricultores de un mayor tamaño empresarial que pueden tener un número mínimo de rubros, pero éstos pueden estar diferenciados por un sub orden como puede ser por potrero, variedad, sistema de riego, arriendo y propio, etc. En este caso ha servido la misma planilla, pero con el consecuente cuidado de ser muy rigurosos en la diferenciación de los centros de costos. Es por ello que se opta por usar la misma planilla, pero en hojas distintas hacer el seguimiento de control de maquinaria y mano de obra.

En forma general, el control de compra de insumos y su diferenciación según centros de costos, se utiliza la misma planilla estándar descrita anteriormente, indistintamente cual sea el tamaño de la empresa, pero cuando el tipo de agricultor cuenta con herramientas de gestión más avanzadas como el uso de un computador, se diseñan planillas que permitan dar un mayor respaldo a la información y aumentar la cantidad de información útil registrada.

Es así, que se ha hecho énfasis principalmente a desarrollar y mejorar los sistemas de registros de datos al sistema para aquella información que no cuenta con algún respaldo, como es el caso de la distribución del uso de mano de obra y el control del uso de maquinaria. Esto, a diferencia del control de registros de insumos, en el cual siempre existen registros escritos a pesar de que no hubiera ningún control de gestión, como lo son la existencia de facturas, boletas, recibos y, principalmente, el talonario de cheques, que es donde se registra la mayor parte de la información financiera de predio, en cuanto a costos se refiere.

Dado lo anterior, se diseñó un programa integral para el control de mano de obra y distribución de costos por escala remunerativa y días trabajados, en la cual se hace un seguimiento diario (mañana y tarde) de cada trabajador agrícola, pudiendo separar en forma precisa la distribución del uso de mano de obra permanente en jornadas hombre (JH) y monetariamente. Este sistema se lleva en forma manual, con cálculo de distribución de sueldos por rubros hecha por el CGLA y, por otro lado, en forma computacional en aquellos agricultores a los cuales se le ha incorporado este programa. En este caso, el agricultor cuenta con una herramienta de análisis en su predio, con gráficos de evolución y descriptivo de las tendencias en el uso de mano de obra a lo largo de cada temporada.

Otros Registros

El registro histórico de distintos tipos de información que permita, posteriormente, mostrar la evolución financiera de los sistemas productivos es necesaria incorporarla al sistema general de ingreso de información. Por una parte están todos los Otros Ingresos y Egresos con que cuenta la empresa durante una temporada (liquidación de maquinaria usada, venta de subproductos ocasionales, etc.) y el seguimiento de los inventarios de bienes de capital y animales. De igual manera hay una tipificación cualitativa hecha por los profesionales del

CGLA de cada uno de los agricultores socios, como una manera de determinar el tipo de información que más trascendencia tenga para el empresario y le sea de real utilización en la toma de decisiones durante cada temporada.

Por otro lado, realizó el servicio de planificación, el que considera que durante el desarrollo de un ciclo productivo de una empresa agropecuaria, hay variaciones de acuerdo al tipo de rubros agrícolas o pecuarios, debido a las características fenológicas propias de éstos. Para este efecto, la Planificación considera 2 grandes aspectos: el *Programa de Producción*, propiamente tal, y el *Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos*. En forma paralela a esto, según las características de cada empresa, se consideran las decisiones de inversiones (aumento stock de capital).

Para el caso de las empresas agropecuarias, fue necesario adaptar diversos diseños de planificación según los rubros y sistema de gestión de cada empresa, debido a la alta incidencia que tienen los factores no controlables en los resultados productivos de la agricultura, como los son los factores climáticos principalmente.

Dentro del diseño en el servicio de asistencia técnica en planificación dirigido a los agricultores, el Jefe Técnico del CGLA tuvo dentro de sus funciones visitar a cada agricultor asociado al CGLA un mínimo de 2 veces año, en donde desarrolla un programa anual de actividades con cada uno de ellos.

En un sistema de ordenamiento mediante la creación de carpetas computacionales y manuales, se diseñó un sistema de distribución de archivos para cada agricultor, en el cual se incorporó una serie de hojas que representan el historial de cada uno y un archivo con las plantillas diseñadas para el desarrollo de la planificación anual.

Para lo anterior, fue necesario contar con una permanente información comercial de precios de insumos y servicios, para lo cual se solicitaron una serie de cotizaciones a distintas empresas distribuidoras de cada zona.

Dentro de la principal información generada luego de la recopilación de datos prediales, se entregó a los agricultores los siguientes tipos de informes:

- Estados de Avance de los distintos rubros.
- Resultados finales anuales de los distintos rubros.
- Diferenciación gráfica de las cuentas de costos.
- Resultado empresa, bajo diferentes enfoques.
- Tablas de evolución de rubros a través de las temporadas.
- Tablas de información comparativa del total de agricultores por rubro.
- Tablas de sensibilidad por rubro.
- Resultados completos en talleres por rubro.

➤ *Principales problemas metodológicos enfrentados*

Para el desarrollo de las normales actividades programadas el proyecto, no se generaron dificultades mayores en las actividades de prestación del servicio de control de gestión. Sin embargo, en la fase administrativa hubo demoras en la aprobación del proyecto Profo y la llegada de aportes económicos de Corfo para el normal desarrollo de actividades con los agricultores de la zona de Ñuble, lo que retrasó el programa original. En octubre de 2001, se dio inicio al Profo para financiar el funcionamiento de Ñuble.

Lo anterior condicionó a que el equipo profesional debió asumir funciones de captura de registros y análisis de información en un radio geográfico más amplio, lo que conllevó a mayores pérdidas de tiempo por desplazamiento y lejanía de la oficina central.

➤ *Adaptaciones o modificaciones introducidas*

Según lo anterior, se debió ampliar las funciones del técnico en terreno y modificar las actividades a desarrollar por el Jefe Técnico, quien debió cumplir con apoyo en la captura de la información predial.

4. Descripción de las actividades para la consecución de los objetivos.

Las siguientes son las diversas actividades que se desarrollaron, las cuales fueron ejecutadas durante el periodo programado, con algunas diferencias de consecución en el tiempo:

Revisión de Procesos del Servicio de Registros

Para el desarrollo de esta actividad, se realizó una reunión entre los profesionales del Centro y se analizó este servicio, el cual requiere de mucha dedicación.

El servicio de registros consideró la base para otorgar el resto de los servicios, como planificación (producción y presupuestos), y el otorgar nuevas alternativas productivas, ya que con los registros se puede realizar un diagnóstico de la situación de una empresa.

Existió una gran diferencia en tiempos que se dedicaban a los agricultores en la búsqueda mensual de los registros. Pero al analizar agricultor por agricultor, se puede afirmar que aquellos agricultores más atrasados en la toma de los registros o que necesitaban más tiempos de dedicación por parte del agrónomo se retiraron del Centro.

Los agricultores antiguos ya no requirieron de la capacitación continua en la toma de los registros, no así los agricultores que recién se integraron, con estos últimos incluso se realizó una capacitación grupal en la ciudad de Chillán.

Se confeccionó una planilla que debe ser llenada por el técnico en terreno, en la cual se consideran:

- Tiempo de Traslado del Centro al Predio
- Tiempo dedicado en cada visita a la recopilación de los registros.
- Cambio de fechas de visitas por parte del agricultor.
- Fecha de las planilla recopiladas y tipo de información (mano de obra, insumos, maquinarias, ingresos, etc.)
- Información entregada a cada agricultor

Intercambio de Experiencias con otros Centros y Profos de Gestión

Durante el transcurso del proyecto existió un intercambio de experiencias con los demás Centros de Gestión del país, desarrollándose reuniones con los profesionales del Centro de Gestión Temuco (Profo Gestión Agropecuaria), el cual es la organización con más rubros y tipo de agricultores relacionados. Resultado de estas reuniones se planificó en el mes de mayo un Taller de Capacitación a agricultores de ese Centro de Gestión con la participación del Jefe Técnico del CGLA como relator de dicho taller. De igual manera, se invitó al CGLA a participar en las Jornadas Ganaderas de Magallanes, como una forma de incentivar, apoyar y mejorar el Programa para un Centro de Gestión en Magallanes.

Producto de estas reuniones, en conjunto con el Centro de Gestión Temuco y el Profo Gestión Lechero de San Fernando, se programó el Primer Encuentro Nacional de Centros de Gestión en el mes noviembre del 2001, en el participaron aquellos Centros con características comunes, fundamentalmente, en lo que dice relación con el control de gestión predial como principal objetivo de trabajo. Los CeGes que contaban con estas características fueron: Centro de Gestión Los Angeles, Centro de Gestión Temuco, Centro de Gestión Todo Agro (Valdivia), Centro de Economía Rural Los Lagos (Puerto Varas), Centro de Gestión Lechero San Fernando, Centro de Gestión y Comercialización de Linares y el Centro de Gestión Copefruit (Curicó). Esta fue la primera iniciativa con la participación de los profesionales de los CeGes, para luego realizar los demás encuentros con los agricultores e intercambiar información en términos de gestión, de homogenización de metodologías y de cooperación mutua. De igual manera, se mantuvo un intercambio con los CeGes que manejan datos históricos del rubro Lechería (CER Los Lagos, CeGe Paillaco, CeGe TodoAgro), como una forma de ampliar la información comparativa de los agricultores del CGLA y puedan contar con más información para su toma de decisiones durante la temporada.

Posteriormente, en Mayo de 2002 se realizó el Segundo Encuentro de los Centros de Gestión financiados por FIA y CORFO, en el cual se invitó a participar a los integrantes de la Mesa de Gestión, formada por el Ministerio de Agricultura, FIA, CORFO, INDAP y Fundación Chile. En este encuentro se decidió trabajar en conjunto y firmar un Acuerdo entre los Centros de Gestión de cooperación mutua (ver en anexos). La firma del Acuerdo se realizó el día 23 de julio de 2002 en la ciudad de Los Angeles.

Posterior a la firma, se eligieron tres representantes: Patricio Santibáñez, Gerente CER Los Lagos, Mackarena Pons, Coordinadora PDP Copefrut y Karin Monsalve, Gerente Centro de Gestión Los Angeles.

Se han realizado dos talleres de trabajo junto a la Mesa de Gestión y a Graciela Urrutia consultora encargada para desarrollar el nuevo instrumento de financiamiento de los CeGes en Chile. Uno se realizó en Frutillar y el último en Curicó, a todas las actividades a participado la gerente del CGLA.

Mejoramiento del Servicio en Términos de eficiencia

La idea de esta actividad fue mejorar en términos de eficiencia los servicios del Centro. Para poder realizar los cambios se realizó el diagnóstico del servicio de registros, lo cual se evaluó, según la información recopilada por el técnico en terreno.

Desarrollar Sistemas de Control de Gestión Interna

Para el control de la gestión interna del funcionamiento del Centro se diseñaron diversas planillas para el control de las actividades que debieron desarrollar los distintos integrantes del equipo técnico.

Definir los Indicadores de Gestión

Los indicadores definidos para el sistema de control de gestión interna se definieron según aquellos índices que permitan mantener la correcta secuencia y cadena de trabajo de la información para el control de registros prediales, como una manera de balancear los tiempos de trabajo y desarrollar las actividades inherentes al CGLA en forma coordinada.

Los principales indicadores son:

- N° agricultores visitados / N° agricultores CGLA
- N° agricultores con cuotas canceladas / N° agricultores CGLA
- N° agricultores información digitada / N° agricultores CGLA
- N° agricultores con información entregada al CGLA / N° agricultores CGLA
- N° agricultores con registros Insumos entregada / N° agricultores CGLA
- N° agricultores con registros Mano Obra entregada / N° agricultores CGLA
- N° agricultores con registros Maquinaria entregada / N° agricultores CGLA
- N° rubros analizados / N° rubros totales por agricultor
- N° informes entregados / N° informes comprometidos
- N° de kilómetros utilizados por agricultor al mes / N° total de km del mes
- N° de llamadas telefónica a cada agricultor / N° llamadas totales

Implementar el panel mural con los indicadores de gestión

Este panel se renovó mensualmente, en el cual cada profesional responsable de los registros correspondientes los llenaron en el espacio correspondiente, para luego calcular los indicadores al finales al fin de cada mes.

Ampliar la Cobertura y el Número de Productores Atendidos con el Servicio de Registros

Para aumentar la cobertura geográfica y de incorporación de distintos sistemas productivos relacionados con el quehacer agropecuario y, al mismo tiempo, en el número de productores que incorporen un sistema de control de gestión a través de un agente externo, se hizo necesario realizar una correcta difusión de los objetivos esperados y los resultados a los que puede llegar un agricultor desde el momento que se incorpore a un sistema de gestión como herramienta para una correcta toma de decisiones.

Una manera fue difundir los resultados ya obtenidos a través de los mismos agricultores asociados al Centro. Por otro lado, a través la participación de potenciales asociados en algunas actividades desarrolladas por el centro, y por medio del desarrollo de una imagen corporativa representada, principalmente, a través de la calidad y capacidad de los profesionales del Centro, quienes estuvieron bajo una constante capacitación y actualización en temas de gestión y técnicos. Adjunto a esto se desarrolló un programa de imagen corporativa que es complementario a las actividades anteriormente mencionadas.

Respecto a la cobertura de agricultores del CGLA, estuvo localizado su radio de acción a las siguientes Comunas:

Provincia de Ñuble (VIII Región):

- Chillán
- Coihueco
- El Carmen
- San Carlos
- Ninhue
- San Nicolás
- Pinto
- Bulnes

Provincia de Bio-Bío (VIII Región):

- Los Angeles
- Quilleco
- Mulchén
- Negrete
- Nacimiento

Provincia de Malleco (IX Región):

- Renaico
- Angol
- Traiguén
- Victoria

Definición de Estrategias de Hacer Tangibles los Beneficios

En la medida que los agricultores fueron desarrollado e implementado una nueva "tarea" en el predio en la captura de información para un posterior análisis técnico financiero de la empresa, a través de planillas manuales o computacionales de registro de datos, cada día se hizo más necesario hacer perceptible el retorno de indicadores e información "útil" que permita tomar decisiones bajo un perfil enfocado netamente al aumento de la rentabilidad global de la empresa.

Como una manera de enfocar el trabajo de capacitación, desarrollo, análisis y entrega de resultados a los agricultores con un matiz de más percepción y utilidad por parte de los agricultores, es que se definieron las siguientes estrategias de seguimiento:

- *Incentivo al uso de lenguaje financiero de fácil comprensión.* Esto, enfocado a ir familiarizando a los agricultores con los términos relacionados con la contabilidad financiera, de tal manera de ir motivándolos a obtener balances y estados de resultados que permitan realizar comparaciones certeras en base a un mismo significado para cada indicador o ratio. Por ejemplo, que todos entiendan la palabra "rentabilidad" de la misma forma y no sea usada como sinónimo de "aumento de capital", "rendimiento", "utilidad", "margen bruto", etc. De esta manera, los agricultores perciben que gracias a la *gestión* ellos pueden desenvolverse léxicamente bien en materia de resultados económicos de un predio.
- *Cuestionar las decisiones de planificación y comercialización.* En la medida que los profesionales del CGLA se fueron interiorizado de las características de cada empresa, existió la posibilidad de realizar planteamientos paralelos al agricultor referido a lo que a tomas de decisiones compete, como una forma de que éste se fuera acercando en forma voluntaria al Centro en la búsqueda de posible información privilegiada.
- *Traducción de la información financiera reducida a gráficos simples, comparativos y de fácil comprensión.* Los estados de resultados que entrega el software de gestión están enfocados a un nivel de comprensión estándar numérico, lo que no da lugar a la posibilidad práctica de entender la información en una rápida lectura. Para esto, y gracias al uso de planillas Excel, se transfirió la información a formas de interpretación más sencillas y desagregables, según fue el interés de cada agricultor.
- *Uso de la información del CGLA para fines de extensión.* Muchos agricultores participan en Grupos de Transferencia Tecnológica, GTT, lo que significó poder solicitar asesoría a terceros agricultores en base a información real, detallada y de fácil interpretación, dando la posibilidad que otras personas tengan más claridad de las características productivas y económicas del predio, pudiendo contar con un mayor número de herramientas a la hora de emitir juicios o consejos al agricultor. Para ello, los mismos profesionales del CGLA han ofrecido el servicio de poder participar en estas reuniones y entregar la información en forma más precisa y concisa.

Acciones Permanentes de Captación de Productores (reuniones, difusión, etcétera)

Se realizó una amplia campaña de captación de productores en la provincia de Ñuble, para así presentar el Profo de Gestión con 20 productores. Se participó en reuniones GTT, se realizaron dos reuniones informativas en Chillán y se realizaron contactos telefónicos.

De esta manera tales empresas empezaron a recibir los servicios del CGLA a contar del enero de 2001. Estos agricultores cancelaron una cuota adicional de \$9.000- mensuales, hasta la aprobación del Profo, de esta forma se cubrieron los gastos adicionales de kilometraje, viáticos y alojamiento.

De igual manera se realizaron difusiones particulares a quien lo requiera y se recibió en las oficinas del CGLA a posibles interesados, quienes se acercaron a informarse y manifestar su interés por participar.

Por otro lado, a través de las actividades de capacitación, se envió de fax, llamadas telefónicas y e-mails, se ha ampliado las acciones de captación de productores.

Durante el período, el CGLA, a través de su Jefe Técnico, pudo participar como expositor en las siguientes reuniones de extensión para motivar el ingreso de nuevos productores:

- Día de campo GTT 37° Sur
- Día de campo GTT Cato
- Día de campo GTT Entre Ríos
- Día de campo GTT Santa Bárbara
- Día de campo GTT Lechero San Carlos
- Día de campo GTT Cultivos Los Angeles
- Día de campo GTT El Valle
- Charla a Iansagro para promocionar los servicios del CGLA.
- Participación en reunión con los profesionales de Bioleche para ofrecer los servicios del CGLA.
- Visitas a particulares en sus predios.

Imagen Corporativa y diseños

La Imagen Corporativa del Centro de Gestión Los Angeles fue muy importante.

Lo primero que se realizó fue crear un logo corporativo, de acuerdo a las características de expansión con que contaba el CGLA y como una manera de poder llegar a un mayor número de agricultores que requerían los servicios del Centro, el cual tuvo que cumplir las funciones de representar y proyectar la imagen de esta institución en los distintos canales comunicacionales en los cuales interactuaban los agricultores. Debió mantener una imagen descriptiva de una institución ligada al agro y, por otro lado, debía autodefinirse por sí sola.

De esta manera, en el diseño se incorporaron 2 imágenes de productos agropecuarios de alta connotación, como los son la ganadería bovina (lechería y engorda) y el trigo (que representa los cultivos). Se mantuvo un color verde de alta identificación con el entono natural y, finalmente, se auto define con una destacada sigla corporativa "CGLA", siendo traducida en letras menores para aquel publico objetivo que no esté familiarizada con esta sigla.

Es así, que el diseño del logo quedó definido de la siguiente manera:



Este logo representa la parte concerniente a los agricultores ligados al Centro, estando por otro lado la difusión respectiva de la fuente co-financiera estatal del proyecto, la cual fue enviada por el FIA, según las especificaciones estatales a las que esta regida.

Este logo estuvo presente en:

- Letrero corporativo en el frontis de las oficinas del CGLA
- Tarjetas de presentación de los profesionales del CGLA
- Cada carta, fax y mensaje enviado por el CGLA tanto a sus asociados como a las demás personas e instituciones relacionadas.
- Primera página de cada presentación audiovisual.
- Carpetas de uso frecuente.
- Boletín "CGLA al día" de circulación mensual.
- Fondo de pantalla de los computadores fijos y notebook.
- Planillas de registro de ingreso de datos utilizadas por los agricultores.
- Planillas de estados de resultados de gestión.
- Planillas de planificación relacionadas con presupuesto y programas de producción.
- Carpeta informes finales por empresa
- Paneles de exposiciones.
- Lienzos en seminarios y talleres.
- Pagina web.

Al definir el logo, se mandó a confeccionar un nuevo letrero para instalar en el frontis de las oficinas del Centro. Como también, se cambiaron las tarjetas personales de los profesionales con la nueva imagen.

Por otro lado, el CGLA está en proceso de confección de su propia página web, para lo cual ya cuenta con la dirección web www.cgla.cl, inscrita y registrada con las cancelaciones al día en la administradora de enlaces web punto.cl NIC, con casa matriz en la Universidad de Chile. La idea de esta página fue estar presente en el medio y poder entregar información del Centro, como también incorporar importantes links del sector agrícola.

Transformar en un producto la experiencia obtenida en los talleres de análisis por rubro

La idea planteada en el proyecto, fue poder realizar Seminarios por Rubros, derivados de los Talleres que se realizan con los productores, y de esta forma transformar estos talleres en un producto vendible y apreciado por el mercado.

De esta manera se realizaron seminarios de Contabilidad de Gestión, de Lechería y otros.

Análisis de los Talleres Actuales del CGLA

Se realizaron talleres por rubro en forma periódica, siendo los principales de Espárragos, Trigo, Lechería, Maíz y remolacha.

Para la realización de estos talleres se hizo un análisis de los realizados en las temporadas pasadas para mejorarlos e incluir aquellos datos e índices que los agricultores solicitaron.

Desarrollar servicios de información, a través de la búsqueda y transferencia de información técnica y de mercado, con énfasis en la detección de nuevas opciones productivas

Dentro de las actividades estables que tuvo el CGLA fue el contacto con otras instituciones y organismos públicos y privados que están en permanente conocimiento de los cambios que están sucediendo tanto a nivel productivo como de mercado en diversas áreas silvoagropecuarias.

De esta manera se mantuvo contacto con estos organismos para estar actualizados en estos tópicos y acceder a la nueva información, ya sea obteniéndola para si o contactándola con los productores interesados en los diferentes temas de alternativas productivas.

Seleccionar Suscripciones y Servicios de Información Especializados

Se mantuvo los servicios de información que permitan complementar la antecedentes que entrega el CGLA producto de sus propios análisis de registros, de tal manera de determinar aquellas fuentes de información que mejor se adapten a las nuevas necesidades.

Los servicios de información que mantuvo el CGLA y algunos más que se integraron fueron:

- Asistencia Técnica directa por parte del los Agrónomos en aquellos casos que lo amerite.
- Implementación de una cadena de intercambio de información tecnológica con otras entidades del agro que perciban objetivos parecidos en cuanto a actualización técnica se refiere (empresas abastecedoras de insumos, riego, oficinas ministeriales, etc.). Esto es relevante en el intercambio con los otros CeGes del país.
- Incentivo y participación en los Grupos de Transferencia Tecnológica GTT.
- Participación en días de campos de empresas comerciales, particulares y de otras organizaciones.
- Internet y sus páginas web de revisión semanal: www.fia.gob.cl, www.odepa.cl, www.agrogestion.cl, www.agrochile.cl, www.terraverde.cl, www.iris.cl, www.accuweather.com, www.sna.cl, www.cie.cl, www.sofa.cl, www.bioleche.cl, entre otras.
- Diarios de circulación habitual.
- Incentivo a participación en cursos, seminarios y giras de especialidades..
- Participación en la Rueda de Negocios de CGLA.

Una manera segura y de rápida consulta fue poder contar con un especializado stock de revistas de información de permanente actualización, como una manera de que el personal del CGLA esté informado y como una manera de poder respaldar las consultas de los agricultores.

EL CGLA estuvo suscrito a una serie de revistas (la mayoría gratuitas), las que se detallan a continuación:

- Revista del Campo
- Campo Sureño
- Fax noticia SNA
- AgroEconómico
- El Campesino
- Mundo Ganadero (España)
- Gestión y Tecnología (Iansa)
- Agronegocios (Boletín quincenal)
- Vida Rural (España)
- Revista Bioleche
- Capital
- América Economía
- Agricultura Técnica

El CGLA realizó sus ediciones bimensuales: el boletín mensual "CGLA al día" y la Rueda de Negocios, que permitieron a los agricultores realizar intercambios comerciales de sus productos. Fueron de circulación restringida a los integrantes del CGLA.

Realizar reuniones de trabajo con los productores

Esta actividad se realizó en forma rutinaria, tanto con la reunión mensual que se realiza con el Consejo de agricultores del área Bio-Bío y Malleco y con el Consejo elegido para la zona de Ñuble. Allí se plantearon y se tomaron los principales acuerdos de las actividades a desarrollar que expresaron las verdaderas necesidades de los agricultores, teniendo cuidado de continuar con el trabajo establecido en las actividades del proyecto.

De igual forma, se realizaron reuniones de trabajo específicas para atender las problemáticas de un rubro en específico o algún tema de contingencia pública y que tenga directa relación con las actividades del CGLA. Durante el período fueron recurrentes la realización de reuniones para analizar temas referidos a los rubros de lechería, remolacha, espárragos. Por otro lado, hubo reuniones para actualizar la información en aspectos legales referidos principalmente a la Reforma Tributaria y Laboral.

Definir Procesos y Herramientas para Trabajar la Información

En esta actividad se realizaron numerosas reuniones para realizar una planificación interna del modo como se deben presentar la información, basado en antecedentes bibliográficos, de las propuestas del Consejo de agricultores, de otros CeGes, de lo que entregan los distintos software de gestión, etc.

Mediante el uso de planillas de cálculo, se filtró la información relevante para ir siendo procesada en forma más sistemática y haciendo referencia a los principales puntos críticos detectados de la información de más de 4 temporadas agropecuarias.

En este trabajo se definieron la metodología y responsabilidad de cada uno de los profesionales a ser desarrollada en el período, para lo cual se debió perfeccionar y aumentar el trabajo de oficina para la implementación de los nuevos productos que estarían al alcance de los agricultores.

Diseñar la maqueta del producto

Se basó en la recopilación de los antecedentes necesarios para dar forma a un producto que sea de utilidad para los productores.

Durante el período fueron varias las propuestas que se elaboraron, a lo cual se debe mencionar que se sectorizaron en 3 grandes áreas:

- Servicio de planificación estratégica por rubros según cada predio.

- Servicio de capacitación específica según los requerimientos de las diferentes empresas, a saber: área tributaria, administración de personal, gestión financiera e introducción en el área comercialización.
- Canalización a través del CGLA para utilización de franquicias estatales que sean de interés individual y colectivo (Sence, FAT, PreProfos, Fontec, Programas FIA, Programa de Promoción de Exportaciones de ProChile, etc).

De acuerdo con la experiencia adquirida luego de 4 años trabajando con agricultores, se puede concluir que se debe ser muy práctico y conciso a la hora de elaborar propuestas de servicios que sean de interés general.

Realizar una experiencia piloto de procesamiento de la información por parte del propio agricultor, como un primer paso hacia la realización de estos servicios en forma virtual

Esta actividad se desarrolló en un formato en planilla de cálculo Excel que permitió realizar la digitación de la información en un predio y que sea ingresada directamente al software utilizado para el control de registros de gestión.

Durante este período, se ha contactó al programador que diseñó el software SIGEA, actualmente en uso en el CGLA, al cual se le hizo las modificaciones referidas al manejo de las bases de datos para que sean compatibles las del software con las planillas de cálculo Excel. Esto permite que los agricultores puedan digitar directamente la información en sus predios, en un formato que sea compatible y dinámico, para poder facilitar la digitación de los datos o simplemente agregarlos manualmente a la base de datos del software.

Por otro lado, el tener acceso a las bases de datos desde Excel, permitió independizar a través del uso de filtros y tablas dinámicas la información de cada agricultor, pudiendo ejecutar aspectos correctivos, resúmenes, etc., inclusive en el mismo predio, lo que facilita la búsqueda de posibles datos de digitación, la selección de información por cuentas e ítems a nivel empresa o por rubro, lo que en forma sencilla el SIGEA no cuenta con esta facultad.

Implementar y Desarrollar una Experiencia Piloto

Basado en los antecedentes explicados en el punto anterior, se incorporó en una planilla de cálculo Excel con el mismo formato de la base de datos ocupada por el software SIGEA, un sistema de registros de datos que sea digitado directamente por el agricultor, de tal manera de ser adjuntado posteriormente a la base de datos del SIGEA sin tener que digitar los datos nuevamente.

Evaluar Experiencia piloto

Esta fase se comenzó a realizar durante el mes de mayo del 2002, debido a que las modificaciones finales al software SIGEA culminaron en el mes de abril. De esta manera, a partir de este mes se pudo evaluar fehacientemente la correlación entre el sistema actual (plantillas manuales y digitación) y la realizada por el agricultor.

Diseñar e Implementar Servicios en el Área de la Planificación

Se realizó el servicio basado fundamentalmente en los 2 grandes áreas de la planificación: el Programa de Producción y el Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos.

Se consideraron diseños de planificación según los rubros y sistema de gestión de cada empresa, debido a la alta incidencia que tienen los factores no controlables en los resultados productivos de la agricultura, como los son los factores climáticos, principalmente.

El diseño mantuvo el esquema inicial, con las modificaciones inherentes a cada predio, debiendo modificar el estándar, ya que las decisiones en términos de flujos de caja son distintos para cada uno, según la estrategia financiera de cada productor.

Realizar Asistencia Técnica en Planificación.

Continuando con los formatos desarrollados en el punto anterior, se realizó la asistencia técnica basado en un programa de visitas ordenadas según la temporada productiva de los rubros principales de cada agricultor.

Especial énfasis se dio al rubro Lechería, el cual requiere información más actualizada e histórica, pero en forma mensual, debido a que su principal fuente de variación la constituyen el ítem alimentación y la producción de forraje a nivel predial, debiendo realizar el análisis en más de un año, debido a que los sistemas de producción de forraje comparados con el momento de su consumo, constituyen más de una temporada agrícola.

Cada agricultor contó con una nueva herramienta para tomar decisiones, la cual se basó en la utilización de información histórica para proyectar los flujos económicos y productivos en la temporada venidera, de igual manera realizar los análisis de sensibilidad correspondientes, basados en los cambios de precios de ventas (por variaciones en el precio del dólar e inflación), cambios en la producción (por el efecto climático e imprevistos técnicos) y los cambios de estrategias administrativas por la influencia de decisiones no concernidas a la producción, debido a que la mayoría de las empresas adheridas al CGLA

son del tipo familiar y existen muchas decisiones que van más allá del marco económico-productivo.

De esta manera, la realización de la asistencia técnica, basada en un trabajo en conjunto con el productor, seleccionando y priorizando sus necesidades en planificación fue implementada según planillas de cálculo específicas y un trabajo personalizado con cada agricultor, según su metodología de trabajo y manejo administrativo de su empresa.

Selección / adaptación software

Como se mencionó anteriormente, el software Agrogestión -inicialmente considerado para su utilización en el CGLA- no se adquirió, debido a su tardanza en estar operativo completamente, a lo cual se decidió mejorar el software SIGEA que se estaba utilizando, debido al tipo de estados resultados que entrega, los cuales ya están familiarizados por los usuarios. Se realizaron las mejoras técnicas y de operatividad necesarias para cumplir con los requerimientos básicos.

Implementar Uso del Software

Debido a que se continuó utilizando el mismo software, la implementación fue realizada con anterioridad, siendo sólo necesario adaptarse a la modificaciones realizadas.

Aplicar software en Asistencia Técnica

La aplicación del software en la asistencia técnica fue fundamental en direccionar los resultados a una correcta toma de decisiones. Principalmente los sistemas paralelos de manejo de las bases de datos a través de pequeños programas desarrollados en Excel.

Diseñar taller de planificación

Se contactó a una empresa consultora especializada en los tópicos de planificación estratégica llamada Inncrea, la cual desarrolló un módulo tentativo de planificación enfocado a los agricultores. El taller se realizó en la ciudad de Chillán.

La metodología sugerida está basada en: dinámicas grupales, psicodramas, juego de roles, expresión corporal, estrategias creativas y simulaciones organizacionales, lo que conlleva desarrollar .

Los agricultores mantienen pendiente la decisión de realizarlo, hasta no contar con otras alternativas ofrecidas en el mercado.

Transformar en un producto la experiencia obtenida en los talleres de análisis por rubro

En los talleres ha habido además del análisis de los profesionales del CGLA, un apoyo de consultores especializados externos. Es así, en esta etapa participaron profesionales externos para un mejor aprovechamiento de la información entregada por el CGLA.

A partir del mes de septiembre del 2001, algunos agricultores, a través de un Fondo de Asistencia Técnica (FAT) de la CORFO, co-financiaron un completo análisis del rubro Lechería. El principal objetivo del estudio fue presentar una estandarización de los sistemas productivos presentes en la zona, según el tamaño empresarial y características climáticas de cada uno.

Se pretendió generar un producto que sea interesante para usarlo como material de difusión en la incorporación de nuevos agricultores al CGLA, siendo la presentación de estos antecedentes en un Seminario Internacional del Sector Lácteo una de las estrategias a seguir, pudiendo generar un informe que sea de interés público y desarrollar, además de un mejoramiento en la imagen corporativa del Centro de Gestión, una instancia para tener un producto vendible en el mediano plazo.

Desarrollar servicios de información, a través de la búsqueda y transferencia de información técnica y de mercado, con énfasis en la detección de nuevas opciones productivas

Dentro de las actividades estables que tiene el CGLA es el contacto con otras instituciones y organismos públicos y privados que están en permanente conocimiento de los cambios que están sucediendo tanto a nivel productivo como de mercado en diversas áreas silvoagropecuarias.

De esta manera se mantiene contacto con estos organismos para estar actualizados en estos tópicos y acceder a la nueva información, ya sea obteniéndola para si o contactándola con los productores interesados en los diferentes temas de alternativas productivas.

Fomentar y Difundir los Distintos Mecanismos de Apoyo que el Sector Público y Privado Otorga al Sector Silvoagropecuario

Esta actividad fue desarrollada por el CGLA a través de el envío periódico de la información con que se cuenta y averigua de las distintas fuentes de apoyo a la agricultura. De igual forma, se informa a los productores de las actividades organizadas por otras instituciones y que van en beneficio directo a los agricultores, sus empleados o asesores.

Entre las principales actividades en que profesionales o agricultores han participado o entregan permanente información a sus integrantes son:

- Información Programas FIA referidos a: los Programas de Proyectos de Innovación, Giras Tecnológicas, Contratación de Consultores, Formación para la Innovación, Promoción para la Innovación Agraria y Premio a la Innovación Agraria.
- Encuentro Nacional de los GTT, en los cuales se trataron diversos temas referidos a este punto.
- Charlas de la CORFO referidas a los programas: FAT, FONTEC, PDP, PROFO, PAG y FDI.
- Ley de Riego 18.450.
- Fondo Nacional de Promoción a la Exportaciones de PROCHILE.
- Programa de Recuperación de Suelos Degradados (SAG).
- Seguro Agrícola.
- Franquicia Tributaria SENCE.
- Fomento al manejo de bosques y plantaciones forestales.

5. Resultados del Proyecto

Los principales resultados del proyecto dicen relación directa con la capacidad que tuvieron los agricultores para aumentar la eficiencia en la toma de decisiones. Por ser un aspecto intangible, debido a que no sigue un método científico de muestra de resultados, sólo cabe destacar que los principales resultados se manifiestan en la evolución de resultados de empresas con la disminución de costos y aumento de productividad que presentaron la mayoría de las empresas, lo que se puede observar en los siguientes cuadros de ejemplo. Sin embargo, son innumerables los factores involucrados en una gestión productiva anual de una empresa agropecuaria, siendo el uso de información fidedigna de control de gestión una valiosa herramienta, la cual no se puede aislar estadísticamente y evaluar su real impacto, pero existen características cualitativas manifestadas en las forma de administrar los predios que sugieren tácitamente que el uso de esta información influye transversalmente en todos y cada uno de los rubros explotados, ya sea en la reducción y detección de costos de producción y la forma como interactuar eficientemente los recursos productivos del predio.

AGRICULTOR A

ESTADO DE RESULTADOS OPERACIONALES EMPRESA									
		RUBRO							Total
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	
Ventas	General								\$ 34.774.724
	Ventas y Bodega	\$ 11.106.502	\$ 48.167.434	\$ 23.935.657	\$ 122.505.051	\$ 2.784.019	\$ 161.315.771		\$ 369.814.434
	Otros								\$ 0
TOTAL INGRESOS		\$ 11.106.502	\$ 48.167.434	\$ 23.935.657	\$ 122.505.051	\$ 2.784.019	\$ 161.315.771	\$ 34.774.724	\$ 404.584.158
Costos Directos	Costos CC Maquinaria							\$ 27.672.500	\$ 27.672.500
	Aliment. Animal						\$ 53.715.883		\$ 53.715.883
	Ferros Fertiliz						\$ 34.886.463		\$ 34.886.463
	Insumos Pecuarios						\$ 9.487.750		\$ 9.487.750
	Insumos Agrícolas	\$ 4.146.524	\$ 14.864.205	\$ 7.683.162	\$ 13.094.772				\$ 39.788.663
	Maquinaria	\$ 1.838.632	\$ 5.397.233	\$ 2.136.350	\$ 8.870.245		\$ 10.542.088		\$ 28.784.548
	Mano de Obra	\$ 714.695	\$ 1.985.333	\$ 15.883.981	\$ 29.440.022	\$ 513.760		\$ 129.700	\$ 66.784.676
Otros Costos	\$ 787.030	\$ 7.151.334	\$ 2.357.334	\$ 17.750.011	\$ 106.710	\$ 9.538.426		\$ 37.690.845	
Sub-Total									
Costos Indirectos	Arriendo	\$ 560.000	\$ 1.904.000	\$ 2.520.000			\$ 256.483		\$ 5.240.483
	Administ. y Obra	\$ 1.088.089	\$ 2.950.750	\$ 3.336.970	\$ 6.495.541	\$ 128.595	\$ 13.284.642		\$ 27.284.587
	Mantenion	\$ 127.302	\$ 528.828	\$ 846.656	\$ 1.895.190	\$ 4.237	\$ 2.954.418		\$ 6.356.631
	Otros	\$ 678.308	\$ 214.620	\$ 525.236	\$ 2.180.622	\$ 1.913	\$ 1.343.709	\$ 6.589.812	\$ 11.534.220
Sub-Total									
TOTAL EGRESOS									
INGRESOS - EGRESOS		\$ 1.167.972	\$ 1.167.972		\$ 1.167.972	\$ 1.167.972	\$ 1.167.972	\$ 1.167.972	\$ 5.167.972
UTILIDAD / COSTO		11,7%	2,4%		9,4%	4,2%	7,2%	3,3%	12,2%
UTILIDAD / \$ SUELO		6,7	10,4		11,2	2,1	4,4	1,9	12,2
Temporada: 2000-01								Agricultor: A	

Centro de Gestión Los Angeles

ESTADO DE RESULTADO EMPRESA									
		CENTRO DE RESPONSABILIDAD							Total
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6		
Ventas	General							\$ 37.769.546	
	Ventas	\$ 48.911.533	\$ 154.234.334	\$ 197.190.776	\$ 93.935.747	\$ 29.735.320		\$ 524.007.710	
	Otros			\$ 8.020.000				\$ 8.020.000	
TOTAL INGRESOS		\$ 48.911.533	\$ 154.234.334	\$ 205.210.776	\$ 93.935.747	\$ 29.735.320	\$ 37.769.546	\$ 569.797.256	
Costos Directos	Insumos Maquinaria						\$ 28.673.207	\$ 28.673.207	
	Aliment. Animal Ext.			\$ 61.062.260				\$ 61.062.260	
	Aliment. Animal Int.			\$ 49.586.699				\$ 49.586.699	
	Insumos Pecuarios			\$ 11.485.668				\$ 11.485.668	
	Insumos Agrícolas	\$ 17.831.490	\$ 40.133.883		\$ 15.765.957	\$ 3.384.721		\$ 77.116.051	
	Maquinaria	\$ 4.991.920	\$ 14.746.394	\$ 11.687.300	\$ 11.148.050	\$ 2.531.100		\$ 45.104.764	
	Mano de Obra	\$ 1.656.764	\$ 12.206.890	\$ 19.364.254	\$ 29.104.626	\$ 18.774.734	\$ 289.616	\$ 81.396.884	
Otros Costos	\$ 1.137.694	\$ 6.388.744	\$ 10.603.653	\$ 23.029.496	\$ 1.001.290		\$ 42.160.877		
Sub-Total									
Costos Indirectos	Arriendo Uso Suelo	\$ 4.351.396	\$ 5.976.921	\$ 7.903.409	\$ 2.160.006	\$ 2.834.250		\$ 23.225.982	
	Administración	\$ 2.945.966	\$ 8.221.329	\$ 13.237.434	\$ 7.764.487	\$ 4.879.655		\$ 37.048.871	
	Mantenión y Otros	\$ 4.088.354	\$ 10.511.158	\$ 15.260.699	\$ 12.440.623	\$ 3.696.128	\$ 4.864.172	\$ 50.851.135	
	Sub-Total								
TOTAL EGRESOS									
UTILIDAD TOTAL		\$ 11.907.949	\$ 56.049.014	\$ 5.019.400			\$ 3.942.551	\$ 62.074.858	
			\$ 67.956.963	\$ 5.019.400			\$ 3.942.551		
UTILIDAD / COSTO			50,3%	2,5%				12,2%	
Temporada: 2001-02								Código Agricultor: A	

AGRICULTOR B

ESTADO DE RESULTADO FINAL											
		RUBRO									
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	Rubro 8	Rubro 9	Total
Ventas	Servicios									\$ 10,512,250	\$ 0
	Ventas y Bodega	\$ 85,745,692	\$ 24,569,480	\$ 854,689	\$ 5,880,000	\$ 7,739,943					\$ 174,789,804
	Otros						\$ 24,324,345	\$ 34,562,435			\$ 58,886,780
	TOTAL INGRESOS										\$ 193,178,834
Costos Directos	Costos CC Maquinaria									\$ 10,137,616	\$ 10,137,616
	Alimentación					\$ 745,120					\$ 745,120
	Forraje Predial					\$ 3,523,000					\$ 3,523,000
	Insumos Pecuarios					\$ 447,317					\$ 447,317
	Insumos Agrícolas	\$ 39,564,302	\$ 6,498,777	\$ 8,456,193	\$ 931,620		\$ 2,450,661	\$ 1,990,000	\$ 450,000		\$ 60,341,553
	Maquinaria	\$ 8,316,750	\$ 4,153,000	\$ 1,955,500	\$ 921,000	\$ 463,000	\$ 166,000	\$ 1,747,000	\$ 54,000		\$ 17,776,250
	Mano de Obra	\$ 648,157	\$ 759,557	\$ 181,032	\$ 72,535	\$ 2,156,567	\$ 1,927,596	\$ 560,616	\$ 391,462		\$ 6,497,522
	Otros Costos	\$ 1,997,783	\$ 686,893	\$ 0	\$ 81,046	\$ 297,264	\$ 3,074,838				\$ 5,757,824
Sub-Total	\$ 50,126,992	\$ 12,098,227	\$ 10,592,725	\$ 2,006,201	\$ 7,632,268	\$ 7,619,095	\$ 4,297,616	\$ 895,462	\$ 10,137,616		
Costos Indirectos	Adminst. y Oficina	\$ 3,488,816	\$ 2,220,155	\$ 528,608	\$ 528,608	\$ 1,480,103	\$ 845,773	\$ 211,443	\$ 422,886	\$ 845,773	\$ 10,572,165
	Mantenición	\$ 1,118,307	\$ 656,478	\$ 156,304	\$ 156,304	\$ 437,651	\$ 964,384	\$ 62,522	\$ 969,191	\$ 250,087	\$ 4,771,228
	Otros	\$ 1,295,548	\$ 656,903	\$ 173,683	\$ 173,683	\$ 424,568	\$ 597,005	\$ 126,809	\$ 121,205	\$ 66,194	\$ 3,637,698
	Sub-Total	\$ 14,162,671	\$ 9,610,536	\$ 2,208,595	\$ 2,433,595	\$ 7,517,322	\$ 2,767,162	\$ 4,585,774	\$ 1,648,382	\$ 1,162,054	
TOTAL EGRESOS											
INGRESOS - EGRESOS		\$ 20,936,029	\$ 2,860,717	\$ -11,946,631	\$ 1,440,204	\$ -7,409,647	\$ 13,938,088	\$ 25,679,045	\$ -2,543,844	\$ -787,420	\$ 31,654,291

Temporada: 2000-01

Agricultor: B

Centro de Gestión Los Angeles

ESTADO DE RESULTADO OPERACIONAL EMPRESA													
		CENTRO DE RESPONSABILIDAD											
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	Rubro 8	Rubro 9	Rubro 10	Rubro 11	TOTAL
Ventas	Servicios											\$ 8,447,000	\$ 8,447,000
	Ventas	\$ 138,147,690	\$ 12,342,345	\$ 4,205,600	\$ 6,345,653	\$ 3,686,800	\$ 2,245,750	\$ 19,808,969	\$ 14,253,787				\$ 201,037,594
	Otros											\$ 0	\$ 9,924,500
	TOTAL INGRESOS	\$ 138,147,690	\$ 12,342,345	\$ 4,205,600	\$ 6,345,653	\$ 3,686,800	\$ 2,245,750	\$ 19,808,969	\$ 14,253,787	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9,924,500
Costos Directos	Insumo CC Maquinaria											\$ 11,529,291	\$ 11,529,291
	Insumos Pecuarios							\$ 5,932,447					\$ 5,932,447
	Insumos Agrícolas	\$ 60,858,579	\$ 2,055,020	\$ 803,960	\$ 1,486,485	\$ 1,311,985	\$ 404,760		\$ 3,216,689	\$ 0	\$ 468,526		\$ 70,607,004
	Maquinaria	\$ 10,744,000	\$ 662,000	\$ 858,500	\$ 468,000	\$ 1,179,000	\$ 414,000	\$ 1,342,500	\$ 0	\$ 0	\$ 0		\$ 15,668,000
	Mano de Obra	\$ 1,446,328	\$ 63,480	\$ 80,702	\$ 232,414	\$ 0	\$ 12,651	\$ 2,550,583	\$ 3,867,005	\$ 43,650	\$ 162,566	\$ 483,534	\$ 8,942,913
	Otros Costos	\$ 677,995	\$ 417,830	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 490,422	\$ 1,428,292	\$ 0	\$ 4,755		\$ 3,219,294
Sub-Total													
Costos Indirectos	Adminst. y Oficina	\$ 3,523,007	\$ 345,725	\$ 420,051	\$ 677,501	\$ 677,501		\$ 880,752	\$ 37,940	\$ 13,550	\$ 13,550	\$ 542,001	\$ 7,131,578
	Mano de Obra Indirecta	\$ 993,376	\$ 99,338	\$ 118,441	\$ 191,304	\$ 191,034		\$ 248,344	\$ 10,698	\$ 3,821	\$ 3,821	\$ 152,827	\$ 2,013,004
	Maquinaria Indirecta	\$ 39,660	\$ 3,700	\$ 4,314	\$ 6,660	\$ 6,956		\$ 11,100	\$ 370	\$ 139	\$ 133	\$ 0	\$ 73,032
	Otros	\$ 3,019,405	\$ 294,793	\$ 334,122	\$ 528,370	\$ 528,370		\$ 829,780	\$ 1,809,013	\$ 108,187	\$ 1,614,230	\$ 410,289	\$ 9,476,559
	Sub-Total												
TOTAL EGRESOS													
UTILIDAD TOTAL		\$ 44,944,340	\$ 2,240,849	\$ 191,150	\$ 542,595	\$ 1,116,130	\$ 1,466,934	\$ 2,911,165	\$ 990,852	\$ 0	\$ 0	\$ 5,117,642	\$ 62,689,922
UTILIDAD / COSTO			51,2%			14,5%		7,5%		38,6%		40,0%	

Temporada: 2001-02

Agricultor: B

AGRICULTOR C

ESTADO DE RESULTADOS OPERACIONALES EMPRESA											
		RUBRO									Total
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	Rubro 8	Rubro 9	
Ventas	Servicios									\$ 12,585,214	\$ 12,585,214
	Ventas y Bodega	\$ 20,728,200	\$ 9,931,445		\$ 16,087,966	\$ 133,378,946			\$ 16,098,895		\$ 196,225,452
	Otros		\$ 4,140,200					\$ 3,026,850		\$ 3,730,000	\$ 10,667,050
TOTAL INGRESOS		\$ 20,728,200	\$ 14,071,645		\$ 16,087,966	\$ 133,378,946		\$ 3,026,850	\$ 16,098,895	\$ 3,730,000	\$ 219,472,514
Costos Directos	Costos Op. Maq								\$ 453,390		\$ 5,717,283
	Compra animales								\$ 2,550,495		\$ 2,550,495
	Aliment. Animal								\$ 3,853,616		\$ 3,853,616
	Fuente Fiebre								\$ 1,850,557		\$ 1,850,557
	Aliment. Pecuarias										
	Insumos Agrícolas	\$ 4,129,890	\$ 1,825,132	\$ 3,779,078	\$ 2,012,854	\$ 1,768,772	\$ 160,000	\$ 373,549			\$ 14,049,275
	Maquinaria	\$ 2,411,628	\$ 3,274,750	\$ 837,805	\$ 1,361,181	\$ 167,000	\$ 212,400	\$ 236,850	\$ 5,188,400		\$ 13,690,014
Mano de obra	\$ 768,004	\$ 1,191,278	\$ 867,763	\$ 4,425,034	\$ 39,673,353	\$ 664,053	\$ 126,400	\$ 3,780,340	\$ 408,743	\$ 51,904,968	
Otros Costos	\$ 1,151,616	\$ 1,739,063		\$ 3,909,763	\$ 1,619,854			\$ 491,743		\$ 8,912,039	
Sub-Total											
Costos Indirectos	Arrendo										
	Arrendo y Clona	\$ 2,442,102	\$ 1,635,981	\$ 551,564	\$ 1,543,641	\$ 24,748,910	\$ 490,382	\$ 225,028	\$ 1,559,669		\$ 33,197,277
	Mantenición	\$ 1,510,271	\$ 1,510,271	\$ 503,423	\$ 1,317,406	\$ 23,156,260	\$ 377,568	\$ 125,856	\$ 1,313,421		\$ 29,814,476
Otros	\$ 643,449	\$ 533,037	\$ 106,578	\$ 468,388	\$ 10,330,473	\$ 152,650	\$ 76,738	\$ 220,989	\$ 7,607,400		\$ 20,139,702
Sub-Total											
TOTAL EGRESOS											
INGRESOS - EGRESOS		\$ 4,712,241			\$ 1,544,115	\$ 12,608,976		\$ 2,111,131	\$ 1,539,226	\$ 3,037,790	\$ 11,122,237
UTILIDAD / COSTO		22.7%			9.6%	9.1%		69.8%	9.5%	81.6%	50.3%
Temporada: 2000-01										Agricultor: C	

Centro de Gestión Los Angeles

ESTADO DE RESULTADO EMPRESA													
		CENTRO DE RESPONSABILIDAD											
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	Rubro 9	Rubro 10	Rubro 11	Rubro 12	Total
Ventas	Servicios												\$ 0
	Ventas	\$ 14,744,892	\$ 9,592,161	\$ 1,103,130	\$ 11,981,816	\$ 6,561,974	\$ 1,310,176	\$ 14,436,786	\$ 2,359,998	\$ 114,346,130	\$ 679,992	\$ 11,759,233	\$ 188,876,268
	Otros	\$ 920,000				\$ 811,200		\$ 2,041,847		\$ 385,000		\$ 90,550	\$ 4,248,597
TOTAL INGRESOS		\$ 15,664,892	\$ 9,592,161	\$ 1,103,130	\$ 11,981,816	\$ 7,373,174	\$ 1,310,176	\$ 16,478,633	\$ 2,359,998	\$ 114,731,130	\$ 679,992	\$ 11,849,783	\$ 193,124,865
Costos Directos	Aliment. Animal Ext.							\$ 2,179,025					\$ 2,179,025
	Aliment. Animal Int.							\$ 2,764,691					\$ 2,764,691
	Insumos Pecuarias							\$ 734,730					\$ 734,730
	Insumos Agrícolas	\$ 4,434,603	\$ 3,519,462	\$ 200,000	\$ 1,981,233	\$ 2,151,020	\$ 363,517	\$ 4,610,291		\$ 2,416,320	\$ 798,200	\$ 1,535,828	\$ 22,010,474
	Maquinaria	\$ 2,048,124	\$ 879,270	\$ 210,800	\$ 1,166,750	\$ 2,506,000	\$ 188,700	\$ 5,192,300	\$ 27,700	\$ 276,000	\$ 20,260	\$ 1,303,800	\$ 13,823,894
	Mano de obra	\$ 267,138	\$ 114,208	\$ 94,951	\$ 990,051	\$ 555,965	\$ 360,730		\$ 3,253,980	\$ 26,611,783	\$ 418,770	\$ 5,345,907	\$ 38,003,293
Otros Costos	\$ 275,918	\$ 3,090		\$ 471,689	\$ 385,201	\$ 10,000	\$ 912,604		\$ 154,266	\$ 29,153	\$ 601,803	\$ 2,843,694	
Sub-Total													
Costos Indirectos	Arrendo Uso Suelo	\$ 2,793,000	\$ 1,140,000	\$ 285,000	\$ 950,000	\$ 2,261,000	\$ 95,000	\$ 950,000	\$ 360,000	\$ 4,000,000	\$ 427,500	\$ 921,500	\$ 14,183,000
	Administración	\$ 1,382,896	\$ 1,112,202	\$ 152,247	\$ 1,299,840	\$ 1,684,933	\$ 179,911	\$ 1,368,960	\$ 21,264	\$ 25,023,612	\$ 439,893	\$ 1,970,048	\$ 34,645,906
	M.O. General	\$ 277,364	\$ 277,364	\$ 6,934	\$ 277,364	\$ 277,364	\$ 34,571	\$ 277,364		\$ 4,507,167	\$ 69,341	\$ 416,046	\$ 6,420,879
	Maq. General	\$ 15,860	\$ 15,860	\$ 397	\$ 15,860	\$ 15,860	\$ 1,983	\$ 15,860		\$ 257,725	\$ 3,965	\$ 23,790	\$ 367,180
	Mantenición y Otros	\$ 1,143,629	\$ 891,075	\$ 50,311	\$ 1,157,766	\$ 980,840	\$ 102,962	\$ 817,262	\$ 120,471	\$ 20,092,538	\$ 241,355	\$ 1,330,530	\$ 27,647,170
Sub-Total													
TOTAL EGRESOS													
UTILIDAD TOTAL		\$ 3,029,360	\$ 1,639,999	\$ 93,500	\$ 3,991,243					\$ 30,151,716			\$ 27,300,550
UTILIDAD / COSTO					11.8%					52.6%			16.5%
Temporada: 2001-02										Agricultor: C			

AGRICULTOR D

ESTADO DE RESULTADOS OPERACIONALES EMPRESA

		RUBRO								Total
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	Rubro 8	
Ventas	Servicios								\$ 26.062.700	\$ 26.062.700
	Ventas y Botlega	\$ 7.251.900	\$ 24.702.476	\$ 13.191.231	\$ 28.019.361	\$ 14.718.181		\$ 107.546.539		\$ 195.429.688
	Otros									\$ 0
TOTAL INGRESOS:		\$ 7.251.900	\$ 24.702.476	\$ 13.191.231	\$ 28.019.361	\$ 14.718.181	\$ 0	\$ 107.546.539	\$ 26.062.700	\$ 221.492.388
Costos Directos	Costos CC Maquinaria								\$ 11.751.252	\$ 11.751.252
	Compra animales							\$ 21.881.901		\$ 21.881.901
	Aliment. Animal							\$ 1.145.940		\$ 1.145.940
	Forraje Prolal							\$ 5.007.883		\$ 5.007.883
	Insumos Pecuarios							\$ 2.666.294		\$ 2.666.294
	Insumos Agricolas	\$ 1.952.964	\$ 7.251.990	\$ 3.341.778	\$ 22.346.748	\$ 1.727.302				\$ 36.620.782
	Maquinaria	\$ 967.028	\$ 3.458.225	\$ 3.228.541	\$ 10.001.375	\$ 1.262.200				\$ 33.018.329
	Mano de Odra	\$ 191.675	\$ 525.239	\$ 1.798.883	\$ 6.479.526	\$ 4.119.486	\$ 137.944	\$ 5.739.332	\$ 1.204.648	\$ 20.196.733
	Otros Costos	\$ 41.580	\$ 327.500	\$ 926.710	\$ 2.408.984	\$ 429.863		\$ 1.399.810		\$ 5.334.447
	Sub-Total	\$ 3.153.247	\$ 11.542.954	\$ 9.335.913	\$ 37.134.433	\$ 8.346.853	\$ 137.944	\$ 7.139.142	\$ 12.964.890	\$ 118.625.543
Costos Indirectos	Arriendo	\$ 1.040.000	\$ 3.360.000	\$ 1.440.000	\$ 3.680.000	\$ 1.080.000	\$ 175.000	\$ 9.334.000		\$ 20.109.000
	Administ y Oficina	\$ 869.498	\$ 1.013.000	\$ 862.727	\$ 2.671.300	\$ 1.519.499	\$ 406.502	\$ 7.664.262	\$ 2.085.687	\$ 17.092.475
	Mantenición	\$ 415.745	\$ 498.894	\$ 412.726	\$ 1.277.264	\$ 748.341	\$ 194.367	\$ 3.800.430	\$ 997.788	\$ 8.345.595
	Otros	\$ 224.069	\$ 605.886	\$ 282.066	\$ 1.081.544	\$ 335.109	\$ 85.811	\$ 228.105	\$ 5.229.629	\$ 8.072.219
	Sub-Total	\$ 2.549.312	\$ 5.477.780	\$ 3.997.519	\$ 9.730.108	\$ 4.682.949	\$ 965.687	\$ 12,204.797	\$ 18.313.104	\$ 51,419.249
TOTAL EGRESOS:		\$ 5.702.559	\$ 17.020.734	\$ 13.333.432	\$ 46.864.541	\$ 13.029.802	\$ 999.631	\$ 21.170.917	\$ 21.269.004	\$ 191.644.810

INGRESOS - EGRESOS	\$ 1.549.341	\$ 7.661.742	\$ 897.800	\$ 21.927.380	\$ 3.496.381	\$ 999.631	\$ 34.375.622	\$ 4.793.696	\$ 29.847.578
--------------------	--------------	--------------	------------	---------------	--------------	------------	---------------	--------------	---------------

UTILIDAD / COSTO	27,2%	45,0%	7,3%	-43,9%	31,2%	-100,0%	47,0%	22,5%	15,6%
------------------	-------	-------	------	--------	-------	---------	-------	-------	-------

Temporada: 2000-01

Agricultor: D

Centro de Gestión Los Angeles

ESTADO DE RESULTADO EMPRESA

		CENTRO DE RESPONSABILIDAD									
		Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4	Rubro 5	Rubro 6	Rubro 7	Rubro 8	Rubro 9	Total
Ventas	Servicios									\$ 24.381.250	\$ 24.381.250
	Ventas	\$ 13.181.400	\$ 35.384.504	\$ 93.222.512	\$ 6.834.600	\$ 10.739.900	\$ 68.306.500	\$ 15.722.428	\$ 631.900		\$ 244.023.744
	Otros	\$ 1.350.000	\$ 174.173				\$ 5.398.380			\$ 367.000	\$ 7.289.553
TOTAL INGRESOS:		\$ 14.531.400	\$ 35.558.677	\$ 93.222.512	\$ 6.834.600	\$ 10.739.900	\$ 73.704.880	\$ 15.722.428	\$ 631.900	\$ 24.748.250	\$ 275.694.547
Costos Directos	Insumos Maquinaria									\$ 17.147.207	\$ 17.147.207
	Compra Animales						\$ 39.685.424				\$ 39.685.424
	Aliment. Animal Ext.						\$ 1.215.150				\$ 1,215,150
	Aliment. Animal Int.						\$ 5,507,518				\$ 5,507,518
	Insumos Pecuarios						\$ 1,668,085				\$ 1,668,085
	Insumos Agricolas	\$ 3,837,360	\$ 7,172,217	\$ 31,865,921	\$ 3,059,321	\$ 3,171,937		\$ 1,330,363	\$ 711,000		\$ 51,248,119
	Maquinaria	\$ 1,867,500	\$ 3,635,000	\$ 10,098,971	\$ 4,950,250	\$ 3,720,000	\$ 1,657,000	\$ 769,000	\$ 790,000		\$ 27,487,721
	Mano de Odra	\$ 435,252	\$ 956,554	\$ 7,201,387	\$ 1,513,469	\$ 1,771,774	\$ 2,940,567	\$ 4,711,478	\$ 1,145,566	\$ 1,106,299	\$ 21,782,346
	Otros Costos	\$ 290,180	\$ 1,754,493	\$ 853,372	\$ 23,000	\$ 762,379	\$ 1,263,843	\$ 195,504			\$ 5,142,771
	Sub-Total	\$ 6,530,292	\$ 13,517,264	\$ 49,934,652	\$ 9,545,040	\$ 9,717,940	\$ 13,997,782	\$ 10,886,048	\$ 2,643,566	\$ 3,182,599	\$ 119,024,341
Costos Indirectos	Arriendo Uso Suelo	\$ 1,200,000	\$ 4,500,000	\$ 4,230,000	\$ 8,775,000	\$ 1,955,000		\$ 1,215,000	\$ 450,000		\$ 22,325,000
	Depreciación									\$ 3,456,233	\$ 3,456,233
	Administración	\$ 814,090	\$ 1,708,785	\$ 4,388,607		\$ 759,877	\$ 6,702,837	\$ 765,011	\$ 512,803		\$ 15,650,110
	M.O. General	\$ 70,597	\$ 148,735	\$ 500,970		\$ 65,032	\$ 672,955	\$ 79,600	\$ 30,068		\$ 1,567,957
	Maq. General	\$ 66,558	\$ 129,553	\$ 268,930		\$ 84,074	\$ 255,746	\$ 27,407	\$ 28,156		\$ 860,424
	Mantenición y Otros	\$ 445,745	\$ 840,377	\$ 1,575,706		\$ 472,372	\$ 3,749,015	\$ 245,912	\$ 225,369	\$ 2,763,599	\$ 10,318,095
Sub-Total	\$ 2,596,990	\$ 7,327,450	\$ 10,962,213	\$ 8,775,000	\$ 2,742,684	\$ 11,380,553	\$ 2,332,916	\$ 1,246,535	\$ 6,219,032	\$ 54,177,920	
TOTAL EGRESOS:		\$ 9,127,282	\$ 20,844,714	\$ 60,896,865	\$ 18,320,040	\$ 12,762,546	\$ 65,118,140	\$ 9,339,275	\$ 3,892,962	\$ 24,473,339	\$ 225,062,161
UTILIDAD TOTAL		\$ 5,404,118	\$ 14,712,963	\$ 32,240,648	\$ 11,490,440	\$ 2,972,640	\$ 9,396,340	\$ 6,383,153	\$ 1,261,062	\$ 274,912	\$ 50,632,386
			\$ 52,357,729			\$ 5,122,346		\$ 6,383,153	\$ 1,261,062	\$ 274,912	\$ 50,632,386
UTILIDAD / COSTO			57,6%			5,3%		68,3%	83,8%		22,5%
Temporada: 2001-02		Código Agricultor: D									

6. Fichas técnicas y análisis económico de rubros.

Luego de concluido un período de 4 temporadas de análisis para los distintos rubros, se puede observar una gran diferenciación promedio de los resultados económicos de las distintas temporadas. Existe un aumento creciente del total de costos por rubro en la mayoría de los rubros y se observó un efecto marcado de la disminución de ingresos debido a la baja de precios de los productos finales.

Para el caso de los 3 rubros tradicionales más importantes: trigo, remolacha y lechería, se observó lo anteriormente señalado.

Para el caso del rubro Trigo, se pudo observar que ha habido un creciente aumento del total de costos de producción anualmente, con un promedio de \$10.710 por ha, equivalente a un 2,6% anual. Al analizar el detalle de costos, es en la cuenta de pesticidas en donde aumentan los costos, principalmente en las 2 últimas temporadas.

Los costos indirectos en el rubro trigo representan un costo histórico de un 30,8% de los costos totales, lo que está dado principalmente por la asignación de los costos de arriendo de suelo y los costos administrativos. Esto indicaría que en este rubro el desarrollo de sistemas de producción en escala tendrían una directa relación con la disminución de costos, dado por que los costos de administración son del tipo fijo, se reducirían por unidad de producción al aumentar el tamaño de la superficie a sembrar por cada agricultor y tendría una directa relación con la importancia ponderada que tiene este rubro con el total de rubros presentes en cada empresa.

Para el caso del rubro Remolacha, se pudo concluir un aumento de \$ 34.564/ha promedio anual de los costos totales, equivalente a un 2,2 %. Al detallar las cuentas de costos, se pudo desprender que el ítem Pesticidas es el que ha aumentado en forma más significativa, en donde en la última temporada 2001-02, fue un 46% mayor que la temporada inmediatamente anterior.

A pesar de lo anterior, el ítem semillas también ha tenido un considerable aumento de los costos, pero se debe explicar que a partir del año 1999/2000, se incorporó a las semillas un peletizado de insecticida en forma general, lo que incrementa el costo de este insumo. Sin embargo, no se observa una reducción de costos en el ítem pesticidas.

Por otro lado, dentro de los costos totales de producción hay que mencionar que existe una directa relación de éstos con la producción anual, debido a que los costos de cosecha y flete son proporcionales directos a los rendimientos por hectárea. En las cuentas de Maquinaria

y Mano de Obra se encuentran la mayoría de los costos involucrados en la cosecha de este cultivos, ya sea en forma mecánica o manual. No se observó un reducción en el ítem Mano de Obra, a pesar del incremento de las cosechadoras en los predios y la incorporación del riego tecnificado.

En el rubro Lechería, hubo un aumento anual promedio de \$1,8 por litro de leche, observándose la mayor variación en la temporada 2001. Es en el ítem de Alimentación donde se observa la mayor variación, principalmente de los forrajes prediales.

Se pudo observar una disminución, principalmente en la última temporada, de los costos de Mano de Obra y los Costos Indirectos, los que habitualmente son del tipo fijo, lo que se explica por el aumento de tamaños de los planteles lecheros, con el consiguiente aumento de producción de leche.

Por otro lado, indistintamente del hecho que hayan aumentado el tamaño de los planteles lecheros con la consiguiente reducción de costos fijos en mano de obra y costos indirectos, ha habido un aumento observado entre la última temporada y la primera de \$ 20 por litro en los costos de alimentación, lo que ha sido la mayor variación que afecta el resultado económico total de las empresas lecheras. Cabe destacar, sin embargo, que el aumento de estos costos tiene directa relación con la producción unitaria de leche.

Un análisis paralelo que se debe mencionar es que gran parte de los aumentos de costos mencionados para los tres rubros descritos, tiene directa relación con la variación del tipo de cambio, que influye directamente en una gran parte de insumos de producción mayoritariamente importados.

Ejemplos de resultados se pueden observar en los anexos del presente informe.

9. Difusión de los resultados obtenidos.

El Centro de gestión difundió sus actividades a través de charlas de difusión e invitaciones desarrolladas por diversas organizaciones, así como en reportajes periodísticos:

- Charla en la ciudad de Temuco. Profo Gestión Agropecuaria, recinto SOFO. Exposición realizada por el Jefe Técnico Boris Solar. 31 de mayo de 2001.
- Charla en GTT Lechero San Carlos. Exposición realizada por el Jefe Técnico Boris Solar. 15 de agosto de 2001.
- Charla en ciudad de Punta Arenas. Asociación de Ganaderos de Magallanes. Exposición realizada por el Jefe Técnico Boris Solar. 31 de agosto de 2001.
- Charla en GTT Cultivos Los Angeles. Exposición realizada por el Jefe Técnico Boris Solar. 12 de septiembre de 2001.
- Revista el Campo Sureño N° 889 7 de mayo de 2001
- Participación en Chillán en reunión para discusión del documento "Una Política de Estado para la Agricultura Chilena (2002-2010)", organizado por ODEPA en conjunto con la U. Adolfo Ibáñez y la Sociedad Nacional de Agricultura. Participaron el Director Ernesto Hüne Moeller y el Jefe Técnico Boris Solar. 23 de octubre de 2001. Expusieron la importancia de los Centros de Gestión y los beneficios de que los agricultores se inscriban en uno.
- Primero Encuentro Nacional de Centros de Gestión. Participando como organizadores y expositores de las actividades que realiza el CGLA. Asisten Boris Solar y Juan Otazo. Temuco, 8 de noviembre de 2002.
- Feria Anual de SOCABIO. Se implementó un Stand informativo, con paneles que mostraron logos, fotografías, gráficos e información relevante del CGLA. Hubo entrega al público de folletos y exposiciones personales a los asistentes. Los Angeles, 22 al 25 de noviembre.
- Charla a estudiantes de la cátedra "Agronomía de Cultivos Anuales" de la Facultad de Agronomía de la U. de Chile, a quienes se les entregó una visión de las actividades del CGLA y una visión de la zona. Exposición realizada por Boris Solar. Los Angeles, 3 de diciembre de 2001.
- Charla a estudiantes participantes de la Gira al Sur de la Facultad de Agronomía de la U. de Chile, a quienes se les entregó una visión de las actividades del CGLA y una visión de la zona. Exposición realizada por Boris Solar. Chillán, 9 de enero de 2002 (Grupo 1) y 10 de enero (Grupo 2).
- Charla en GTT El Valle. Exposición realizada por el Jefe Técnico Boris Solar: Gestión Rubro de Remolacha y Lechería. Los Angeles, 9 de enero de 2002.
- Charla a Equipo Profesional Bioleche. Participan Karin Monsalve y Boris Solar. Los Angeles, 18 de marzo de 2002.

- Charla en Sub-Gerencia Iansagro planta Los Angeles. Exposición realizada a equipo profesional por el Jefe Técnico Boris Solar. 9 de abril de 2002.
- Charla en GTT El Valle. Exposición realizada por el Jefe Técnico Boris Solar: Gestión Cultivos Hortofrutícolas. 8 de mayo 2002.
- Segundo Encuentro Nacional de Centros de Gestión. Participación como organizadores. Asisten la Gerente Karin Monsalve y el Jefe Técnico Boris Solar. Los Angeles, 17 de mayo de 2002.
- Organizadores Seminario Internacional Sector Lechero: Visión Actual y Perspectivas. 3 de junio de 2002.
- Participación con stand en Primer Encuentro Cadena Hortofrutícola de Exportación. Casa del Deporte, Chillán. 6 de junio de 2002.
- Reportaje a Centro de Gestión. Canal Local de TV. Los Angeles. 6 de junio de 2002.
- Reportajes Campo Sureño y Revista del Campo del Seminario Internacional: "Sector Lechero: Visión Actual y Perspectivas". 17 de junio de 2002.
- Se recibió y divulgó el Premio Nacional a la Innovación Agraria, otorgado por el Ministerio de Agricultura.
- Firma Acuerdo Nacional de Centros de Gestión. Los Angeles. 23 de julio de 2002.
- Empresas Car. Charla de difusión a agricultores. 9 de octubre de 2002. Boris Solar.
- VII Congreso de Economistas Agrarios. Exposición trabajo: Evolución de Costos de Producción en Trigo, Remolacha y Lechería en las Provincias de Ñuble, Bio-Bío y Malleco durante 4 Temporadas. Chillán, 29 de octubre de 2002. Boris Solar.
- Seminario Sustentabilidad de Cultivos Anuales. Exposición tema: Aspectos económicos de la cero labranza. Santiago, 3 de diciembre de 2002. Boris Solar.

10. Impactos del proyecto.

Los resultados obtenidos fueron descritos en cada una de las actividades desarrolladas en presente informe. Es importante destacar que en éste proyecto se constató el excelente aprovechamiento de la información histórica, que ha sido relevante en los programas de planificación y presupuestos, debido a que con más de 4 temporadas analizadas existe una análisis de la evolución de los rubros, lo que implica que los resultados enfocados a una correcta y mejor toma de decisiones conlleven a un resultado económico empresarial más eficiente y rentable.

El principal resultado que se esperaba al cierre de este proyecto estaba enfocado a que los agricultores contarían con una nueva herramienta que incidirá fuertemente en una mejor toma de decisiones, con las implicancia de un resultado económico mejor.

Por otro lado, la transformación de la forma de hacer agricultura, basado no sólo en aspectos técnicos, sino que también de gestión empresarial, es sin lugar a dudas el principal resultado obtenido.

Se conserva lo establecido en los diferentes informes de avance, referido a que los impactos logrados se basan principalmente en el grado de capacitación ya adquirida en términos de control de gestión, lo que ha permitido una mejor utilización de los recursos productivos de las empresas y la apertura a buscar soluciones integrales a los problemas atinentes a cada predio. De igual manera, en forma indirecta ha sido positivamente afectado el personal de que se desempeña en los distintos predios, debido al establecimiento de un disciplinado control de registros y su mayor capacidad de comprender las reales problemáticas de los sistemas productivos de esta zona del país.

Las expectativas cumplidas de impactos se resumen a continuación:

Económico:

- Aumento de la rentabilidad de las explotaciones agrícolas.
- Una mejor programación de los recursos operacionales de las empresas.
- Otorgamiento de capacitación a los empresarios agrícolas de la zona.
- Mayor desarrollo integral del área involucrada.

Social:

- Mayor capacitación de los trabajadores.
- Mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores y sus trabajadores.
- El mayor desarrollo del sector involucrando la generación de mayor empleo.

Gestión:

- La acción del CGLA tenderá a que los agricultores participantes, trabajando en forma asociativa, logren aumentar los beneficios de sus empresas.

11. Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo de las actividades comprometidas se desarrollaron, en su mayoría, en normal funcionamiento.

A pesar de no haber aumentado en el número de agricultores usuarios, el CGLA mantuvo una marcada identificación dentro de la zona, con un creciente prestigio por la información que entrega a sus usuarios.

La puesta en marcha de la oficina de Chillán sufrió dificultades relacionadas con el normal funcionamiento en lo que a digitación de registros se refiere y su puesta en marcha.

El CGLA se consolida como uno de los mejores Centros de Gestión del país, reconocido por los demás CeGes, por el Ministerio de Agricultura y por los propios agricultores.

Se recomienda seguir apoyando iniciativas como esta, debido al alto impacto que genera entre los agricultores y al sector agropecuario, dada la reciente apertura de mercados.

12. Otros aspectos de interés.

El Centro de Gestión, en conjunto con el Profo de Gestión Agropecuaria de Temuco y el Profo de Gestión Lechero San Fernando, organizaron el Primer y Segundo Encuentro Nacional de Centros de Gestión, que agrupan además, al Profo Agrogestión Aconcagua S.A. de San Felipe, el PDP Gestión Copefrut de Curicó, el Profo Gestión y Comercialización de Linares, el Profo CER Los Lagos y al Profo Centro de Gestión Agrícola Todoagro S.A. de Valdivia. No se consideran a los CeGes con financiamiento INDAP. Esta actividad permitió generar la primera instancia hacia la consolidación de una Agrupación de Centros Gestión, que fue ratificada con la firma de todos los representantes de cada CeGe en julio del 2002 en la ciudad de Los Angeles, con la participación de las autoridades del Ministerio de Agricultura, FIA, CORFO y Fundación Chile.

El CGLA postuló el año 2001 al programa del Ministerio de Agricultura organizado por FIA: "Premio a la Innovación Agraria", en el área de Gestión y Asociatividad, el cual fue premiado en esta categoría, con la adjudicación de un viaje por el equivalente a \$4.000.000. El premio fue entregado en Santiago por el Ministro de Agricultura.

13. ANEXOS

SECTOR LECHERO Visión Actual y Perspectivas

La situación de los productores lecheros del país está estrechamente ligada a los mercados internacionales y a la industria láctea, razón por la cual durante el año 2001 el sector mostró una agitada actividad en cuanto a las relaciones productor - industria, pese a las cifras record en cuanto a producción y exportaciones.

Por lo anterior, el Centro de Gestión Los Angeles, junto al Profo Centro de Gestión Nuble, han organizado el Seminario "Sector Lechero: Situación Actual y Perspectivas", que está cofinanciado por el Programa de Promoción de la Fundación para la Innovación Agraria y el Programa Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

En este Seminario se pretende informar a productores de leche de todo Chile, sin importar el tamaño de su explotación, a profesionales y técnicos ligados al sector, sean estos de los Centros de Gestión, de la industria, de entidades gubernamentales, académicos o estudiantes; sobre las tendencias del mercado lácteo nacional e internacional, las perspectivas del sector y analizar la gestión de productores vinculados a estos Centros de Gestión Agrícolas con el objeto de transferir y promover la importancia e impacto económico relacionado a una eficiente administración predial.

RESEÑA CENTRO DE GESTIÓN LOS ANGELES

El Proyecto Centro de Gestión Los Angeles, CGLA, pertenece a una Organización de Agricultores de las Provincias de Nuble, Bio-Bio y Malleco, cuyo principal objetivo es: "Profundizar el mejoramiento en Gestión de los Productores como un proceso continuo destinado a mejorar su rentabilidad, a través del uso de herramientas de gestión empresarial que permitan mejorar la eficiencia en la toma de decisiones".

El CGLA cuenta con más de 4 años de experiencia capacitando y analizando la información técnico-económica de agricultores de más de 40 predios, los que abarcan una superficie total cercana a las 15,000 ha y de 20 rubros en explotación, estando el rubro Lechería presente en 22 de los integrantes del Centro. La producción total de Leche al año de los socios es de 32 millones de litros, en un total de 3.200 ha de uso para la explotación lechera.

El Proyecto Centro de Gestión Los Angeles es cofinanciado por los agricultores integrantes de las Provincias de Bio-Bio y Malleco, y por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA. Por otro lado, el CGLA administra el Proyecto Profo Centro de Gestión Nuble, con oficina en la ciudad de Chillán y co-financiado por CORFO, que agrupa a los agricultores de la Provincia de Nuble. El CGLA se ha convertido en una Organización de tipo Regional, la cual está actualmente en una fase de expansión en el número de agricultores participantes.

Para conocer con más detalle las actividades del Centro de Gestión Los Angeles y Nuble visítenos en : www.cgla.cl

RESEÑA DEL PROGRAMA GESTIÓN AGROPECUARIA

Fundación Chile, en un convenio con el Ministerio de Agricultura, está ejecutando el Programa de Apoyo a la Gestión Agropecuaria, el cual contribuye a mejorar la rentabilidad de las empresas desarrollando y transfiriendo metodologías de gestión de acuerdo a las necesidades de los distintos grupos asociativos de pequeños y medianos agricultores.

Para conocer más detalles de las actividades del Programa visite www.agrogestion.com.

Relatores

- **ERNESTO JAHN BOLLAND:**
Ingeniero Agrónomo M.Sc. Ph.D.
Investigador, Programa Leche; Estación Experimental INIA Quilmapu; Consultor en Nutrición.
- **HECTOR SANHUEZA ACEVEDO:**
Ingeniero Comercial; Asesor en Gestión Administrativa; Asesor Aproveche Bio Bio y Fedeleche.
- **GONZALO VARGAS OTTE:**
Ingeniero Agrónomo MBA M.Sc., Director del Departamento de Economía Agraria Pontificia Universidad Católica de Chile.
- **FRANCISCO GANA EGUIGUREN:**
Ingeniero Civil. Gerente General de Soprole.
- **RAMIRO SANHUEZA RIQUELME:**
Ingeniero Comercial, Master of Arts in Economics (c), Asesor del Ministerio de Agricultura.
- **PHILIPPE JACHNIK:**
President of the International Dairy Federation IDF (41 países miembros)
- **OSCAR OSAN:**
Ingeniero Agrónomo Magister en Economía Agraria (c). Jefe de Producción Animal y Gestión de Empresas Agropecuarias, "SanCor" Cooperativas Unidas Limitada, Argentina.
- **JORGE ALAMOS RODRIGUEZ:**
Médico Veterinario. Presidente FEDELECHE

Lunes 3 de Junio

08:15 Recepción de Participantes y Entrega de Material

09:00 Palabras de Bienvenida
Sr. Viniño Contreras I.
Presidente Centro de Gestión Los Angeles

09:05 Inauguración

Sr. Jaime Campos Quiroga
Ministro de Agricultura, Presidente del Consejo de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

09:30 "Evolución Técnico y Económica de Lecherías: Análisis Comparativo de Cuatro Temporadas. Basados en información del CGLA".

Sr. Ernesto Jahn B.
Sr. Héctor Sanhueza A.

10:30 Coffee Milk Break

11:00 "Escenarios Futuros del Sector Lechero:

Un Análisis Basado en los Costos del Centro de Gestión Los Angeles".
Sr. Gonzalo Vargas O.

11:45 "Industria Láctea Nacional, Eficiencia y Competitividad".

Sr. Francisco Gana E.

12:30 "Economía Del Sector Lechero"

Sr. Ramiro Sanhueza R.

13:15 a 14:30 Almuerzo

14:40 "Políticas Lecheras Internacionales"

Sr. Philippe Jachnik.

16:10 "Crisis del Sector Lechero Argentino:

Situación Actual y Perspectivas"
Sr. Oscar Osan.

17:00 Coffee Milk Break

17:30 "Análisis Coyuntural y Perspectivas del Sector Lechero en Chile".

Sr. Jorge Alamos R.

18:30 Mesa Redonda

Moderador:

Sr. Juan Pablo Aruta M.

Director Centro de Gestión Los Angeles

20:00 Cierre del Seminario



SECTOR LECHERO

Visión Actual y Perspectivas

SEMINARIO INTERNACIONAL

FECHA Y LUGAR DE REALIZACIÓN

Lunes, 3 de Junio de 2002
Hotel y Hostería Salto del Laja
Long. Sur Km. 480, Fono: 43-321 706
Los Angeles

VALOR

\$35.000.- por participante
Incluye: Material, almuerzo, coffee milk break

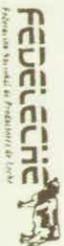
INSCRIPCIONES

Centro de Gestión Los Angeles
Fono-Fax: (43) 327-123
E-mail: cgl@tfe.cl
Los Angeles

Auspiciadores



Patrocinadores



Organizan



Proyecto FIA-CGLA



Proyecto CORFO-CODESSER

Co-Financian

Fundación para la Innovación Agraria

Fundación Chile

SECTOR LECHERO Visión Actual y Perspectivas

Los Angeles, Lunes 3 de Junio de 2002



GOBIERNO DE CHILE
CORFO



C G Nuble

Proyecto FIA-CGLA

Programa de Promoción
Fundación para la
Innovación Agraria



Programa
Gestión Agropecuaria
Fundación Chile



Centro de Gestión Los Angeles

El Centro de Gestión Los Angeles (CGLA), se inició bajo un proyecto auspiciado por la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) en el año 1997, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y los empresarios agrícolas integrantes del Centro. Este proyecto finalizó en noviembre de 2000 y la SNA realizó un traspaso del CGLA a los empresarios agrícolas de la zona. En octubre se formó la organización Centro de Gestión Los Angeles, con su propia personalidad jurídica, quienes presentaron un nuevo proyecto al FIA. En la actualidad el CGLA está desarrollando un programa de financiamiento FIA, que tiene por objetivo: "Profundizar el conocimiento en gestión de los productores como un proceso continuado a mejorar su rentabilidad, a través de nuevos servicios y la creación del CGLA como una unidad sustentable en el tiempo". El CGLA está conformado por 40 empresarios agrícolas de las provincias de Malleco, Bio Bio y Nuble. En la actualidad está en un proceso de integración de nuevos socios y llegar a transformarse en un Centro de Gestión Regional.

I N F O R M A C I O N E S

FECHA Y LUGAR DE REALIZACIÓN

Mayo, 24 de Mayo de 2001, Auditorium Liceo Agrícola "El Huertón"
Km. 6 camino a Antuco - Los Angeles

HORARIO

08:30 a 17:30 horas.

VALOR DEL SEMINARIO

El seminario tiene un valor de \$45.000.- por participante. 2 o más personas de la misma empresa 5% de descuento.
Participantes del Seminario Administración de Empresas Familiares: Valor por participante \$41.400.-
Incluye almuerzo, coffee break y material académico.
Las personas que cumplan con un mínimo de 80% de asistencia recibirán un Diploma de la Universidad que acredita su participación.

I N S C R I P C I O N E S

Centro de Gestión Los Angeles
Km. 6 camino a Antuco - Los Angeles
Fono/Fax: (43) 327 123
e-mail: kmonsalveb@entelchile.net

Aspectos Legales y Tributarios en la Actividad Agrícola

Los Angeles 24 de Mayo 2001

A U S P I C I A



P A T R O C I N A N

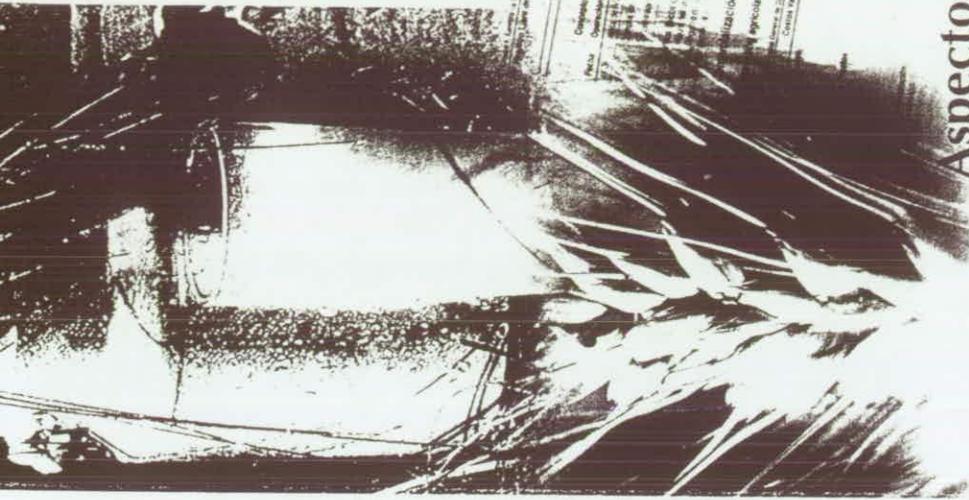
Campo Sureño

La Tribuna

O R G A N I Z A N



Fundación Chile



Aspectos Legales y Tributarios en la Actividad Agrícola

Los Angeles 24 de Mayo 2001



Programa Gestión Agropecuaria
Fundación Chile

Programa Gestión Agropecuaria
Convenio Ministerio de Agricultura de Chile y
Fundación Chile
GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE AGRICULTURA



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

Table with columns: Fecha, Descripción, Valor, Tipo, Clasificación, etc. The table contains several rows of data, including entries for 'Actividad Agrícola' and 'Cosecha de Maíz'.



Aspectos Legales y Tributarios en la Actividad Agrícola

Actividad Agrícola

Definición del Programa

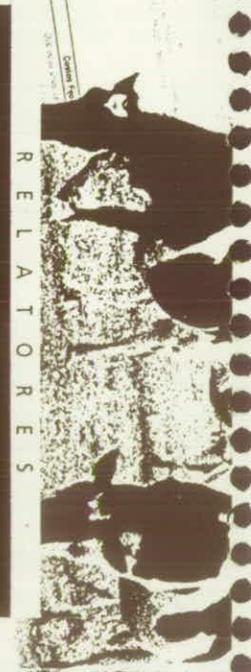
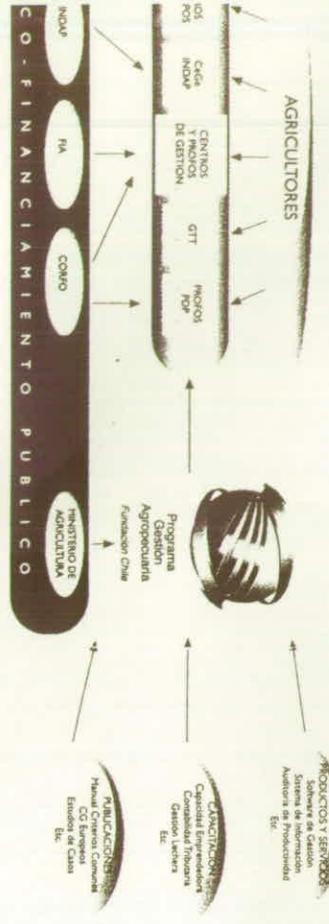
Chile, es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadoras, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejoramiento de los recursos naturales y al desarrollo de capacidades humanas y productivas de Chile.

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

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

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 dependen establecerse en el futuro.

Temas del Rol del Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile



RELATORES

SR. FRANCO BRZOVIC GONZALEZ

Magister en Derecho Tributario, Universidad de Chile, Abogado, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor en el área de Derecho Tributario de la Universidad Adolfo Ibáñez y Pontificia Universidad Católica de Chile. Ex Director de Programas de la Facultad de Derecho de la Universidad Adolfo Ibáñez. Socio del estudio de Abogados Edwards, Brzovic, Tocornal y Cia.

SR. JUAN IGNACIO DOMINGUEZ COVARRUBIAS

Master of Science, Universidad de Cornell, EE.UU. Ingeniero Agrónomo, Pontificia Universidad Católica de Chile. Director de la Cátedra de Negocios Agrícolas de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Reseña del Curso Aspectos Legales y Tributarios en la Actividad Agrícola

Continuando el Programa de Seminarios Empresariales desarrollados en conjunto con la Universidad Adolfo Ibáñez desde 1999, el Centro de Gestión Los Angeles ofrece el próximo 24 de mayo un seminario sobre "Aspectos Legales y Tributarios en la Actividad Agrícola".

El Seminario está dirigido a empresarios y profesionales del sector agropecuario regional y en él se analizarán aspectos relativos a la tributación agrícola, a las alternativas jurídicas para estructurar empresas agrícolas y otros temas de interés específico, entre los que se incluyen sucesiones, enajenación de predios agrícolas y justificación de inversiones. Asimismo, se analizarán los alcances de los nuevos proyectos sobre evasión tributaria en actual trámite parlamentario.

P R O G R A M A

ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA

I. Introducción general.

II. Estructura de los Impuestos.

■ Carga tributaria de las empresas y personas.

■ Impuesto a la Renta.

- Estructura del Impuesto a la Renta:

- Renta.
- Ingresos No Renta.
- Tipos de Impuestos: Primera Categoría, Segunda Categoría, Global Complementario y Adicional.
- Tributación de la actividad empresarial y los negocios.
- Tributación de las personas físicas: propietario, dependientes, profesionales.
- Estructura del Impuesto al Valor Agregado:
 - Hechos gravados básicos.
 - Hechos no gravados: caso de las exportaciones; diferencias y efectos.

■ Breve análisis del Proyecto contra la Evisión y su efecto en la empresa.

III. Estructura de la Empresa.

■ Alternativas jurídicas para la empresa.

- Empresario Individual.
- Sociedad:
 - Sociedad Anónima.
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - Otras formas.

■ Características de cada una de ellas, desde un punto de vista legal y personal.

- Responsabilidad de los socios.
- Administración.
- Cesión de la propiedad: acciones o derechos, Formas.
- Distribución de utilidades versus retiros.
- Restricciones legales, costos.
- Ventajas y desventajas de cada tipo.

IV. Particularidades de la actividad agrícola.

- Particularidades Tributarias de la actividad agrícola.
 - Formas de determinar la renta. Renta presunta y efectiva.
 - Los Activos agrícolas.
 - Tributación en la enajenación de predios agrícolas versus los urbanos.
 - Contribuciones de bienes raíces: efecto tributario especial.
 - Justificación de gastos de vida e inversiones respecto de contribuyentes en renta presunta.
 - Sucesión.
 - Renta presunta.
- Particularidades sobre el tratamiento contable de los activos agrícolas.
- Particularidades de la forma de organización legal en la actividad agrícola.

Seminario en Los Angeles

La leche en la encrucijada

Escribe Hardy Avilés

Más que complicado se ve el panorama para los productores lecheros.

Cerca de 150 asistentes pudieron comprobarlo. Muchos de ellos, en su faena diaria, ya se habían dado cuenta. El problema es que el horizonte se ve complicado, pero, todavía quedan esperanzas para poder enfrentar la crisis.

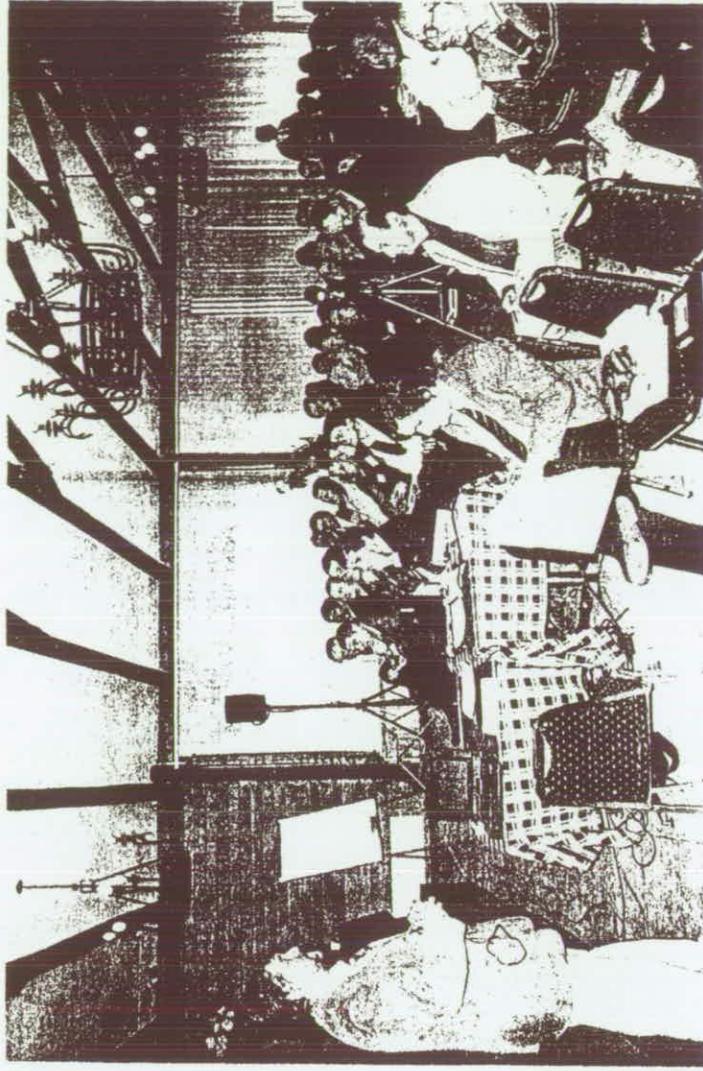
El consumo ha bajado; no hay plata para comprar leche en muchas familias; además, los precios siguen abajo. Ese panorama, sumado al remate silencioso —liquidación de predios de a poco— como al cierre de lecherías, hacen que la situación sea difícil.

Analizar esta situación desde distintas perspectivas fue el objetivo que tuvo el Centro de Gestión Los Angeles, que junto al Centro de Gestión Nuble, organizaron el seminario "Sector lechero: visión actual y perspectivas" en Los Angeles. Este fue patrocinado por Fedeleche y revista Campo Sureño.

No se trata de un tema agradable. A lo mejor, hace unos 7 u 8 años, cuando el sector venía en alza, podría haber sido hasta entretenido. Pero, la tremenda asistencia demostró que hay mucha preocupación en un sector que está bien complicado.

La bienvenida la dio Vinitcio Contreras, presidente del CGLA. También habló el seremi de la VIII Región, César Rodríguez, quien planteó que en el 2005, la meta es exportar 100 millones de dólares en lácteos.

La exposición del especialista de línea Qui-lamapu, Ernesto Jahn, presentó los resultados de un análisis de 4 años sobre 7 lecherías del centro de gestión, incluido el país



Más de 150 personas asistieron a este seminario realizado en Los Angeles.

div, explica que al hacer el análisis de gestión de los predios, el precio de los insumos comprados ha ido subiendo en forma permanente. Los costos de producir aumentan y hay muchos productores que sufren pérdidas. Mientras más vacas, se registra un mayor margen total y un mayor margen por litro, sin embargo al analizar las curvas, esto no ha ocurrido tan expresamente.

De los 4 predios analizados, Jahn resaltó que se aprecia que están trabajando casi al ras de los costos, con pocas rentabilidades levemente negativas o negativas de frente. Resaltó la importancia de realizar gestión para revisar los costos muy bien. En ese sentido, el ahorro en un ítem menor puede significar hasta un 20% del margen.

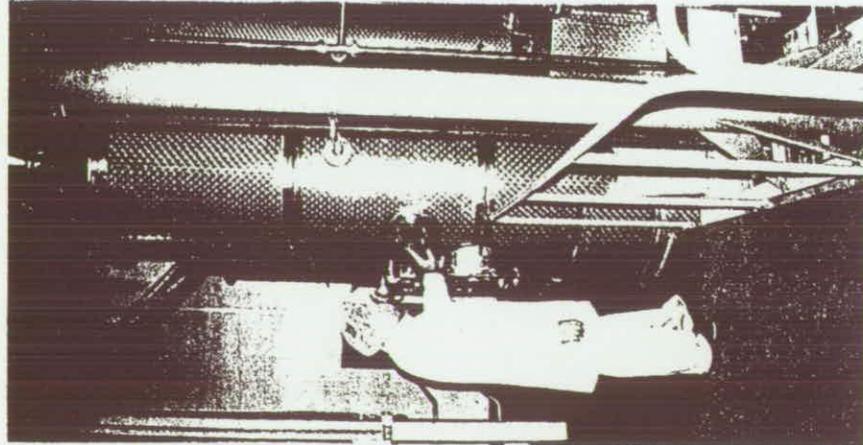
Entre sus conclusiones resalta que el costo de producción está muy cercano al precio de la venta, ya que hay gente que pierde plata. En su estudio, el margen total aumenta con el tamaño del predio, el mar-

análisis de gestión técnico—económica sobre este mismo estudio. Recordó que entre 2000 y 2001 no se canceló excedentes por la leche, lo cual hizo cambiar las estrategias de producción para ajustarse a ese complejo escenario.

Algunos datos interesantes fueron que la VIII Región produce el 10% de la leche nacional, lo cual deriva cerca de 150 millones de litros para la industria y un 30% al mercado informal.

Aunque muchas de las cifras eran francamente negativas, se reiteró que ninguna de las 7 lecherías del estudio arrojaba un margen de rentabilidad muy bueno. Sólo entre marzo del 2001 y abril del 2002, los alimentos importados a los predios subieron —cálculo en mano— en un 20,2%.

Los fertilizantes, productos veterinarios, mano obra, combustibles, entre otros costos, subieron a tasas de mucho más de un 5% en el año. Según Sumbaza, si estas 7 lecherías mantienen sus costos y continúan



Se ve muy complicado el panorama lechero, sobretodo por los precios bajos.

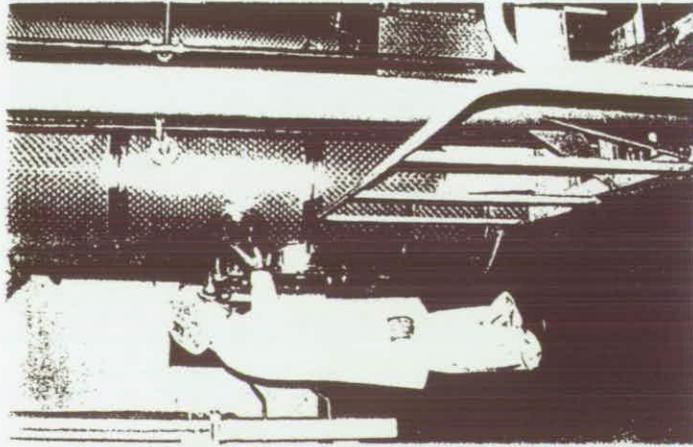
La industria

Muy esperada fue la intervención del gerente de Sopro-lact, Francisco Gana, quien era uno de los invitados a este seminario. No pudo asistir, por lo cual fue reemplazado por los ejecutivos Andrés y Gustavo Gómez, quienes explicaron distintos puntos de vista mediante los cuales han basado su trabajo como empresa.

Reconocieron que exportar con marca es muy complejo. El 2001 fue el primer año en que Chile obtuvo el superávit comercial en exportación de lácteos.

El mercado creció un 4% anual entre 1989 y 1998. El crecimiento en la oferta de leche será un 4% o más y la demanda por lácteos será constante. El único camino es la exportación del superávit de leche, mientras que el 2011, Chile se constituyó en exportador neto.

El desafío es recuperar las bases de crecimiento, aumentar la demanda interna y promover más el consumo de lácteos. Hay en Chile las 3 mayores mercados son compañías como la leche, queso condensado y la leche UHT. El primer productor de leche en Chile es el superávit del volumen de



Se ve muy complicado el panorama lechero, sobretodo por los precios bajos.

La industria

Muy esperada fue la intervención del gerente de Soprole, Francisco Gana, quien era uno de los invitados a este seminario. No pudo asistir, por lo cual fue reemplazado por los ejecutivos Andrés y Gustavo Gómez, quienes explicaron distintos puntos de vista mediante los cuales han basado su trabajo como empresa.

Reconocieron que exportar con marca es muy complejo. El 2001 fue el primer año en que Chile obtuvo el superávit comercial en exportación de lácteos.

El mercado creció un 4% anual entre 1989 y 1998. El crecimiento en la oferta de leche será un 4% o más y la demanda por lácteos será constante. El único camino es la exportación del superávit de leche, mientras que el 2011 Chile se constituyó en exportador neto.

El desafío es recuperar las tasas de crecimiento, aumentar la demanda interna y promover más el consumo de lácteos. Hoy en Chile los 3 mayores mercados son commodities como la leche, queso maduro y la leche UGHT. Es un círculo virtuoso en el cual el 80% del volumen no es diferenciado por los consumidores.

Hay que innovar, plantea Gómez. Como empresa, lo han hecho creando nuevos productos y con una atractiva propuesta publicitaria, lo cual ayuda a generar más interés en el consumo de lácteos, que es uno de los desafíos más importantes y difíciles. Es cautivar al consumidor, en un momento complicado en lo económico, una de las tareas más duras.

Escribe Hardy Avilés

Más que complicado se ve el panorama para los productores lecheros.

Cerca de 150 asistentes pudieron comprobarlo. Muchos de ellos, en su faena diaria, ya se habían dado cuenta. El problema es que el horizonte se ve complicado, pero, todavía quedan esperanzas para poder enfrentar la crisis.

El consumo ha bajado; no hay plata para comprar leche en muchas familias; además, los precios siguen abajo. Ese panorama, sumado al remate silencioso —liquidación de predios de a poco— como al cierre de lecherías, hacen que la situación sea difícil.

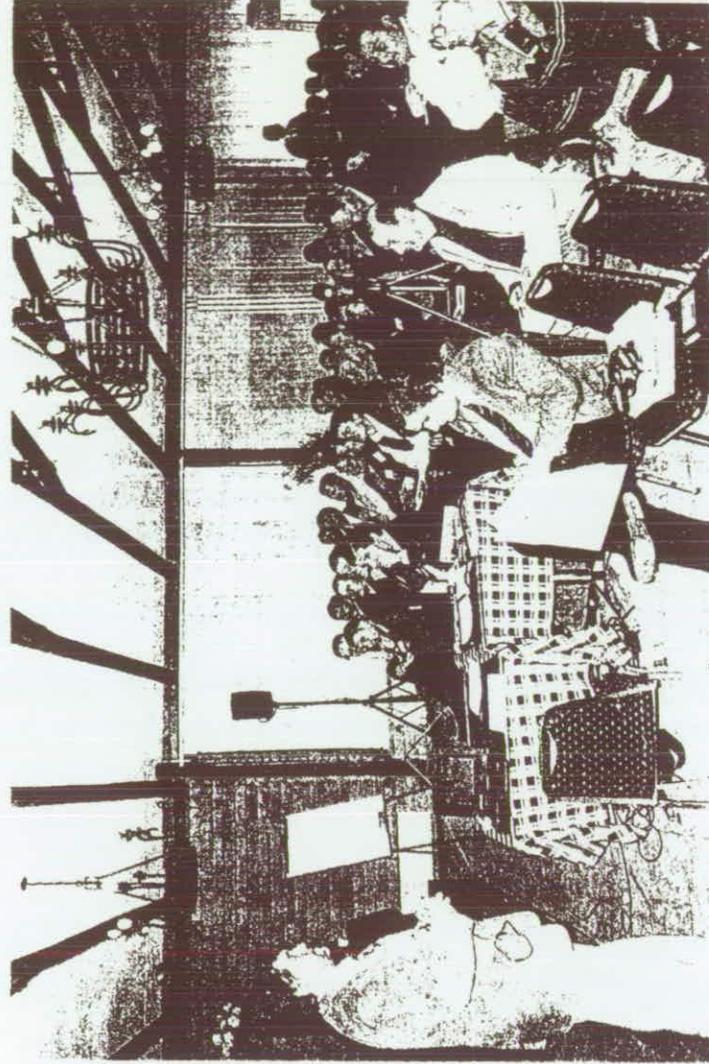
Analizar esta situación desde distintas perspectivas fue el objetivo que tuvo el Centro de Gestión Los Angeles, que junto al Centro de Gestión Nuble, organizaron el seminario "Sector lechero: visión actual y perspectivas" en Los Angeles. Este fue patrocinado por Fedeleche y revista Campo Sureño.

No se trata de un tema agradable. A lo mejor, hace unos 7 u 8 años, cuando el sector venía en alza, podría haber sido hasta entretenido. Pero, la tremenda asistencia demostró que hay mucha preocupación en un sector que está bien complicado.

La bienvenida la dio Vinicio Contreras, presidente del CGLA. También habló el secretario de la VIII Región, César Rodríguez, quien planteó que en el 2005 la meta es exportar 100 millones de dólares en lácteos.

La exposición del especialista de Inia Quiñamapu, Ernesto Jahn, presenció los resultados de un análisis de 4 años sobre 7 lecherías del centro de gestión argeño, el cual se realizó mediante el financiamiento de un FAT Corfo. El perfil de los predios es el de un trabajo intensivo, aunque también existía ejemplos de producción extensiva.

Al definir "intensivo", explicó, se habla de producción lechera sobre la base de alfalfa, maíz, con altos niveles de concentrado y patio de alimentación. Sus lactancias van



Más de 150 personas asistieron a este seminario realizado en Los Angeles.

explicó, que al hacer el análisis de gestión de los predios, el precio de los insumos comprados ha ido subiendo en forma permanente. Los costos de producir aumentan y hay muchos productores que sufren pérdidas. Mientras más vacas, se registra un mayor margen total y un mayor margen por litro, sin embargo al analizar las curvas, esto no ha ocurrido tan expresamente.

De los 4 predios analizados, Jahn resaltó que se aprecia que están trabajando casi al ras de los costos, con muchas rentabilidades levemente negativas o negativas de frente. Resaltó la importancia de realizar gestión para revisar los costos muy bien. En ese sentido, el ahorro en un ítem menor puede significar hasta un 20% del margen.

Entre sus conclusiones resaltó que el costo de producción está muy cercano al precio de la venta, ya que hay gente que pierde plata. En su estudio, el margen total aumenta con el tamaño del predio, el margen por litro también aumenta. Los costos de la mano de obra disminuyen con el tamaño. Los costos individuales en los predios pequeños son más altos. Recordó que el rubro lechero tiene ciclos lentos, por lo que cada ajuste que se haga tiene efectos a largo plazo.

Dentro de la misma exposición, el ingeniero comercial Héctor Sanhueza, hizo un

análisis de gestión técnico-económico sobre este mismo estudio. Recordó que entre 2000 y 2001 no se canceló excedente por la leche, lo cual hizo cambiar las estrategias de producción para ajustarse a ese complejo escenario.

Algunos datos interesantes fueron que la VIII Región produce el 10% de la leche nacional, lo cual deriva cerca de 150 millones de litros para la industria y un 30% al mercado informal.

Aunque muchas de las cifras eran francamente negativas, se reiteró que ninguna de las 7 lecherías del estudio arrojaba un margen de rentabilidad muy bueno. Solo entre marzo del 2001 y abril del 2002, los alimentos importados a los predios subieron —cálculo en mano— en un 20,29%.

Los fertilizantes, productos veterinarios, mano-obra, combustibles, entre otros costos, subieron a tasas de mucho más de un 5% en el año. Según Sanhueza, si estas 7 lecherías mantienen sus costos y continúa la tendencia de precios, perderán plata. Como conclusiones lógicas, el especialista planteó que la producción de leche —bajo las actuales condiciones y con las estadísticas revisadas— es un negocio muy restringido y riesgoso, donde es básico llevar un sistema de gestión, permanente en el ítem —por y un modelo predictivo de las consecuencias de las decisiones.

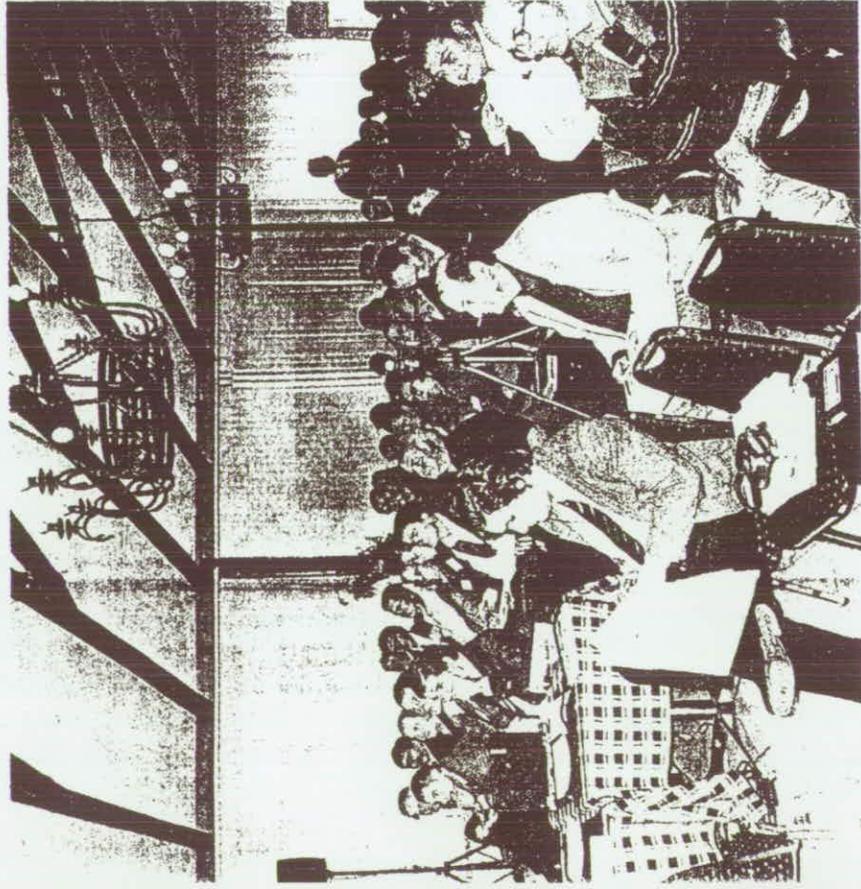
El economista completa el sector, lecheros, al centro de de un 12% en los pesos por litro. Segun Vargas, generar vol ninguno de los predios mayores ut la alimenta, obra. Otra t dios de mer rápido.

En persp producción También se de leche y l últimos añ estancado.

Para que a país crezca, explica, per "sobra" lech to de bajos perspectiva

El tema de lo: costos de la l

s Angeles encrucijada



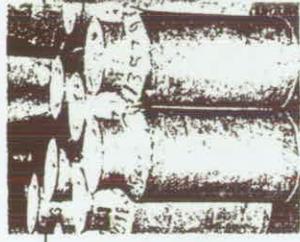
Personas asistieron a este seminario realizado en Los Angeles.

dio, explica que al hacer el análisis de gestión de los predios, el precio de los insumos comprados ha ido subiendo en forma permanente. Los costos de producir aumentan y hay muchos productores que sufren pérdidas. Mientras más vacas, se registra un mayor margen total y un mayor margen por litro, sin embargo al analizar las curvas, esto no ha ocurrido tan expresamente.

De los 4 predios analizados, Jahn resaltó

un análisis de gestión técnico—económica sobre este mismo estudio. Recordó que entre 2000 y 2001 no se canceló excedentes por la leche, lo cual hizo cambiar las estrategias de producción para ajustarse a ese complejo escenario.

Algunos datos interesantes fueron que la VIII Región produce el 10% de la leche nacional, lo cual deriva cerca de 150 millones de litros para la industria y un 30% al mercado informal.



Una visión de futuro

El economista agrario Gonzalo Vargas hizo una completa exposición sobre los escenarios futuros del sector lechero, a la luz de los antecedentes obtenidos sobre el análisis de 16 lecherías pertenecientes al centro de gestión. De ellas, 7 crecieron a un ritmo de un 12% anual, mientras que la utilidad por litro, en los períodos 2000—2001 fue de un promedio de 7 pesos por litro, en lo que representa un margen bastante estrecho.

Según Vargas, el crecimiento que se busca no necesariamente va por reducir los costos, sino que para generar volumen. Una de sus conclusiones es que ninguno de los factores explica las diferencias entre los predios y sus costos, eso sí, en algunos casos las mayores utilidades se relacionan con la eficiencia en la alimentación y, en forma secundaria, la mano de obra. Otra tendencia que advirtió fue que los predios de menores costos promedio crecieron más rápido.

En perspectivas de mercado, Vargas planteó que la producción mejorará, a pesar de los bajos precios. También se produjo un mejoramiento en la calidad de leche y un cambio en la estacionalidad en los últimos años, sin embargo, el consumo permanece estancado.

Para que aumente el consumo, se necesita que el país crezca. Hoy somos exportadores de leche, explica, pero eso no es muy bueno, ya que hoy "sobra" leche en el mercado mundial, en un contexto de bajos precios internacional y tampoco existen perspectivas de aumento en el tipo de cambio.

Advierte una tendencia a cambiar la estructura de pagos por precio de plantilla, como también la de los precios de excedente. Se trata de un tema donde viene un cambio estructural.

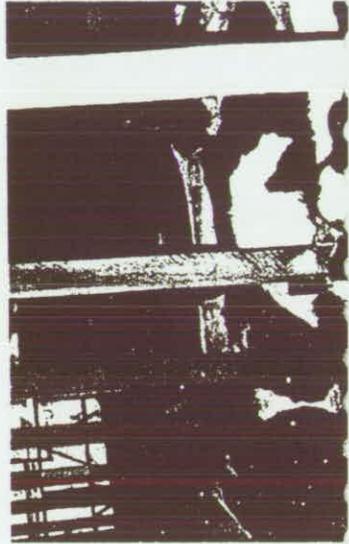
A su juicio, no le parece coherente secar leche en invierno y sustituir leche en polvo importada con leche de invierno. Reconoce que en Chile hay más producción de leche de plantilla que la que el país puede consumir, por lo cual se están generando peligrosos excedentes invernales.

El ejemplo golpea. En el 2001, el 33% de la producción de leche fue destinado a leche en polvo, del cual el 24% se elaboró entre mayo y agosto El 36% de la producción de la X Región fue a leche en polvo, al igual que el 46% de la producción de la IX Región.

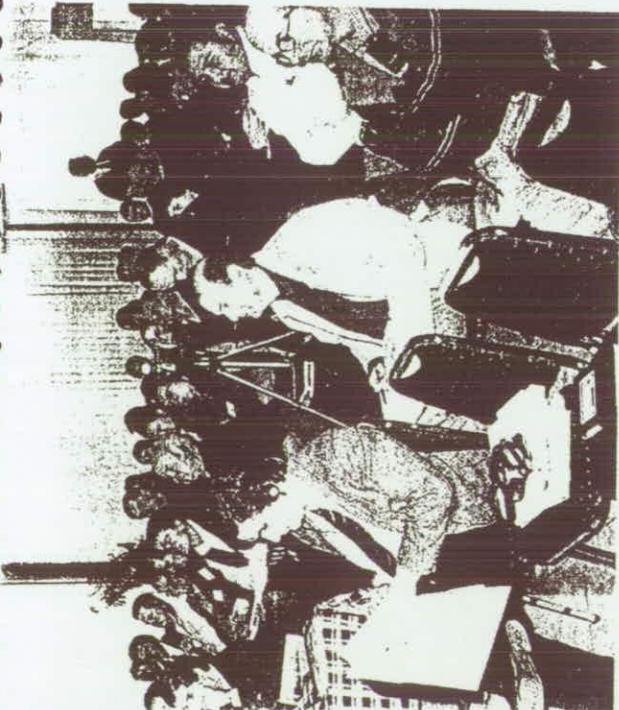
"Es sostenible —consultó a los presentes— un precio plantilla basado en productos frescos o el precio de invierno va a estar relacionado a la sustitución de leche en polvo, importada o almacenada", dijo. "Pienso que la pauta de precios está obsoleta". Para definir bien, se debería ir a un sistema de pago por sólidos, no porque el precio sea bajo, sino que porque a dónde se va.

Afirmó que hoy los precios internacionales son los más bajos de la década. Lo importante es mantener la esperanza en que se revierta, pero el escenario nacional es complejo, con precios bajos, consumo doméstico estancado y exceso de producción anual.

Economía del sector lechero



El asesor del ministerio de Agricultura, Ramiro Sanhueza, se refirió al aspecto económico del sector lechero, el cual aparece en un entorno internacional bien complicado. Se advierte tendencias claras como el aumento de la participación de Occia en los mercados mundiales de la



Este seminario realizado en Los Angeles.

hacer el análisis de gestión, el precio de los insumos subiendo en forma de producir muchos productores que mientras más vacas, se margen total y un litro, sin embargo al esto no ha ocurrido tan

nalizados, Jahn resaltó están bajando casi al en muchas rentabilidades o negativas de importancia de realizar los costos muy bien. horro en un ítem menor a un 20% del margen. ones resaltó que el n está muy cercano al ya que hay gente que estudio, el margen total año del predio, el mat- in aumenta. Los costos disminuyen con el individuales en los pre- más altos. Recordó que e ciclos lentos, por lo se haga tiene efectos a a exposición, el inge- tor Sanhueza, hizo un

análisis de gestión técnico—económica sobre este mismo estudio. Recordó que entre 2000 y 2001 no se canceló excedentes por la leche, lo cual hizo cambiar las estrategias de producción para ajustarse a ese complejo escenario.

Algunos datos interesantes fueron que la VIII Región produce el 10% de la leche nacional, lo cual deriva cerca de 150 millones de litros para la industria y un 30% al mercado informal.

Aunque muchas de las cifras eran francamente negativas, se reiteró que ninguna de las 7 lecherías del estudio arrojaba un margen de rentabilidad muy bueno. Sólo entre marzo del 2001 y abril del 2002, los alimentos importados a los predios subieron —cálculo en mano— en un 20,29%.

Los fertilizantes, productos veterinarios, mano obra, combustibles, entre otros costos, subieron a tasas de mucho más de un 5% en el año. Según Sanhueza, si estas 7 lecherías mantienen sus costos y continúa la tendencia de precios, perderán plata. Como conclusiones lógicas, el especialista planteó que la producción de leche —bajo las actuales condiciones y con las estadísticas revisadas— es un negocio muy restringido y riesgoso, donde es básico llevar un sistema de gestión, permanente en el tiempo y un modelo predictivo de las consecuencias de las decisiones.

Según Vargas, el crecimiento que se busca no necesariamente va por reducir los costos, sino que para generar volumen. Una de sus conclusiones es que ninguno de los factores explica las diferencias entre los predios y sus costos, eso sí, en algunos casos las mayores utilidades se relacionan con la eficiencia en la alimentación y, en forma secundaria, la mano de obra. Otra tendencia que advirtió fue que los predios de menores costos promedio crecieron más rápido.

En perspectivas de mercado, Vargas planteó que la producción mejorar, a pesar de los bajos precios. También se produjo un mejoramiento en la calidad de leche y un cambio en la estacionalidad en los últimos años, sin embargo, el consumo permanece estancado.

Para que aumente el consumo, se necesita que el país crezca. Hoy somos exportadores de leche, explica, pero eso no es muy bueno, ya que hoy "sobra" leche en el mercado mundial, en un contexto de bajos precios internacional y tampoco existen perspectivas de aumento en el tipo de cambio.

peligrosos excedentes invernales. El ejemplo golpea. En el 2001, el 33% de la producción de leche fue destinado a leche en polvo, del cual el 24% se elaboró entre mayo y agosto. El 36% de la producción de la X Región fue a leche en polvo, al igual que el 46% de la producción de la IX Región.

"Es sostenible —consultó a los presentes— un precio plantilla basado en productos frescos o el precio de invierno va a estar relacionado a la sustitución de leche en polvo, importada o almacenada", dijo. "Pienso que la pauta de precios está obsoleta". Para definir bien, se debería ir a un sistema de pago por sólidos, no porque el precio sea bajo, sino que porque a dónde se va.

Afirmó que hoy los precios internacionales son los más bajos de la década. Lo importante es mantener la esperanza en que se revierta, pero el escenario nacional es complejo, con precios bajos, consumo doméstico estancado y exceso de producción anual.

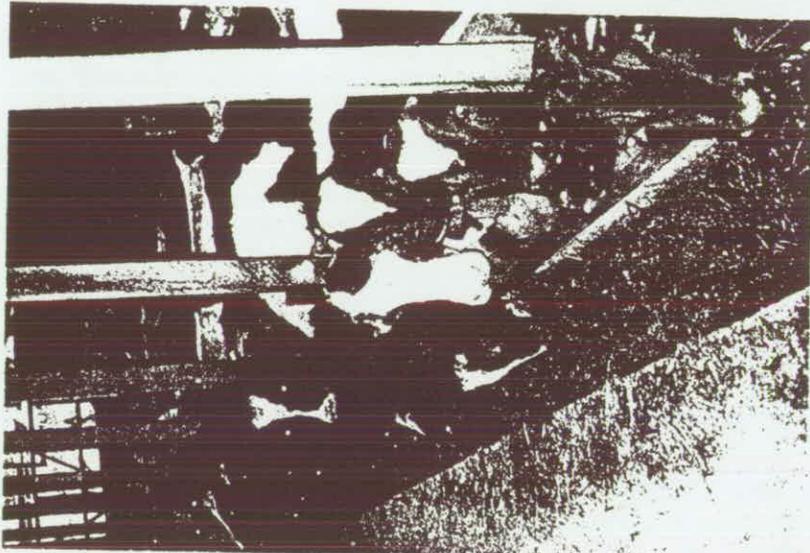
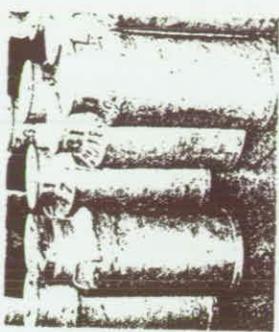
Economía del sector lechero

El asesor del ministerio de Agricultura, Kamiro Sanhueza, se refirió al aspecto económico del sector lechero, el cual aparece en un entorno internacional bien complicado. Se advierte tendencias claras como el aumento de la participación de Oceanía en los mercados mundiales de la leche.

En lo que a Chile y su producción de leche se refiere, recordó que somos un país pequeño y con economía abierta, por lo cual no se puede hacer cualquier cosa en materia económica.

Entre las tendencias, planteó que el impacto de la entrada en vigencia del tribunal competente contribuirá mucho, así como también apoyar las iniciativas exportadoras con recurso a las medidas protectoristas.

Entre los desafíos citó potenciar el nivel de sanidad en los alimentos y de sanidad animal; continuar apoyando el incremento al consumo lácteo; crear mecanismos de estudio continuo en contra de las importaciones; y, esfuerzos por mejorar competitividad.



El tema de los alimentos incide fuertemente en los costos de la lechería.

LECHERÍA | PERSPECTIVAS

En busca de rumbo

El sector lechero en Chile está en el peor momento para su desenvolvimiento: precios bajos y consumo estancado, e incluso bajando. Pero lo peor es que el país no sabe qué quiere de esta actividad, concluyeron especialistas en un seminario realizado en Los Ángeles.

En la coyuntura actual algunos ven que la solución es aumentar las exportaciones. Pero, al parecer, el esfuerzo mayor sería enfocarse en la demanda interna (un aspecto es la incipiente campaña iniciada por Promolac).

Chile está llegando a ser excedentario, pero la paradoja es que su demanda interna sólo llega a 126 litros por persona.

El ejemplo está en las naciones más desarrolladas que tienen fuertes y constantes campañas de promoción para mantener los altos

Conclusiones de seminario en Los Ángeles.

consumos ya conseguidos. En el camino han debido ordenarse. En el caso de Francia, industria y productores trabajan en base a una pauta de pago, que refina ciertos parámetros de referencia que cada 3 meses se analizan en sus precios internacionales.

Un análisis del Centro de Gestión de Los Ángeles, efectuado en 7 lecherías de la zona, arrojó en todos los casos una proyección negativa para la temporada 2002.

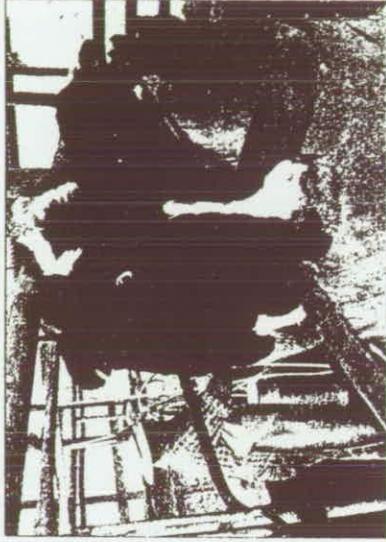
Una visión no menos alentadora planteó el economista agrario Gonzalo Vargas, quien señaló que al cumplido escenario actual se

agrega que la estructura de pagos de la industria está obsoleta y equivocada, ya que se siguen privilegiando los componentes líquidos de la

leche, en circunstancias que lo más relevante, en términos de transformación industrial, son los sólidos.

La actual coyuntura interna, según Vargas, se ha visto complicada por la falta de una visión de futuro compartida por productores, industriales y el Gobierno. "Creo que el problema de fondo es que no tenemos claro hacia dónde vamos como país".

Este criterio lo compartió, en cierta medida, el asesor del Ministerio de Agricultura Ramiro Sanhueza, quien afirmó que la industria ha tenido una visión de corto plazo para enfrentar el negocio; además, ha sido inconsistente en la formulación de las pautas de pago y, en general, ha existido desvinculación con los productores.



CONSUMO.- En el mercado interno estaría el futuro del rubro.

No obstante lo anterior, el gerente de marketing de Soproel, Gustavo Gomez manifestó que la transnacional neozelandesa está trabajando por recuperar las tasas históricas de crecimiento de la demanda, sobre la base de innovar, en función de los cambios de hábito en el consumo de la población. "Que-

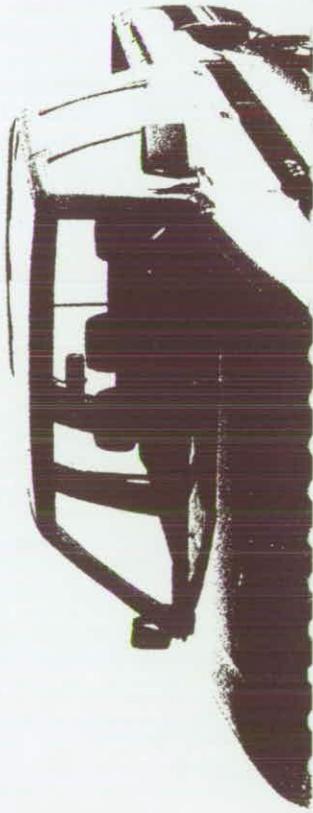
En la misma dirección, el presidente de la Internatio-

nal Dairy Federation, el francés Philippe Jachnick, sostuvo que "la leche es lo que es y eso la hace diferente a muchos productos. Por eso el mercado interno siempre será mucho más atractivo. Por eso los productores y la industria deben ser capaces de convencer a la gente que vale la pena consumirla".

Jachnick indicó que todos los países que efectúan campañas de promoción, a la larga, han aumentado sus niveles internos de consumo.

Respecto de qué hacer con la producción excedentaria, el ejecutivo de la IDF plantea que siempre es necesario tener previamente una estrategia para exportar estos lácteos que no son absorbidos por la demanda, a fin de que no presionen los precios internos a la baja, tal como está ocurriendo en la actual coyuntura chilena.

WWW.CHEVROLET.CL



Luv,

Centros de gestión tendrán nuevo modelo de trabajo para permitir sustentabilidad

Este nuevo modelo no difiere del ya existente en cuanto a su funcionamiento aunque permite superar un problema estructural que tienen los centros de gestión, que es el financiamiento», explicó asesor ministerial.

Un nuevo modelo de trabajo para los centros de gestión que operan en el país bajo el alero de la Corporación de Fomento y la Producción (Corfo), comenzará a funcionar a contar del próximo año propiciado por el Ministerio de Agricultura.

La idea es generar instancias que permitan superar las dificultades de financiamiento de estos organismos cuyo fin de mejorar la competitividad del sector agrí-



José Acosta, asesor de la Subsecretaría de Agricultura, explica a los representantes de los centros de gestión sobre el nuevo modelo de funcionamiento que tendrán estas entidades.

cola nacional a través de la entrega de herramientas de capacitación empresarial, de modo de hacer posible su mantención en el tiempo, más allá de los cuatro años que

financia Corfo.

El asesor de la Subsecretaría de Agricultura, José Acosta, que estuvo el martes en Los Angeles en un encuentro de los centros de gestión del país, explicó que este nuevo modelo no difiere del ya existente en cuanto a su funcionamiento aunque "permite superar un problema estructural que tienen los centros de gestión, que es el financiamiento".

Hizo ver que el actual esquema de trabajo hace inviable pensar que estas entidades puedan autofinanciarse, tal como lo ha revelado la experiencia de los países europeos que durante años han financiado sus centros de gestión.

Acosta contó que para la reformulación del modelo de los centros de gestión se ha contratado a una empresa consultora que los analizará y verá la factibilidad de

financiamiento al que pueden aspirar, principalmente desde el punto de vista de los recursos públicos disponibles.

En forma paralela, el tema está siendo analizado por los representantes de los centros de gestión del país en reuniones mensuales para participar también en la formulación de dicho modelo. A mediados de diciembre próximo, los resultados finales serán presentados a los asociados para que comience a funcionar el año siguiente.

La intención, adelantó, es replicar las experiencias de trabajo que en esa misma línea han seguido los países europeos que tras varias décadas de financiar directamente el funcionamiento de sus centros de gestión, ahora han empleado su esquema de trabajo en donde estos organismos pueden subsistir a través de la contratación de servicios por parte del Estado.

CONVENIO DE COLABORACION

Por otro lado, con el fin de potenciar una mayor eficiencia en el uso de los recursos del Estado y de productores agropecuarios de seis regiones del país, se firmó un acuerdo de cooperación de los centros de gestión que cuentan con el apoyo de Corfo e instituciones ligadas al desarrollo de productores agrícolas y pecuarios como el FIA, Indap y Fundación Chile.

El objetivo de los centros de gestión ha sido apoyar a los productores en su proceso de mejoramiento de sus capacidades empresariales, a través de la constitución y operación de equipos profesionales encargados de la prestación de servicios especializados a los usuarios de los centros.

Los socios de los Centros de Gestión: Profo Gestión y Comercialización Agrícola de Linares, PDP Gestión Copefrut de Curicó, Profo Centro de Gestión Ñuble; Centro de Gestión Los Angeles, Centro de Gestión Agropecuaria Temuco; Centro de Gestión Valdivia; Centro Economía Rural Los Lagos; y Programa Gestión Agropecuaria Fundación Chile, fueron quienes formalizaron el convenio de colaboración mutua y de trabajo conjunto.

CONVENIO CENTROS DE GESTION

En Los Angeles a veintitrés días del mes de julio del año dos mil dos, con la asistencia de los siguientes **CENTROS DE GESTIÓN**:

a.- **APROLEVAL S.A.**, rol único tributario número 96.950.800-1 sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Pedro Alfonso Bonhomme Rivas**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente Directorio, ambos con domicilio en calle Chillán número 621 de la ciudad de San Fernando;

b.- **COPEFRUT S.A.**, rol único tributario número 81.836.000-2 sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Claudio Alejandro Baeza Bustos**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de socio, ambos con domicilio en calle Longitudinal sur kilómetro 185 de la ciudad de Curicó;

c.- **CENTRO DE GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRICOLA DE LINARES S.A.**, rol único tributario número 77.688.310-7, Sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Fernando Larrain Lorca** cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente Directorio, ambos con domicilio en calle Maipú, número 240 de la ciudad de Linares.;

d.- **PROFO CENTRO DE GESTIÓN ÑUBLE**, asociación de hecho que agrupa a los Agricultores, representado en este acto por **don Arturo Vega Donoso**, cedula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle 18 de septiembre número 358 de la ciudad de Chillán;

e.- **CENTRO DE GESTIÓN LOS ANGELES**, rol único tributario número 75.962.520-K, organización comunitaria funcional regida por ley número 19.418 que agrupa a los Agricultores, representado por **don Ernesto Gerhard Hüne Moeller**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Vice-presidente, ambos con domicilio en Kilómetro 6 camino a Antuco de la ciudad de Los Angeles;

f.- **PROFO GESTIÓN AGROPECUARIA**, asociación de hecho que agrupa a los Agricultores, representado en este acto por **don Gonzalo Rodrigo Navarrete Suárez**, cedula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle San Martín número 838 de la ciudad de Temuco;



g.- **TODOS AGRO S.A.**, rol único tributario número 96.782.080-6 sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Carlos Germán Dienemann Clericus**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle Prdro Aguirre Cerda, número 1680. de la ciudad de Valdivia;

h.- **CENTRO DE ECONOMIA RURAL S.A.**, rol único tributario número 96.870.110-K sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Hernán Osvaldo Vargas Teuber**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle Arturo Alessandri, número 300-A de la ciudad de Frutillar;

1.- Declaración de Principios:

Los firmantes de este Convenio declaran lo siguiente:

a.- Tienen la absoluta certeza que la actividad agrícola, en su más amplia acepción, es una forma de actividad económica.

b.- Esta actividad económica enfrenta un sinnúmero de dificultades generadas por el avance tecnológico, los cambios de hábitos de la ciudadanía y las condiciones de mercado; de manera que requiere vitalizarse y adecuarse a los requerimientos en forma permanente.

c.- Existe conciencia en que hay diferencias en metodología, tecnología y actividades; así como de intereses económicos, sociales o motivaciones personales distintas entre todos y cada uno de los firmantes y de sus integrantes.

d.- Dado lo anterior; se reconoce el derecho a la propiedad privada, así como a la libre iniciativa en materia económica o social y el respeto a la diversidad.

e.- Se tiene el convencimiento que una manera de vitalizar la actividad agrícola es a través de la colaboración mutua entre los distintos actores, a través de los Centros de Gestión que los agrupan, sea que cuenten, actualmente, con personalidad jurídica o no.

f.- Teniendo presente lo expuesto; se ha concordado por los firmantes suscribir un Convenio de colaboración y asistencia, dejando la posibilidad abierta para que otros Centros de Gestión, que compartan esta Declaración de Principios y acepten los acuerdos adoptados, se incorporen y suscriban adhiriendo a este Convenio.

g.- La misma libertad, para que, otros Centros de Gestión, se incorporen, existirá para que los miembros integrantes de este Convenio decidan renunciar a formar parte de él, para lo cual se seguirá el procedimiento concordado para dichos efectos.

h.- Los Centros de Gestión integrantes declaran su independencia y autonomía respecto de toda institución y/u organismo público y gremial.



2.- Objetivos del Convenio:

Acorde con la Declaración de Principios, los firmantes establecen los siguientes objetivos:

a.- **Objetivo General:** Crear y desarrollar una agrupación a nivel nacional que represente a los Centros de Gestión en su rol de apoyo al mejoramiento de la gestión empresarial de los productores.

b.- Objetivos Específicos:

- Interactuar con las Instituciones públicas y privadas.
- Fortalecer y acrecentar el conocimiento en el uso de nuevas herramientas de gestión en la actividad agrícola, a través de capacitaciones conjuntas.
- Estimular el intercambio de experiencias de los Centros de Gestión.

3.- Acciones a desarrollar:

Habiendo concordado los principios y fijado los objetivos, tanto general como específicos, los firmantes, con el fin de dar cumplimiento a estos, vienen en acordar y suscribir el siguiente CONVENIO:

En la ciudad de Los Angeles, República de Chile, a veintitrés de julio del año dos mil dos, entre **APROLEVAL S.A.**, rol único tributario número 96.950.800-1 sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Pedro Boonhemme Rivas**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente Directorio, ambos con domicilio en calle Chillán número 621 de la ciudad de San Fernando; **COPEFRUT S.A.**, rol único tributario número 81.836.000-2 sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Claudio Alejandro Baeza Bustos**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de socio, ambos con domicilio en calle Longitudinal sur kilómetro 185 de la ciudad de Curicó; **CENTRO DE GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRICOLA DE LINARES S.A.**, rol único tributario número 77.688.310-7 Sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Fernando Larrain Lorca** cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente Directorio, ambos con domicilio en calle Maipú, número 240 de la ciudad de Linares.; **PROFO CENTRO DE GESTIÓN ÑUBLE**, asociación de hecho que agrupa a los Agricultores, representado en este acto por **don Arturo Vega Donoso**, cedula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle 18 de septiembre número 358 de la ciudad de Chillán; **CENTRO DE GESTIÓN LOS ANGELES**, rol único tributario número 75.962.520-K, organización comunitaria funcional regida por ley número 19.418 que agrupa a los Agricultores, representado por **don Ernesto Gerhard Hüne Moeller**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Vice-presidente, ambos con domicilio en Kilómetro 6 camino a Antuco de la ciudad de Los Angeles; **PROFO GESTIÓN AGROPECUARIA**, asociación de hecho que agrupa a los Agricultores, representado en este acto por **don Gonzalo Rodrigo**



Suárez, cedula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle San Martín número 838 de la ciudad de Temuco; **TODO AGRO S.A.**, rol único tributario número 96.782.080-6 sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Carlos Dienemann Clericus**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle Prdro Aguirre Cerda, número 1680. de la ciudad de Valdivia; **CENTRO DE ECONOMIA RURAL S.A.**, rol único tributario número 96.870.110-K sociedad anónima que agrupa a los Agricultores, representado por **don Hernán Vargas Teuber**, cédula nacional de identidad número [redacted] en su calidad de Presidente, ambos con domicilio en calle Arturo Alessandri, número 300-A de la ciudad de Frutillar; y se acuerda celebrar el siguiente convenio:

PRIMERO: Ante la necesidad de contar con una organización que represente a los Centros de Gestión, a nivel nacional, en su rol de apoyo al mejoramiento de la gestión empresarial de los productores; que le permita interactuar con las instituciones públicas y privadas; fortalecer y acrecentar el conocimiento en el uso de nuevas herramientas de gestión en la actividad agrícola, por medio de capacitaciones conjuntas; estimular el intercambio de experiencias de los Centros de Gestión, los convenientes vienen en celebrar y suscribir el siguiente Convenio de asistencia y cooperación recíproca el que se registrará por sus propias normas y por todos aquellos acuerdos que adopten sus integrantes.

SEGUNDO: Para satisfacer las necesidades establecidas en la cláusula primera, los Centros de Gestión acuerdan establecer vías de cooperación mutua mediante el establecimiento de reuniones de trabajo, cuya periodicidad, lugar y formalidad se fijará y concordará en la reunión anual que sostendrán los integrantes de este Convenio.

TERCERO: En función de este Convenio se deberá efectuar una labor de promoción y difusión de los Centros de Gestión; creándose para ello las acciones que sean necesarias, así como acceder a los diferentes medios comunicacionales y tecnológicos, que permitan desarrollar esta labor.

CUARTO: La labor descrita en la cláusula anterior será efectuada por una Comisión establecida para tal fin, la que se integrará por un número de personas equivalente a un cuarto del total de Centros de Gestión participantes del Convenio. Designación que se efectuará en la reunión señalada en la cláusula segunda; ocasión en la cual, además se les fijará las tareas y objetivos del período.

QUINTO: Ante la permanente necesidad de financiamiento, las partes firmantes acuerdan mantener una base de datos con información sobre las distintas fuentes de financiamiento y la manera de acceder a ellas. Así como informar sobre otras fórmulas que en su experiencia hubieren dado frutos; aportando de esta manera con nuevas vías a la base de datos.

SEXTO: Se acuerda establecer criterios comunes de comparación de resultados por rubros; los que estarán en permanente análisis y eventuales revisiones por parte de una Comisión Técnica, establecida para el efecto. Los resultados que se obtengan de las actividades anteriores se difundirán en una publicación común.



SEPTIMO: La labor descrita en la cláusula anterior será efectuada por una Comisión establecida para tal fin, por cada rubro. Designación que se efectuará en la reunión señalada en la cláusula segunda; ocasión en la cual, además, los Centros de Gestión podrán entregar un informe en que efectúen alcances u observaciones a los criterios establecidos para su posterior estudio por la Comisión Técnica.

OCTAVO: A fin de satisfacer la permanente necesidad de actualización de conocimientos, adquisición de nuevas técnicas y procedimientos los Centros de Gestión firmantes acuerdan efectuar actividades de capacitación en conjunto.

NOVENO: Los Centros de Gestión, anualmente, efectuarán una reunión en que participarán todos los miembros integrantes con el fin de recibir la cuenta de la gestión de la dirección ejecutiva y rendición de gastos del período correspondiente, efectuar el cambio de mando en la dirección ejecutiva atendiendo al sistema que se acuerde y fijar la sede del próximo encuentro anual.

DECIMO: Esta reunión anual se efectuará en el mes de julio de cada año, en la sede que se hubiere designado en la reunión anual antecedente y en ella participarán con derecho a voz y voto los representantes de cada Centro de Gestión integrante del Convenio o el Gerente respectivo; pudiendo participar, sólo con derecho a voz, todos los productores miembros de los Centros de Gestión y funcionarios de estas agrupaciones.

UNDECIMO: Los Centros de Gestión firmantes declaran que este Convenio y otros acuerdos que se adopten, tendrán el mismo valor obligatorio y otorgarán los mismos derechos a aquellos Centros de Gestión que en forma posterior a su suscripción adhieran a éste y manifiesten aceptar los acuerdos alcanzados, los que adquirirán la calidad de miembros adherentes. Quienes deberán contar con personalidad jurídica.

DUODECIMO: Este Convenio entrará en vigencia desde la fecha de su suscripción. Los asistentes a la sesión, efectuada con esta fecha en la ciudad de Los Angeles, adquirirán la calidad de miembros constituyentes.

DECIMOTERCERO: Los demás asuntos de estructura, representación, financiamiento, procedimiento de adhesión y otros, serán objeto de Acuerdos; los que tendrán valor desde el momento en que se aprueben por los dos tercios de los asistentes a la reunión anual, que sostendrán los integrantes de este Convenio.

DECIMOCUARTO: Al presente Convenio se le pondrá fin por el acuerdo de los dos tercios de los Centros de Gestión participantes, el que se deberá obtener en la reunión anual que se señala en la cláusula segunda, o por reducirse el número de integrantes a menos de los dos tercios del número de Centros de Gestión que le dieron origen.



ACUERDO N° 1
De los Representantes y Dirección Ejecutiva

Vistos:

a.- La existencia del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca entre los distintos Centros de Gestión, suscrito, con fecha 23 de julio del año 2002, en la ciudad de Los Angeles;

b.- La eventualidad de contar con alguien que represente, a los integrantes del Convenio, ante las autoridades nacionales;

c.- La necesidad estructural de coordinación y dirección ejecutiva, para el cumplimiento de los objetivos del Convenio; y

d.- La necesaria existencia de canales de comunicación para la recepción y transmisión de los temas de interés para cumplir adecuadamente con el Convenio.

Se acuerda:

1.- Establecer una dirección ejecutiva, compuesta por los representantes de tres Centros de Gestión;

2.- Dicha dirección ejecutiva se cumplirá en forma rotativa, anualmente, por los Centros de Gestión; los cuales serán elegidos en la Asamblea Anual.

3.- Las labores específicas a desarrollar por la dirección ejecutiva se establecerán en la reunión anual que se celebre de acuerdo a la cláusula segunda del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca; ocasión en la cual se dará inicio al período anual correspondiente, cesando en ese instante el anterior;

4.- Frente a eventualidades no consideradas en la reunión anual; ésta dirección ejecutiva, para emprender alguna acción que involucre los intereses de los miembros integrantes del Convenio, deberá contar con la anuencia de los dos tercios de los Centros de Gestión participantes;

5.- Para dar cumplimiento a lo señalado en el punto anterior, la dirección ejecutiva podrá recurrir a cualquier medio de consulta, siempre que de ella y de su respuesta quede algún registro; y

6.- En la sesión en que se deba traspasar la dirección ejecutiva al próximo triunvirato, el saliente deberá entregar una cuenta detallada de su gestión a los asistentes a la reunión anual.



ACUERDO N° 2
Del Financiamiento

Vistos:

a.- La existencia del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca entre los distintos Centros de Gestión, suscrito, con fecha 23 de julio del año 2002, en la ciudad de Los Angeles;

b.- La eventualidad de tener que efectuar gastos para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos del Convenio;

c.- La necesidad estructural de costear las actividades conjuntas, tales como reuniones de trabajo, asamblea anual, actividades de capacitación, y otras; y

d.- El necesario costo de materiales de oficina y gastos en las tareas de comunicación para cumplir adecuadamente con el Convenio.

Se acuerda:

1.- Establecer una fórmula de financiamiento para enfrentar los gastos comunes que se generen en el cumplimiento del Convenio;

2.- El monto y la forma de enterar el aporte ordinario, que cada Centro de Gestión deba efectuar, se fijará en la reunión anual que se celebre de acuerdo a la cláusula segunda del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca;

3.- La administración de dichos montos corresponderá a uno de los Centros de Gestión que integre la dirección ejecutiva, elegido por ellos mismos.

4.- Los gastos generales autorizados se fijarán en la reunión ya señalada, estableciéndose un ítem para imprevistos;

5.- Frente a eventualidades no consideradas en la reunión anual y que excedan en un veinticinco por ciento el monto destinado al ítem de imprevistos se podrá fijar un aporte extraordinario, el que deberá ser aprobado con la anuencia del cincuenta por ciento más uno de los Centros de Gestión participantes;

6.- Para dar cumplimiento a lo señalado en el punto anterior, la dirección ejecutiva podrá recurrir a cualquier medio de consulta, siempre que de ella y de su respuesta quede algún registro; y

7.- En la sesión en que se deba traspasar la dirección ejecutiva al próximo triunvirato, el saliente deberá entregar una cuenta detallada del movimiento contable de su gestión a los asistentes a la reunión anual.



ACUERDO N° 3
De los Derechos y Obligaciones

Vistos:

a.- La existencia del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca entre los distintos Centros de Gestión, suscrito, con fecha 23 de julio del año 2002, en la ciudad de Los Angeles;

b.- La necesidad estructural de establecer con claridad los derechos y deberes de los Centros de Gestión dentro del marco del Convenio; y

c.- La necesaria determinación de responsabilidades para cumplir adecuadamente con los diferentes acuerdos y objetivos del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca.

Se acuerda:

1.- Reconocer los siguientes derechos:

a.- Vitalizar la actividad agrícola como una actividad económica;

b.- Derecho a la propiedad privada, así como a la libre iniciativa en materia económica o social;

c.- Respeto a la diversidad de rubros agrícolas, de opinión política, condición social o credo religioso;

d.- Colaboración mutua entre los distintos actores, a través de los Centros de Gestión que los agrupen, sea que cuenten con personalidad jurídica o no; sin perjuicio de lo establecido en la cláusula undécima del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca.

e.- Acceder al conocimiento en el uso de nuevas metodologías en la gestión agrícola;

f.- Acceder al banco de información con las distintas fuentes de financiamiento y la manera de hacer uso de ellas;

g.- Participar de las diferentes actividades producto del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca;

h.- Formar parte de la dirección ejecutiva en el período correspondiente; i.- Integrar las diferentes Comisiones de trabajo, sean técnicas o no; o participar en la designación de quienes las integren; y



- Conocer los informes sobre resultados por rubros, obtenidos bajo criterios comunes de comparación.

2.- Establecer las siguientes obligaciones:

- a.- Compartir sus experiencias con los otros miembros del Convenio;
- b.- Entregar los datos y antecedentes de resultados y gestión del Centro, que le sean requeridos en el marco del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca, no asiste esta obligación respecto de aquellos datos que forman parte de la esfera de la privacidad de cada integrante del Centro;
- c.- Usar adecuadamente la información a la cual acceden;
- d.- Servir los cargos y funciones que le fueren encomendadas, sea en la dirección ejecutiva, Comisiones de trabajo, sean técnicas o no;
- e.- Pagar en el plazo y forma establecida el aporte ordinario y los extraordinarios, el retardo o mora le hará quedar suspendido en sus derechos de miembro del Convenio; y
- f.- Asistir a la reunión anual que se celebre de acuerdo a la cláusula segunda del Convenio de Cooperación y Asistencia recíproca.

PEDRO ALFONSO BONHOMME RIVAS
RUT: [REDACTED]
APROLEVAL S.A.

CLAUDIO ALEJANDRO BAEZA BUSTOS
RUT: [REDACTED]
COPEFRUT S.A.

FERNANDO LARRAIN LORCA
RUT: [REDACTED]
CENTRO DE GESTION Y COMERCIALIZACION AGRÍCOLA DE LINARES S.A.



ARTURO VEGA DONOSO

RUT: [redacted]

PROFO CENTRO DE GESTION ÑUBLE

ERNESTO HUNE MOELLER

RUT: [redacted]

CENTRO DE GESTION LOS ANGELES

GONZALO RODRIGO NAVARRETE SUAREZ

RUT: [redacted]

PROFO GESTIÓN AGROPECUARIA

CARLOS GERMAN DIENEMANN CLERICUS

RUT: [redacted]

TODOAGRO S.A.

HERNAN OSVANDO VARGAS TEUBER

RUT: [redacted]

CENTRO DE ECONOMIA RURAL S.A.

FIRMARON ANTE MI don **PEDRO ALFONSO BONHOMME RIVAS**, Cédula Nacional de Identidad [redacted], en representación de "**ASOCIACION DE PRODUCTORES DE LECHE DEL VALLE CENTRAL S.A.**", RUT 96.950.800-1.- Su personería emana de Primera Reunión Extraordinaria de Directorio de la Asociación, de fecha 06 de Julio de 2001, reducida a escritura pública con fecha 20 de Septiembre de 2001, ante el

Programa de Capacitación de Maquinaria para el

Para dar a conocer los servicios que presta el Centro de Gestión Los Angeles y el Profo Centro de Gestión Ñuble, CAR realizó durante septiembre, una nueva capacitación destinada a cooperados, socios y clientes de la Cooperativa, enmarcado en el Programa de Capacitación que esta empresa realiza durante el segundo semestre de este año. En la oportunidad, el jefe técnico e ingeniero comercial, Boris Solar, expuso sobre los dos proyectos y el trabajo que se realiza en conjunto con 40 empresas agropecuarias de las provincias de Ñuble, Bío-Bío y Malleco y que dicen relación con control de gestión en los predios de cada empresa.



Es importante destacar que el Centro de Gestión Los Angeles, inició este programa en Ñuble con la idea que sean cada vez más los agricultores que manejen estas herramientas de perfeccionamiento, sobre todo, a la hora de buscar nuevas alternativas productivas desde el punto de vista económico.

Esta iniciativa, además, sirve para agilizar la toma de decisiones de los agricultores con respecto a la rentabilidad, búsqueda de nuevos rubros y eficiencia administrativa, tanto en recursos humanos, como en maquinaria e insumos.

Boris Solar, dijo que esta nueva herramienta es importante, porque cuantifica los éxitos y fracasos de los productores, no tanto en una temporada, si no a través del tiempo.

"Con este recurso, apoyamos y calificamos la forma de trabajar del productor para entregar una sola herramienta final, como es ayudar a tomar buenas decisiones", dijo Solar.

En definitiva, estos dos proyectos tienen como objetivo principal aumentar la rentabilidad de las empresas a través del uso de herramientas de gestión empresarial que permitan aumentar la eficiencia en la toma de decisiones.

El jefe técnico, manifestó que todos los agricultores están hablando sobre la base de los programas de gestión bajo una misma metodología de comunicación, de esta forma, se homogeniza la información y la forma del lenguaje en que presenta sus resultados económicos.

CENTROS DE GESTION

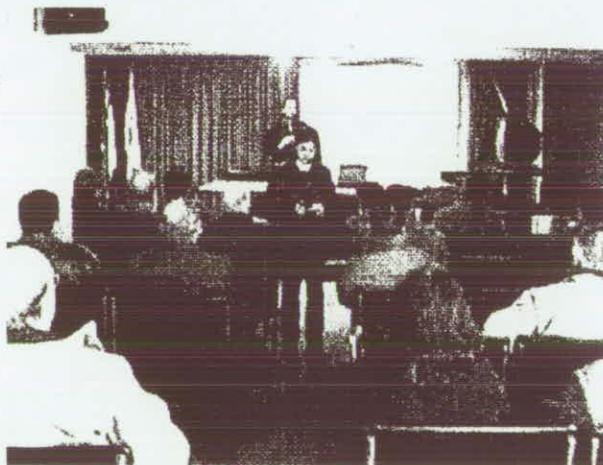
Estos centros cuentan con más de cuatro años de experiencia en capacitación y análisis de información técnico-económica de más de 40 predios en Ñuble, Bío-Bío y Malleco que abarcan una superficie cercana a las 15 mil hectáreas y más de 20 rubros en explotación.

De esta forma, entre los principales rubros analizados por estos centros destacan, ganadería de leche y carne, remolacha, trigo, avena, frejol, espárragos, frambuesas, arándanos, manzanos, cebada, maíz, entre otros.

Además entrega servicios en el área de capacitación, registros prediales, planificación predial, análisis comparativos y financieros y estados de resultados por empresas.

ÑUBLE

En Ñuble ya están trabajando con esta nueva herramienta cerca de 20 personas y la idea es llegar a más de 30. Estos agricultores son básicamente de las comunas de Coihueco, San Carlos, El Carmen, Bulnes y Ninhue.



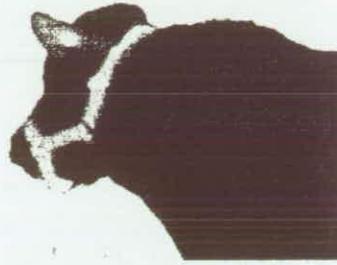
[← volver](#)

el segundo semestre de este año....(detalles)

**Criadero San Francisco
Plantel de Toros Aberdeen
Angus Negro
En Ñuble.**

En la próxima revista CAR Nº 7 saldrá un reportaje inextenso a este criadero que se constituye en una buena alternativa para adquirir Toros finos de esta raza para los productores de Ñuble.

(detalles)



**Toro Angus Negro
Criadero San Francisco**



Nuestro Chile hay que cuidarlo

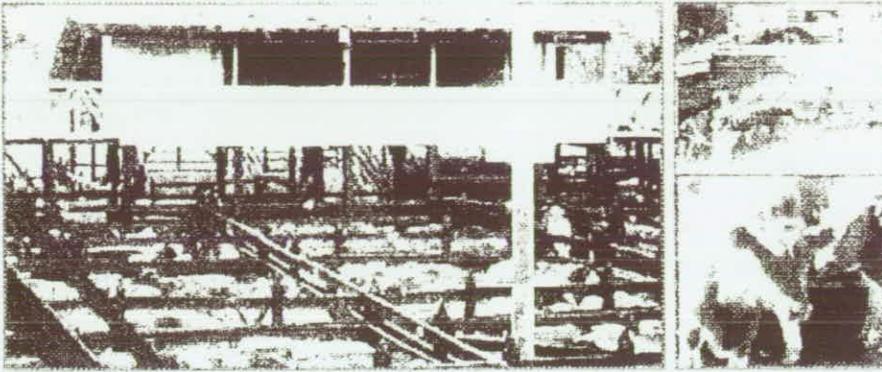


GOBIERNO DE CHILE

CHILLAN 833



Miércoles, 16 de Octubre de 2002



Ferias Especiales de Crianza

Notas de interés :

Integración página Web Corporativa de CAR Nuble Ltda.

Integración página Web Corporativa de CAR S.A.

Integración página Web Corporativa de IANSA



Bienvenidos...

La Cooperativa Agrícola Remolachera CAR Nuble Ltda., con sus filiales Ferias CAR S.A. y CAR S.A. le dan la más cordial bienvenida a su página Web www.empresascar.cl.

Joaquín



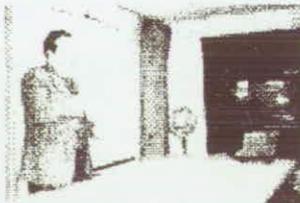
Discursos presidenciales
Discurso del Presidente del Directorio de CAR Nuble Ltda., donde se detallan las actividades y proyectos realizados durante el pasado periodo, como de los planes para el periodo venidero...

COMENSA

Nueva capacitación

CAR preocupada por gestión empresarial

Para dar a conocer los servicios que presta el Centro de Gestión Los Angeles y el Profo Centro de Gestión Nuble, CAR realizó durante septiembre, una nueva capacitación destinada a cooperados, socios y clientes de la Cooperativa, enmarcado en el Programa de




SERVICIOS MEDICO VETERINARIO
 Calle Alameda, Pisos 2 y 3
 Teléfono: 2240 4990 / 2240 4991
 FAX: 2240 4992
 E-MAIL: car@empresascar.cl

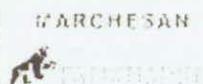
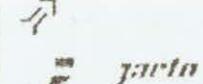
ELABORADORA DE CARNES BIENESTAR



Carretera Los Andes, Km. 10
 P.O. Box 100000
 Santiago, Chile
 TEL: 22 40 4991 / 22 40 4992
 FAX: 22 40 4992
 CASILLA 131 - BUENOS




MARCHESAN

EMPRESAS IANSA



Bayer

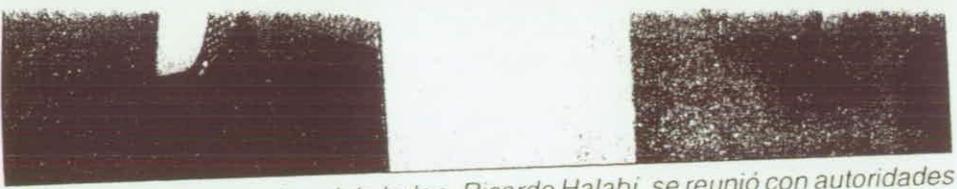


permanencia en el empleo.
 tanto, agregó, el rediseño de Indap en cinco líneas principales cuya es la regionalización, medición de costos, articular con otros organismos como Corfo, Serenotec, etc., negocios de agricultura familiar y no de los grandes.
 a afianzar esta nueva propuesta del se escuchará a la gente, para que conduzca la descentralización respetando estructuras regionales. De esa forma incentiva a las familias campesinas a permanecer en su tierra, produciendo alimentos para el autoconsumo y venta de excedentes.

en la zona regional

SUELOS

En su oportunidad Gudi indicó además que a través del Sistema de Incentivos para la Rehabilitación de Suelos Degradados, se han generado 1.200 empleos que favorecen a comunas del secano de Ñuble en el Secano de Ñuble, dijo, el Programa para el desarrollo de comunas pobres, benefició a 808 familias de Trehuaco, Pemu y Portezuelo, desde el año 1996. A partir de este año, Prodecop deja de operar en comunas y se instala en San Nicolás de los Riuil, donde se espera atender a unas 1.000 familias, manifestó.
 En cuanto a concursos de modernización regional, señaló que se han aprobado proyectos por un monto de 353 millones de pesos y se han beneficiado a 604 comunarios.
 En el programa de asistencias técnicas, indicó Indap atiende a un total de 7 usuarios, de las cuales 3.396 son mujeres y 1.231 jóvenes.
 Indap trabaja en estos momentos a través de programas de desarrollo, en 34 comunas de la región. Actualmente existe una cobertura total de 5.360 comunarios.



INDAP. - El director nacional de Indap, Ricardo Halabi, se reunió con autoridades y funcionarios de ese servicio del agro en Chillán.

A los agricultores de Ñuble

Nuevos servicios para mejorar gestión empresarial

Para dar a conocer el accionar del nuevo Profo Centro de Gestión Ñuble, expuso ante los socios de la CAR, el jefe técnico, Boris Solar, agrónomo del Centro de Gestión Los Angeles.
 La charla forma parte del programa de capacitación que esta cooperativa ha organizado para este año en Chillán.



AGRICULTURA. - El Centro de Gestión Los Angeles y el Profo Centro de Gestión Ñuble, tienen como objetivo central aumentar la rentabilidad de las empresas, a través del uso de herramientas de gestión empresarial, que permitan mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. En la foto, Boris Solar.

Este nuevo taller tuvo lugar en dependencias de la Biblioteca Municipal, a partir de las 10.30 horas.

El centro de gestión Los Angeles abrió este nuevo programa en nuestra provincia, con la idea de que nuevos participantes se adhieran a esta verdadera herramienta en el perfeccionamiento de búsqueda de nuevas alternativas productivas del punto de vista económico.

Explicó el profesional que la mayoría de las áreas de trabajo en funcionamiento en el desarrollo de la agricultura, están enfocadas a aspectos fundamentalmente técnicos.

"La agricultura, por su carácter biológico, dependiente del clima, obliga incorporar manejo organizativo empresarial en las tomas de decisiones de los productores.

Entonces, la herramienta que nosotros tenemos es aquella que cuantifica los éxitos y fracasos de los agricultores, no tanto en una temporada sino a través del tiempo. A través de

este recurso, apoyamos, cualificamos la forma de trabajar del productor, para entregar una sola herramienta final, como es ayudar a tomar buenas decisiones".

En el fondo el Centro de Gestión Los Angeles y el Profo Centro de Gestión Ñuble, tiene como objetivo central aumentar la rentabilidad de las empresas, a través del uso de herramientas de gestión empresarial, que permitan mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

COBERTURA

En los últimos cuatro años analiza la información técnico-económica de más

de 40 predios en Ñuble, Bio Bio y Malleco, con una superficie cercana a las 15 mil hectáreas y más de 20 rubros en explotación.

Actualmente el centro está en una fase de expansión, con más profesionales y apertura de una sucursal en Chillán.

Debido al éxito obtenido en esta actividad, el centro de gestión se adjudicó el año pasado el premio a la innovación agraria, por sus proyectos de estructuras asociativas.

La oficina local (18 de Septiembre 358) entrega servicios en el área de capacitación, registros prediales, control de costos, evaluación productiva, análisis financiero, planificación, información específica, etc.

Entre los principales rubros analizados por dicho centro destaca, ganadería de leche y carne, remolacha, trigo, avena, frejol, espárragos, fram-buesas, arándanos, manzanos, cebada, maíz, alfalfa, frutillas, agroindustrias, etc.

PEUGEOT

De profesionales a profesionales.

IVA. \$ 9.056.200 IVA incluido.
 s carrocerías, nuevos propósitos

Boxer 

PEUGEOT
 la tendencia en empresas exitosas

SE LLAMA A LICITACION PRIVADA PARA
"SERVICIO VETERINARIO ASOCIADO",
 PARA MUESTREO DE BRUCELOSIS
 EN FERIAS DE ANIMALES.
 ENVIAR SOBRE
 CERRADO A CASILLA 101 CHILLAN.



RESULTADO DE LECHERIA

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Código: NN

Temporada : 2001/02

Fecha: 16 marzo 2002

INGRESOS

Destino	Producción	Valor Total (\$)
Venta Directa	689.320 Lts.	81.087.010
Planta Receptora	688.680 Lts.	81.011.936
Particular	640 Lts.	75.074
Quesos y Derivados	Lts.	0
Autoconsumo	0 Lts.	0
Familiar	Lts.	0
Terberos	Lts.	0
Lts Equiv. Venta Animales	30.759 Lts.	3.363.641
TOTAL INGRESOS	720.079 Lts.	84.450.651

COSTOS DIRECTOS

ALIMENTACIÓN	32.841.942	40,7%	MANO DE OBRA	9.336.310	11,6%
Concentrado	27.045.437	33,5%	Fija	9.336.310	11,6%
Leche/sustituto lacteo	939.192	1,2%	Eventual	0	0,0%
Heno adquirido	1.911.000	2,4%	MEDICAMENTOS	1.054.866	1,3%
Sales Minerales	1.210.303	1,5%	Antibióticos	453.772	0,6%
Melaza	1.736.010	2,2%	Antiparasitarios	87.055	0,1%
Guano	0	0,0%	Vacunas	22.422	0,0%
Otros alimentos	0	0,0%	Hormonas	68.550	0,1%
PRADERAS PERMANENTES	9.977.429	12,4%	Anti-inflamatorios	51.163	0,1%
Natural	0	0,0%	Otros productos veterinari	371.904	0,5%
Mixta	7.713.509	9,6%	SERV. VETERINARIOS	700.000	0,9%
Alfalfa	2.263.920	2,8%	INSEMINACION ART.	1.348.226	1,7%
Trébol blanco	0	0,0%	DETERG./ DESINF.	860.485	1,1%
Otras	0	0,0%	SERVICIOS	491.100	0,6%
PRADERAS SUPLEMENTAR	18.058.597	22,4%	Frío	0	0,0%
Maíz Silo	10.245.000	12,7%	Flete	491.100	0,6%
Avena	0	0,0%	EXAMENES DE LAB.	925.690	1,1%
Avena Vicia	0	0,0%	REPARACION	659.727	0,8%
Otras	7.813.597	9,7%	OTROS COSTOS	1.203.434	1,5%
			MAQUINARIA	3.285.000	4,1%
TOTAL COSTOS DIRECTOS				80.742.786	

RESULTADO DE LECHERIA

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Código: NN

Temporada: 2001/02

Fecha: 16 marzo 2002

	Por litro		Total
	\$	%	
TOTAL INGRESOS	117,28	100,00%	84.450.651
TOTAL COSTOS	131,22	100,00%	94.486.396

Costos Directos	112,13	85,45%	80.742.786
Alimentación	45,61	34,76%	32.841.942
Praderas Perm. y Sup.	38,93	29,67%	28.036.026
Medicamentos	1,46	1,12%	1.054.866
Mano de Obra	12,97	9,88%	9.336.310
Maquinaria	4,56	3,48%	3.285.000
Serv. Veterinarios	0,97	0,74%	700.000
Otros	7,62	5,81%	5.488.642

Costos Indirectos	19,09	14,55%	13.743.610
Arriendo	10,22	7,79%	7.360.000
Contrib. y Seguros	0,26	0,20%	185.993
Electricidad	1,57	1,19%	1.127.912
Agua	0,37	0,29%	269.416
Movilización	0,01	0,01%	6.249
Gastos Financieros	0,39	0,30%	284.152
Combustibles	0,53	0,40%	381.406
Cont. y Administ.	1,83	1,40%	1.320.291
Mantención	1,52	1,16%	1.095.786
M.O. General	0,97	0,74%	695.017
Maq General	0,07	0,05%	49.138
Reparación	0,40	0,31%	288.183
Telefono	0,40	0,31%	288.312
Otros	0,54	0,41%	391.745

UTILIDAD OPERACIONAL	-13,94	-10.035.745
-----------------------------	---------------	--------------------

Diferencia Invent. Animales	21,06	15.168.000
-----------------------------	-------	------------

UTILIDAD FINAL	7,13	5.132.255
-----------------------	-------------	------------------

Estado de Avance

LECHERIA



Temporada: 2001-02

Agricultor: NN

INDICADORES TECNICO - ECONOMICOS

	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Prom. Mensual
Ingreso por Litro	\$ 119,2	\$ 115,5	\$ 117,9	\$ 111,9	\$ 115,0	\$ 115,0	\$ 115,7
Costo Directo por Litro	\$ 103,6	\$ 76,1	\$ 73,3	\$ 84,4	\$ 86,7	\$ 147,1	\$ 96,2
Costo Indirecto por Litro	\$ 19,9	\$ 16,9	\$ 19,1	\$ 17,2	\$ 16,1	\$ 19,7	\$ 18,1
Costo Total por Litro	\$ 123,5	\$ 93,0	\$ 92,5	\$ 101,6	\$ 102,8	\$ 166,8	\$ 113,3
Utilidad por Litro	-\$ 4,2	\$ 22,5	\$ 25,5	\$ 10,3	\$ 12,2	-\$ 51,8	\$ 2,4
Utilidad / Costos	-0,03	0,24	0,28	0,10	0,12	-0,31	0,07

Litros Leche	92.230	106.655	104.310	107.233	99.967	90.624	100.170
N° Vaca Masa	148	148	146	148	142	149	147
N° Vaca Leche	112	128	134	128	130	124	126
Litros Vaca Masa / día	20,8	23,2	23,0	24,2	22,7	20,3	22,4
Litros Vaca Leche / día	27,4	26,9	25,1	27,9	24,8	24,4	26,1

Ingreso Total por Vaca Masa / día	\$ 2.516	\$ 3.026	\$ 2.718	\$ 2.714	\$ 3.102	\$ 2.331	\$ 2.734
Costo Total por Vaca Masa / día	\$ 2.605	\$ 2.518	\$ 2.202	\$ 2.465	\$ 2.865	\$ 3.382	\$ 2.673
Utilidad Total por Vaca Masa / día	-\$ 89	\$ 508	\$ 516	\$ 249	\$ 237	-\$ 1.051	\$ 62

							6 meses	1 año ***
Ingreso por Hectárea ***	\$ 111.711	\$ 138.823	\$ 122.996	\$ 120.505	\$ 136.543	\$ 104.181	\$ 734.759	\$ 1.469.519
Costo por Hectárea ***	\$ 115.660	\$ 111.790	\$ 96.448	\$ 109.444	\$ 122.054	\$ 151.154	\$ 706.549	\$ 1.413.099
Utilidad por Hectárea ***	-\$ 3.949	\$ 27.033	\$ 26.548	\$ 11.061	\$ 14.489	-\$ 46.972	\$ 28.210	\$ 56.420

*** Basado en una superficie destinada a Lechería de 102 ha y extrapolado a 1 año.



Estado de Avance

LECHERIA

Temporada: 2001-02

Agricultor: NN

	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Total a la Fecha	Prom. Mensual	
INGRESOS MENSUALES							Total a la Fecha	Prom. Mensual	%
Planta Receptora	\$ 10.824.291	\$ 12.128.124	\$ 12.129.167	\$ 11.860.160	\$ 11.281.661	\$ 10.258.341	\$ 68.481.744	\$ 11.413.624	93,2
Particular	\$ 72.186	\$ 77.901	\$ 75.456	\$ 72.247	\$ 71.281	\$ 64.378	\$ 433.449	\$ 72.242	0,6
Ferros	\$ 99.600	\$ 100.500	\$ 95.000	\$ 62.100	\$ 140.263	\$ 95.417	\$ 592.880	\$ 98.813	0,8
Venta Animales	\$ 175.000	\$ 1.575.805	\$ 0	\$ 56.000	\$ 2.161.058	\$ 0	\$ 3.967.863	\$ 661.311	5,4
TOTAL INGRESOS	\$ 11.171.077	\$ 13.882.330	\$ 12.299.823	\$ 12.050.507	\$ 13.854.283	\$ 10.418.136	\$ 73.475.936	\$ 12.245.989	100,0
\$ / litro / planta	\$ 120,3	\$ 116,3	\$ 116,3	\$ 112,4	\$ 115,0	\$ 115,0		\$ 115,9	
\$ / litro / fundo	\$ 119,2	\$ 115,5	\$ 117,9	\$ 111,9	\$ 115,0	\$ 115,0		\$ 115,7	
Litros Leche	92.230	106.655	104.310	107.233	99.967	90.624	601.019	100.170	
Litros Leche + Equiv. Vtas. Carne	93.685	120.208	104.310	107.731	118.764	90.624	635.322	105.887	
COSTOS DIRECTOS							Total a la Fecha	Prom. Mensual	%
Alimentación Externa	\$ 3.654.215	\$ 3.263.748	\$ 1.548.122	\$ 2.451.254	\$ 3.676.537	\$ 5.299.001	\$ 19.892.877	\$ 3.315.480	28,2
Alimentación Prad. Permanen *	\$ 573.750	\$ 463.050	\$ 1.234.500	\$ 1.832.100	\$ 1.408.600	\$ 1.180.560	\$ 6.692.560	\$ 1.115.427	9,5
Alimentación Prad. Suplement *	\$ 1.924.525	\$ 2.002.147	\$ 1.989.654	\$ 1.895.331	\$ 1.248.750	\$ 1.978.542	\$ 11.038.949	\$ 1.839.825	15,6
Mano de Obra	\$ 876.603	\$ 560.086	\$ 752.585	\$ 620.557	\$ 657.290	\$ 674.814	\$ 4.141.935	\$ 690.323	5,9
Maquinaria	\$ 984.500	\$ 1.365.000	\$ 1.273.000	\$ 1.020.500	\$ 2.268.500	\$ 1.234.500	\$ 8.146.000	\$ 1.357.667	11,5
Medicamentos	\$ 126.843	\$ 212.618	\$ 188.928	\$ 214.716	\$ 301.308	\$ 49.965	\$ 1.094.378	\$ 182.396	1,5
Servicios Veterinarios	\$ 100.000	\$ 147.200	\$ 80.000	\$ 120.000	\$ 126.000	\$ 96.000	\$ 669.200	\$ 111.533	0,9
Inseminación Artificial	\$ 686.555	\$ 548.652	\$ 169.903	\$ 388.288	\$ 73.000	\$ 1.985.487	\$ 3.851.885	\$ 641.981	5,5
Detergentes y Desinfectantes	\$ 243.150	\$ 81.840	\$ 49.464	\$ 104.566	\$ 149.151	\$ 165.487	\$ 793.658	\$ 132.276	1,1
Otros Servicios	\$ 98.452	\$ 12.547	\$ 85.478	\$ 33.652	\$ 12.451	\$ 67.575	\$ 310.155	\$ 51.693	0,4
Exámenes de Laboratorio	\$ 162.189	\$ 114.200	\$ 110.320	\$ 125.412	\$ 128.820	\$ 110.320	\$ 751.261	\$ 125.210	1,1
Reparaciones	\$ 261.729	\$ 365.256	\$ 107.434	\$ 286.141	\$ 174.489	\$ 485.444	\$ 1.680.493	\$ 280.082	2,4
Otros Costos de Producción	\$ 10.389	\$ 5.884	\$ 58.412	\$ 2.000	\$ 73.418	\$ 4.450	\$ 154.553	\$ 25.759	0,2
Sub-Total	\$ 9.702.900	\$ 9.142.228	\$ 7.647.800	\$ 9.094.517	\$ 10.298.314	\$ 13.332.145	\$ 59.217.904	\$ 9.869.651	83,8
COSTOS INDIRECTOS							Total a la Fecha	Prom. Mensual	%
Arriendo **	\$ 925.460	\$ 925.460	\$ 925.460	\$ 925.460	\$ 925.460	\$ 925.460	\$ 5.552.760	\$ 925.460	7,9
Administración y Otros **	\$ 937.614	\$ 1.111.327	\$ 1.071.557	\$ 924.396	\$ 981.596	\$ 857.780	\$ 5.884.270	\$ 980.712	8,3
Sub-Total	\$ 1.863.074	\$ 2.036.787	\$ 1.997.017	\$ 1.849.856	\$ 1.907.056	\$ 1.783.240	\$ 11.437.030	\$ 1.906.172	16,2
TOTAL COSTOS	\$ 11.565.974	\$ 11.179.015	\$ 9.644.817	\$ 10.944.373	\$ 12.205.370	\$ 15.115.385	\$ 70.654.934	\$ 11.775.822	100,0
UTILIDAD TOTAL	-\$ 394.897	\$ 2.703.315	\$ 2.654.806	\$ 1.106.134	\$ 1.448.893	-\$ 4.697.249	\$ 2.821.002	\$ 470.167	

* Costos calculados provisoriamente según raciones diarias de alimento predial

** Costos calculados según prorrateo provisional del total de Costos Indirectos --> 70% Costos Indirectos Totales Empresa



Estado de Avance por Litro

LECHERIA

Temporada: Primer Semestre 2002

Agricultor: NN

Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02
--------	--------	--------	--------	--------	--------

INGRESOS MENSUALES POR LITRO							Prom. Mensual
\$ / litro / planta	\$ 118,9	\$ 120,0	\$ 118,5	\$ 119,4	\$ 119,7	\$ 119,1	\$ 119,3
INGRESO POR LITRO / fundo	\$ 118,6	\$ 119,7	\$ 118,5	\$ 119,2	\$ 119,3	\$ 118,8	\$ 119,0
Litros Leche	290.919	244.166	253.935	241.008	263.268	267.763	260.177
Litros Leche + Equiv. Vtas. Carne	291.305	244.166	253.935	270.807	289.655	267.763	269.605

COSTOS DIRECTOS POR LITRO							Prom. Mensual	%
Alimentación Externa	\$ 40,6	\$ 51,5	\$ 22,9	\$ 74,2	\$ 32,7	\$ 59,3	\$ 46,8	49,5
Alimentación Prad. Permanen. *	\$ 8,5	\$ 11,6	\$ 10,2	\$ 8,9	\$ 5,8	\$ 5,2	\$ 8,3	7,2
Alimentación Prad. Suplement *	\$ 18,9	\$ 20,3	\$ 24,3	\$ 27,8	\$ 29,3	\$ 22,0	\$ 23,8	20,6
Mano de Obra	\$ 7,2	\$ 8,6	\$ 9,3	\$ 9,0	\$ 7,8	\$ 8,2	\$ 8,4	7,2
Maquinaria	\$ 6,4	\$ 10,4	\$ 7,5	\$ 6,5	\$ 6,3	\$ 5,8	\$ 7,1	6,2
Medicamentos	\$ 1,5	\$ 3,4	\$ 4,1	\$ 2,7	\$ 8,8	\$ 2,7	\$ 3,8	3,3
Servicios Veterinarios	\$ 0,4	\$ 0,0	\$ 0,4	\$ 0,0	\$ 0,5	\$ 0,0	\$ 0,2	0,2
Inseminación Artificial	\$ 2,0	\$ 2,1	\$ 3,3	\$ 0,7	\$ 4,5	\$ 6,3	\$ 3,2	2,7
Detergentes y Desinfectantes	\$ 1,7	\$ 2,1	\$ 2,2	\$ 2,8	\$ 2,4	\$ 2,5	\$ 2,3	2,0
Otros Servicios	\$ 3,6	\$ 2,1	\$ 0,6	\$ 4,1	\$ 1,9	\$ 1,3	\$ 2,3	2,0
Exámenes de Laboratorio	\$ 1,2	\$ 1,4	\$ 1,3	\$ 1,4	\$ 1,3	\$ 0,6	\$ 1,2	1,0
Reparaciones	\$ 0,8	\$ 1,2	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,3	0,3
Otros Costos de Producción	\$ 0,0	\$ 0,1	\$ 1,0	\$ 2,6	\$ 0,9	\$ 0,6	\$ 0,9	0,8
Sub-Total	\$ 92,9	\$ 114,8	\$ 87,0	\$ 140,6	\$ 102,3	\$ 114,3	\$ 108,6	94,0

COSTOS INDIRECTOS POR LITRO							Prom. Mensual	%
Arriendo **	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	0,5
Administración **	\$ 1,5	\$ 2,7	\$ 0,3	\$ 2,8	\$ 26,9	\$ 3,7	\$ 6,3	5,5
Sub-Total	\$ 2,1	\$ 3,3	\$ 0,9	\$ 3,4	\$ 27,5	\$ 4,3	\$ 6,9	6,0

TOTAL COSTOS POR LITRO	\$ 95,0	\$ 118,1	\$ 88,0	\$ 144,0	\$ 129,7	\$ 118,7	\$ 115,6	100,0
-------------------------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	--------------

UTILIDAD TOTAL POR LITRO	\$ 23,6	\$ 1,6	\$ 30,5	-\$ 24,8	-\$ 10,4	\$ 0,1	\$ 3,4
---------------------------------	----------------	---------------	----------------	-----------------	-----------------	---------------	---------------

LECHERIA

Evolución Operacional

	1998	1999	2000	2001	PROMEDIO
Litros Leche	1.090.260	1.207.695	1.388.964	1.521.305	1.302.056
Litros Leche equiv. Carne	173.628	35.442	64.046	79.071	88.047
Litros Total	1.263.888	1.243.137	1.453.010	1.600.376	1.390.103
Ingreso Litro Promedio	\$ 115,8	\$ 112,7	\$ 114,9	\$ 123,2	116,6
INGRESOS TOTALES (\$)	146.338.135	140.092.092	166.959.131	197.166.323	162.149.300
Costo Litro Promedio	\$ 92,3	\$ 98,1	\$ 109,8	\$ 122,2	105,6
COSTOS TOTALES (\$)	116.624.380	121.962.058	159.514.998	195.613.958	146.793.130
UTILIDAD OPERACIONAL (\$)	29.713.754	18.130.034	7.444.133	1.552.365	15.356.170
Diferencia Inventario Animales (\$)	-5.239.200	7.853.800	7.193.250	8.020.000	4.456.963
UTILIDAD REAL (\$)	24.474.554	25.983.834	14.637.383	9.572.365	19.813.132
Utilidad por Litro (\$)	23,5	14,6	5,1	0,97	11,05
Utilidad Real por Litro (\$)	19,4	20,9	10,1	6,0	14,3
Utilidad Real / Costo Operacional	21,0%	21,3%	9,2%	4,9%	13,5%
Nº Vacas Masa Promedio	135	136	153	173	149
Nº Vacas Ordeña Promedio	117	112	131	151	128
Litros Prom. Vaca Masa / Año	8.106	8.913	9.078	8.794	8.739
Litros Prom. Vaca Ordeña / Año	9.318	10.783	10.603	10.108	10.202

* \$ Real a Diciembre 2001

Centro de Gestión Los Angeles

INVENTARIO ANIMALES LECHERIA

Agricultor: NN

Animal	Valor Animal
Vaca Ordeña	\$ 340.000
Vacas Seca	\$ 340.000
Vaquillas Preñadas	\$ 360.000
Terneras < 1 año	\$ 190.000

Animales al	
1-ene-2001	Valor Total
142	\$ 48.280.000
18	\$ 6.120.000
75	\$ 27.000.000
61	\$ 11.590.000
296	\$ 92.990.000

Animales al	
1-ene-2002	Valor Total
148	\$ 50.320.000
19	\$ 6.460.000
77	\$ 27.720.000
59	\$ 11.210.000
303	\$ 95.710.000

Promedio Animal \$ 314.155

Promedio Animal \$ 315.875

Diferencia Inventario 1/1/02 respecto a 1/1/01 **\$ 2.720.000**

Compra Animales **\$ -**

Diferencia Inventario Real \$ 2.720.000



RESULTADO OPERACIONAL LECHERIAS CGLA

Promedio Temporadas 1998-99 / 1999-00 / 2000-01		2001 *
PRODUCCION ANUAL PROMEDIO	1.802.885 litros	1.571.784 litros
<i>Mínimo</i>	154.650 litros	159.696 litros
<i>Máximo</i>	3.594.211 litros	4.550.026 litros
COSTOS DIRECTOS POR LITRO		
Alimentos Externos	\$ 25,9	\$ 31,3
Alimentos Prediales	\$ 22,7	\$ 22,7
Mano de Obra	\$ 11,3	\$ 12,0
Salud Animal	\$ 3,4	\$ 3,2
Servicios Veterinarios	\$ 1,8	\$ 1,3
Inseminación Artificial	\$ 2,2	\$ 2,2
Detergentes y Desinfectantes	\$ 1,1	\$ 1,4
Servicios Varios	\$ 1,1	\$ 1,1
Exámenes Laboratorio	\$ 0,8	\$ 0,8
Reparaciones	\$ 1,7	\$ 1,5
Maquinarias	\$ 5,7	\$ 7,0
Otros Costos Directos	\$ 1,5	\$ 1,4
COSTOS INDIRECTOS POR LITRO		
Arrendo	\$ 8,0	\$ 8,9
Administración	\$ 7,3	\$ 7,3
Mantenión	\$ 4,1	\$ 4,1
Otros	\$ 4,2	\$ 4,2
COSTO TOTAL POR LITRO		
	\$ 108,8	\$ 108,8
<i>Mínimo</i>	\$ 86,2	
<i>Máximo</i>	\$ 109,4	
INGRESO TOTAL POR LITRO		
	\$ 112,0	\$ 119,5
<i>Mínimo</i>	\$ 91,3	
<i>Máximo</i>	\$ 121,2	
UTILIDAD TOTAL POR LITRO		
	\$ 11,4	\$ 11,0
<i>Mínimo</i>	\$ 1,2	
<i>Máximo</i>	\$ 18,9	
Rentabilidad sobre Costos		
	11,3 %	10,1 %
Rentabilidad sobre Activos		
	2,5 %	



COSTOS POR LITRO DE LECHE - 2001

ITEM	AGRICULTOR						
	A	B	C	D	E	F	G
Alimentos Externos	31,9	44,9	41,6	36,8	38,5	44,6	46,5
Alimentos Prediales	20,4	24,9	14,5	23,6	23,5	20,6	25,8
Mano de Obra	7,0	11,7	16,2	10,1	6,1	12,0	12,9
Salud Animal	7,8	2,9	2,9	3,3	2,8	4,3	3,0
Servicios Veterinarios	0,7	1,4	1,4	0,7	0,5	3,1	1,2
Inseminación Artificial	6,1	2,5	1,6	1,5	2,1	1,1	1,9
Detergentes y Desinfectantes	1,0	1,0	1,4	2,8	1,5	1,8	2,0
Servicios Varios	1,0	0,7	0,6	0,2	1,3	2,0	1,5
Exámenes Laboratorio	1,0	0,5	0,7	1,4	0,6	0,8	2,3
Reparaciones	1,4	2,1	4,7	1,0	0,3	2,2	0,7
Maquinarias	5,8	1,7	20,8	5,7	7,2	5,4	8,9
Otros Costos Directos	1,5	2,4	1,5	0,2	0,8	3,0	1,5
COSTOS DIRECTOS POR LITRO	85,6	96,7	107,9	87,3	85,2	100,7	108,1
COSTOS INDIRECTOS POR LITRO	18,2	14,1	13,5	22,0	14,9	14,4	15,3
COSTO TOTAL POR LITRO	103,8	110,8	121,4	109,4	100,1	115,1	123,4

DETALLE DESCRIPTIVO DE ESTADO DE RESULTADO RUBRO LECHERIA - CGLA

ITEM	DESCRIPCIÓN
PRODUCCION ANUAL PROMEDIO	Total litros Leche anuales vendidos a Planta Total litros Leche anuales transferidos a Trabajadores Total litros Leche anuales de Auto-consumo Total litros Leche anuales transferidos a Industrialización Venta carne vacas desecho y terneros transformado a litros equivalentes
COSTOS DIRECTOS POR LITRO	
Alimentos Externos	Los comprados a proveedores: concentrados, melaza, sales minerales, heno, granos, otros.
Alimentos Prediales	Producidos en el predio. Incluye los costos totales de producción de empastadas permanentes y suplementarias (insumos, mano de obra, maquinaria)
Mano de Obra	Costo empresa trabajadores en labores de ordeña, forrajeo, mantención
Salud Animal	Medicamentos y materiales veterinarios.
Servicios Veterinarios	Honorarios profesionales
Inseminación Artificial	Semen, nitrógeno líquido, servicio inseminación
Detergentes y Desinfectantes	Sanitización Sala Ordeña y equipos.
Servicios Varios	Fletes, frío, otros.
Exámenes Laboratorio	Análisis sangre, leche, alimentos.
Reparaciones	Reparaciones equipos ordeña, carro mezclador, molinos, secadores de guano y otros de uso exclusivo lecherías.
Maquinarias	Arriendo en Horas-Tractor Maquinaria Predial y/o de Terceros.
Otros Costos Directos	Costos no considerados en los ítemes anteriores.

COSTOS INDIRECTOS POR LITRO

Arriendo	Arriendo Suelo. Propio o de terceros.
Administración	Honorarios administrativos, oficina, movilización, otros relacionados.
Mantención	Mantención infraestructura, accesos, otros relacionados.
Otros	Impuestos, asesorías, seguros, otros relacionados.
COSTO TOTAL POR LITRO	Suma del Total de Costos Netos Directos e Indirectos, dividido por el total de litros.
INGRESO TOTAL POR LITRO	Precio Neto de Venta por Litro
UTILIDAD TOTAL POR LITRO	Precio Neto de Venta por Litro menos Total Costos por Litro
Rentabilidad sobre Costos	Utilidad dividido por los Costos Operacionales de Producción Totales
Rentabilidad sobre Activos	Utilidad dividido por el Total de Activos: Suelo, Animales, Infraestructura, Maquinaria

Observaciones: Se incluye el promedio de agricultores con 3 temporadas analizadas, actualizado a valor real al 1 de marzo de 2002.

Se consideran todos los costos de producción operacional. No incluye diferencias de inventario de animales o infraestructura, así como tampoco incluye los costos financieros, tanto de intereses bancarios o alternativo por inmovilización de capital. La temporada 2001 está basada según taller de diciembre transcurridos 6 meses de información. Los ítemes de Costos Indirectos: Administración, Mantención y Otros, aun no se han prorrateados hasta finalizar la temporada, por lo cual se conservaron los valores históricos.

	AGRICULTOR																Max	Min	Prom															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P																		
INGRESO \$/litro	122,3	126,3	121,9	123,7	115,6	121,2	123,2	121,0	122,8	117,3	118,7	114,4	120,8	112,1	98,7	97,8	126,3	97,8	117,4															
	123,5																121,3	116,8																107,3

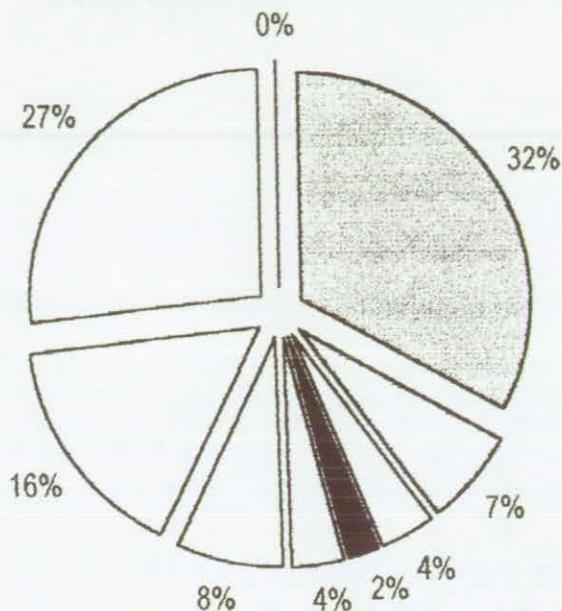
Alimentos Externos	32,3	35,7	39,0	50,5	53,2	45,3	38,1	43,5	27,7	23,6	46,8	15,6	15,7	16,1	9,8	5,7	53,2	5,7	31,2															
Alimentos Priedales	21,2	27,9	21,4	27,0	17,2	31,1	31,0	24,1	48,9	30,0	39,6	30,6	34,6	46,0	28,3	45,1	48,9	17,2	31,5															
Mano de Obra	7,8	11,3	6,6	17,4	9,7	11,0	12,1	12,4	10,9	11,6	13,3	11,8	10,6	6,0	14,6	17,1	17,4	6,0	11,5															
Salud Animal	4,9	3,6	2,6	2,1	2,9	2,9	2,7	3,4	3,6	2,2	1,5	2,4	1,8	2,3	0,5	0,7	4,9	0,5	2,5															
Servicios Veterinarios	0,6	2,6	0,3	0,8	0,5	0,9	1,3	1,4	0,5	1,3	1,0	0,7	1,0	1,8	0,1	2,1	2,6	0,1	1,1															
Inseminación Artificial	2,4	1,7	2,4	1,5	1,9	2,2	1,7	1,6	1,3	2,0	1,9	0,9	1,4	4,1	0,4	0,0	4,1	0,0	1,7															
Detergentes y Desinfectantes	1,9	1,5	1,8	1,7	3,1	1,3	2,1	1,0	1,3	1,1	1,2	0,6	1,0	0,7	0,7	1,5	3,1	0,6	1,4															
Servicios Varios	1,1	1,7	1,8	2,9	0,2	0,1	1,8	1,6	0,7	0,0	0,7	0,1	0,3	0,0	0,0	0,0	2,9	0,0	0,8															
Exámenes Laboratorio	0,9	0,7	0,6	0,1	1,4	1,9	2,3	1,3	1,5	1,1	1,3	1,7	0,2	0,0	0,2	0,0	2,3	0,0	1,0															
Reparaciones	1,7	0,0	0,1	0,8	0,1	0,9	0,7	1,7	0,6	3,8	0,9	0,8	1,9	2,6	0,3	0,2	3,8	0,0	1,1															
Maquinarias	6,8	5,5	5,6	9,3	5,4	7,3	7,3	3,7	1,1	12,9	0,5	3,5	11,8	0,1	2,1	7,6	12,9	0,1	5,6															
Otros Costos Directos	0,8	2,2	1,7	0,9	0,3	0,7	1,3	0,8	1,6	0,9	1,7	1,0	1,5	0,1	0,5	0,4	2,2	0,1	1,0															
COSTOS DIRECTOS	82,4	94,3	84,1	114,9	95,7	105,6	102,3	96,5	99,7	90,6	110,5	69,8	81,7	79,8	57,5	80,4	114,9	57,5	90,4															
	86,9																102,4	90,3																74,9

Almuerzo	5,5	4,9	5,2	5,5	3,8	5,3	4,9	4,8	8,7	10,6	10,9	7,6	10,6	17,2	12,9	34,6	34,6	3,8	9,6															
Administración	3,7	6,7	3,1	4,4	2,7	2,7	9,5	6,6	4,2	6,0	3,1	2,9	6,9	8,2	10,2	17,0	17,0	2,7	6,1															
Mantenimiento	4,0	2,4	3,3	2,7	0,9	1,4	5,2	1,9	2,3	1,4	3,0	2,0	4,4	4,0	9,7	5,5	9,7	0,9	3,4															
Otros	3,3	3,7	4,7	3,0	3,3	2,8	3,1	3,6	2,6	1,8	3,3	2,4	3,8	3,2	5,9	6,8	6,8	1,8	3,6															
COSTOS INDIRECTOS	16,4	17,7	16,3	15,7	10,7	12,2	22,7	16,9	17,9	19,9	20,3	14,9	25,7	32,5	38,7	53,9	63,9	10,7	22,7															
	16,8																16,0	18,4																40,2

COSTO TOTAL \$/litro	98,8	112,1	100,4	130,6	106,3	117,7	125,0	113,3	117,6	110,5	130,9	84,7	107,4	112,4	96,2	144,3	144,3	84,7	113,0															
	103,7																118,4	108,7																115,1
UTILIDAD TOTAL \$/litro	23,5	14,2	21,5	-6,8	9,3	3,5	-1,8	7,6	5,2	6,9	-12,1	29,7	13,4	-0,3	2,5	-46,5	29,7	-46,5	4,4															
	19,7																2,8	8,1																-7,7

Rentabilidad sobre Costos	23,8%	12,7%	21,5%	-5,2%	8,7%	2,9%	-1,4%	6,7%	4,5%	6,2%	-9,3%	35,1%	12,5%	-0,3%	2,6%	-32,3%	35,1%	-32,3%	5,5%
Rentabilidad sobre Activos	15,6%	10,6%	14,8%	-3,7%	6,4%	2,3%	-0,9%	4,8%	2,2%	2,4%	-17,5%	13,2%	4,5%	-0,1%	0,8%	-5,4%	15,6%	-17,5%	3,1%

GANADERIA DE CARNE



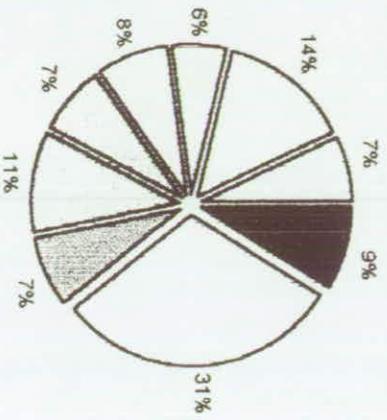
ITEM	\$ TOTAL	\$ / kg	\$ / ha
Alimento Comprado	19.870	0,3	78
Forraje Predial	12.740.024	180,5	49.766
Mano de Obra	2.705.356	38,3	10.568
Salud Animal	1.434.538	20,3	5.604
Maquinaria	885.200	12,5	3.458
Otros Directos	1.416.127	20,1	5.532
Costos Ind. Manejo Bovino	2.913.370	41,3	11.380
Costos Ind. Praderas	6.251.418	88,6	24.420
Arriendo Suelo Forrajes	10.252.000	145,2	309.17
TOTAL COSTOS			
TOTAL INGRESOS	34.626.688	490,7	135.261
32.600 kg Novillos	16.904.526	518,5	66.033
15.848 kg Vacas	6.406.578	404,3	25.026
19.408 kg Vaquillas	10.103.028	520,6	39.465
2.712 kg Otros	1.212.556	447,1	4.737
UTILIDAD			

Obs.: Superficie destinada a Ganadería: 256 ha



MAIZ GRANO

12,0 ha



Semillas	\$	58.797
Fertilizantes	\$	203.387
Pesticidas	\$	49.951
Maquinaria	\$	72.212
Maquinaria Cosecha	\$	50.000
Mano de Obra	\$	51.859
Otros Directos	\$	39.938
Administración y Otros	\$	45.530
COSTOS / ha	\$	666.674

COSTO / qq \$ **41,1**

QQ (85,5% MS) / ha 162,1

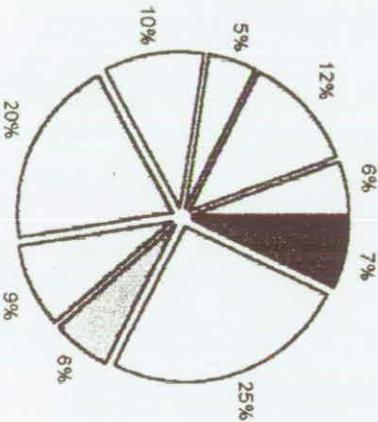
INGRESOS / ha \$ 972.660

INGRESO / QQ \$ 6.000

UTILIDAD / ha \$ 305.986

MAIZ ENSILAJE

53,0 ha



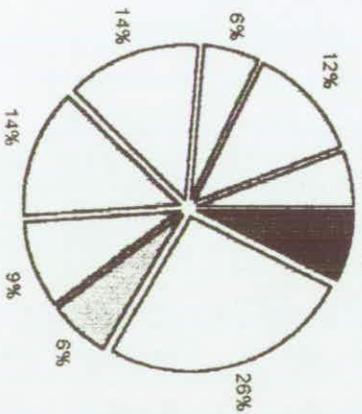
Semillas	\$	58.797
Fertilizantes	\$	203.387
Pesticidas	\$	49.951
Maquinaria	\$	72.212
Maquinaria Cosecha	\$	159.857
Mano de Obra	\$	82.445
Otros Directos	\$	40.831
Administración y Otros	\$	45.530
COSTOS / ha	\$	808.010

COSTO / Kg \$ **10,6**

Toneladas MV / ha 76,0

MAIZ GRANO HUMEDO

28,0 ha



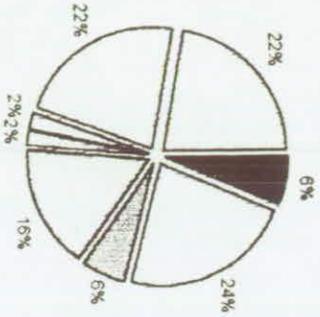
Semillas	\$	58.797
Fertilizantes	\$	203.387
Pesticidas	\$	49.951
Maquinaria	\$	72.212
Maquinaria Cosecha	\$	107.462
Mano de Obra	\$	107.909
Otros Directos	\$	45.886
Administración y Otros	\$	45.530
COSTOS / ha	\$	786.134

COSTO / Kg MGH \$ **48,5**

QQ (85,5% MS) / ha 162,1

COMPARACION ECONOMICA CULTIVOS FUNDO NN 2001-02

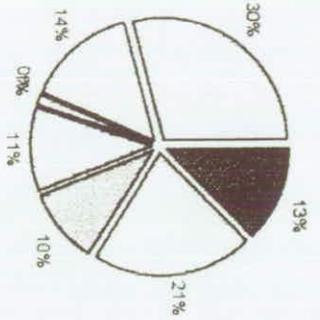
TRIGO
29,4 ha



Semillas	\$	27.619
Fertilizantes	\$	98.326
Pesticidas	\$	24.891
Maquinaria	\$	69.562
Mano de Obra	\$	9.086
Otros Directos	\$	9.384
Administracion y Otros	\$	95.000
COSTOS / ha	\$	429.777
COSTO / qq	\$	7.198,9

OO / ha		59,7
INGRESOS / ha	\$	531.965
INGRESO / OO	\$	8.911
UTILIDAD / ha	\$	102.187

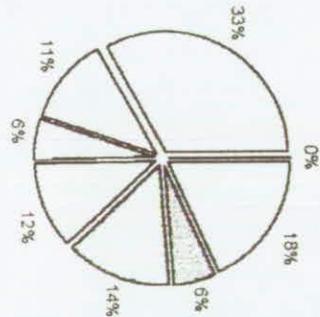
TRIGO SEMILLA
12,0 ha



Semillas	\$	84.202
Fertilizantes	\$	142.333
Pesticidas	\$	66.752
Maquinaria	\$	73.273
Mano de Obra	\$	9.517
Otros Directos	\$	255
Administracion y Otros	\$	95.000
COSTOS / ha	\$	662.707
COSTO / qq	\$	9.268,6

OO / ha		71,5
INGRESOS / ha	\$	798.416
INGRESO / OO	\$	11.187
UTILIDAD / ha	\$	135.709

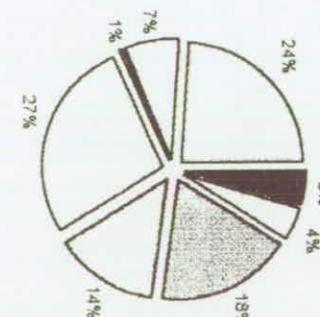
MARAVILLA
10,0 ha



Semillas	\$	151.480
Fertilizantes	\$	46.543
Pesticidas	\$	116.675
Maquinaria	\$	98.005
Mano de Obra	\$	47.169
Otros Directos	\$	95.360
Administracion y Otros	\$	275.085
COSTOS / ha	\$	829.957
COSTO / qq	\$	39.020,1

OO / ha		21,3
INGRESOS / ha	\$	1.198.182
INGRESO / OO	\$	56.332
UTILIDAD / ha	\$	368.225

FREJOL
8,0 ha



Semillas	\$	63.720
Fertilizantes	\$	58.158
Pesticidas	\$	241.639
Maquinaria	\$	186.700
Mano de Obra	\$	360.730
Otros Directos	\$	10.000
Administracion y Otros	\$	95.000
COSTOS / ha	\$	1.335.394
COSTO / qq	\$	60.699,7

OO / ha		22,0
INGRESOS / ha	\$	1.310.176
INGRESO / OO	\$	59.553
UTILIDAD / ha	\$	-25.218

Centro de Gestión Los Angeles

Rubro: **TRIGO** (Riego). Evolución económica en 4 temporadas

	INGRESOS por ha				Promedio
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-02	
Superficies en ha	26,70	17,00	32,60	29,40	26,4
QQ por ha	73,8	57,0	68,5	59,7	65,5
\$ por QQ	9.665	9.430	9.377	9.178	9.403
\$ por Hectárea	713.283	537.488	642.357	547.924	617.141

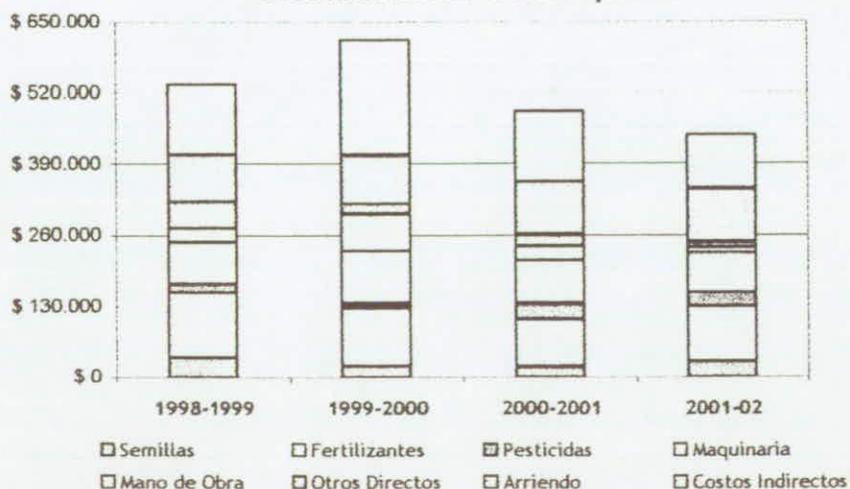
Item	EGRESOS por ha				Promedio	%
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-02		
Semillas	36.497	20.480	19.332	28.448	26.388	5
Fertilizantes	118.665	106.600	87.099	101.276	102.152	20
Pesticidas	16.185	9.949	29.121	25.638	21.801	4
Maquinaria	76.405	95.100	79.154	71.649	78.937	16
Mano de Obra	25.397	66.196	25.207	9.359	27.439	5
Otros Directos	48.308	18.577	20.343	9.666	24.153	5
Arriendo	85.935	88.800	96.300	97.850	92.907	18
Costos Indirectos	129.959	211.846	130.462	98.786	134.614	26
\$ por Hectárea						
\$ por QQ	7.281	10.834	7.110	7.415	7.837	
en QQ	55,6	65,5	51,9	48,2	54,0	

	UTILIDAD por ha				Promedio
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-02	
\$ por Hectárea	175.933		155.339	105.253	108.750
\$ por QQ	2.384		2.268	1.763	1.659
Utilidad / Costo	0,33		0,32	0,24	0,21

Valor Real al 31 de agosto de 2002

Código Agricultor: NN

TRIGO Cód.: NN
Distribución de Costos por ha



Sensibilidad Estado de Resultado Arándanos en Producción según Precio Venta y Rendimiento

Fertilizantes	\$ 190.000 /ha
Pesticidas	\$ 100.000 /ha
Maquinaria	\$ 150.000 /ha
M.O. Permanente	\$ 250.000 /ha
Otros Directos	\$ 60.000 /ha
Costos Indirectos	\$ 360.000 /ha
Total Costos antes de Cosecha	\$ 1.110.000 /ha

Costo Cosecha, Selección y Flete por kg Potrero **\$ 500**

Kg Potrero / ha % Comercial Kg Venta / ha	4.000					7.000					10.000					13.000					16.000				
	85	90	95	85	90	95	85	90	95	85	90	95	85	90	95	85	90	95	85	90	95				
	\$ 500	-1.410.000	-1.310.000	-1.210.000	-1.635.000	-1.460.000	-1.285.000	-1.860.000	-1.610.000	-1.360.000	-2.085.000	-1.760.000	-1.435.000	-2.310.000	-1.910.000	-1.510.000	-1.410.000	-1.310.000	-1.210.000	-1.635.000	-1.460.000	-1.285.000			
\$ 1.000	290.000	490.000	690.000	1.340.000	1.690.000	2.040.000	2.390.000	2.890.000	3.390.000	3.440.000	4.090.000	4.740.000	4.490.000	5.290.000	6.090.000	5.990.000	6.790.000	7.590.000	1.340.000	1.690.000	2.040.000				
\$ 1.500	1.990.000	2.290.000	2.590.000	4.315.000	4.840.000	5.365.000	6.640.000	7.390.000	8.140.000	8.965.000	9.940.000	10.915.000	11.290.000	12.490.000	13.690.000	13.890.000	15.090.000	16.290.000	4.315.000	4.840.000	5.365.000				
\$ 2.000	3.690.000	4.090.000	4.490.000	7.290.000	7.990.000	8.690.000	10.890.000	11.890.000	12.890.000	14.490.000	15.790.000	17.090.000	18.090.000	19.690.000	21.290.000	21.890.000	23.490.000	24.890.000	7.290.000	7.990.000	8.690.000				
\$ 2.500	5.390.000	5.890.000	6.390.000	10.265.000	11.140.000	12.015.000	15.140.000	16.390.000	17.640.000	20.015.000	21.640.000	23.265.000	24.890.000	26.890.000	28.890.000	29.490.000	31.490.000	32.890.000	10.265.000	11.140.000	12.015.000				
\$ 3.000	7.090.000	7.690.000	8.290.000	13.240.000	14.290.000	15.340.000	19.390.000	20.890.000	22.390.000	25.540.000	27.490.000	29.440.000	31.690.000	34.090.000	36.490.000	37.090.000	39.490.000	41.890.000	13.240.000	14.290.000	15.340.000				
\$ 3.500	8.790.000	9.490.000	10.190.000	16.215.000	17.440.000	18.665.000	23.640.000	25.390.000	27.140.000	31.065.000	33.340.000	35.615.000	38.490.000	41.290.000	44.090.000	44.690.000	47.490.000	49.890.000	16.215.000	17.440.000	18.665.000				
\$ 4.000	10.490.000	11.290.000	12.090.000	19.190.000	20.590.000	21.990.000	27.890.000	29.890.000	31.890.000	36.590.000	39.190.000	41.790.000	45.290.000	48.490.000	51.690.000	52.290.000	54.490.000	56.890.000	19.190.000	20.590.000	21.990.000				
\$ 4.500	12.190.000	13.090.000	13.990.000	22.165.000	23.740.000	25.315.000	32.140.000	34.390.000	36.640.000	42.115.000	45.040.000	47.965.000	52.090.000	55.690.000	59.290.000	59.890.000	62.490.000	65.890.000	22.165.000	23.740.000	25.315.000				



Sensibilidad Estado de Resultado Remolacha según Precio Venta y Rendimiento

Promedio Costos 2001-02	
Semillas	\$ 121.654 / ha
Fertilizantes	\$ 373.344 / ha
Pesticidas	\$ 332.876 / ha
Maquinaria	\$ 153.420 / ha
Mano de Obra	\$ 136.459 / ha
Otros Costos	\$ 94.532 / ha
Costo Financiero	\$ 115.342 / ha
Arriendo de Suelo	\$ 130.000 / ha
Administración y otros	\$ 69.453 / ha
Total Costos antes de Cosecha	\$ 1.527.080 / ha

Cálculo para Estimación de Utilidad Temporada 2002-2003		
1 US\$ = \$ 680	Sacarosa: 16%	Suciedad: 20%
Costo Cosecha + Flete por Ton Sucia		\$ 3.600

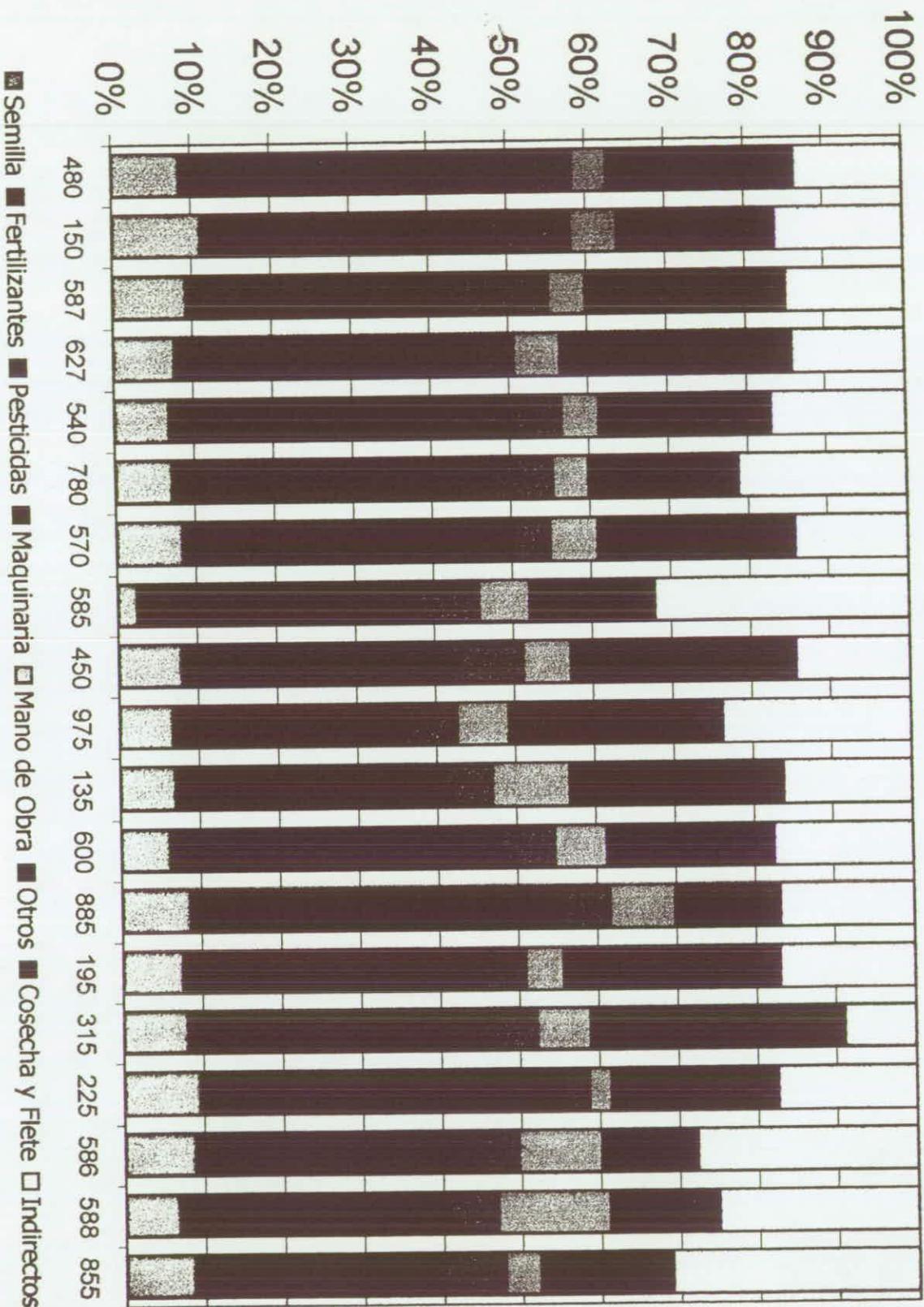
UTILIDAD POR HECTAREA										
Ton limpias / ha										
		58	62	66	69	72	76	79	82	
Precio / Ton limpia	US\$ 42,5	\$ 28.900			\$ 73.560	\$ 151.640	\$ 229.720	\$ 327.320	\$ 405.400	\$ 483.480
	US\$ 43,0	\$ 29.240		\$ 16.696	\$ 95.864	\$ 175.032	\$ 254.200	\$ 353.160	\$ 432.328	\$ 511.496
	US\$ 43,5	\$ 29.580		\$ 37.912	\$ 118.168	\$ 198.424	\$ 278.680	\$ 379.000	\$ 459.256	\$ 539.512
	US\$ 44,0	\$ 29.920		\$ 59.128	\$ 140.472	\$ 221.816	\$ 303.160	\$ 404.840	\$ 486.184	\$ 567.528
	US\$ 44,5	\$ 30.260		\$ 80.344	\$ 162.776	\$ 245.208	\$ 327.640	\$ 430.680	\$ 513.112	\$ 595.544

Clasificación por Rubro - REMOLACHA

Cód	Semilla	%	Fertiliz.	%	Pestic.	%	Maquin.	%	M. Obra	%	Otros	%	Costos		Costo Total		INGRESOS / HECTAREA			UTILIDAD / HECTAREA				
													COSTOS TOTALES / HECTAREA		Indirectos		\$/ ha	ton/ha	Rdto. ton/ha	Precio Venta \$ / ton	Ingreso \$ / ha	\$/ ha	ton/ha	Uti / Cid %
													Directos	%	%	%								
A	117 509	9	365 610	27	185 962	14	263 987	19	80 009	7	154 582	11	188 439	14	1 376 008	41,2	87,2	33 415	2 913 788	1 537 780	48,0	111,8		
B	155 595	11	272 378	20	223 657	16	182 236	13	214 988	15	119 814	9	226 549	16	1 395 218	41,1	82,6	33 966	2 805 614	1 410 306	41,5	104,1		
C	120 483	9	210 451	16	213 648	16	331 316	26	89 843	7	137 500	11	193 886	15	1 297 228	38,2	78,4	33 997	2 685 333	1 268 106	40,2	105,5		
D	140 945	8	342 093	19	365 604	20	289 282	16	213 668	12	230 200	12	281 904	14	1 843 675	55,5	87,1	33 227	2 894 104	1 050 439	31,8	57,0		
E	115 954	7	427 028	26	298 899	17	195 204	12	118 580	7	234 994	14	283 179	17	1 663 838	47,7	77,0	34 914	2 688 350	1 024 912	35,3	51,6		
F	123 397	7	350 814	20	326 005	19	239 682	14	200 955	12	122 862	7	369 041	21	1 732 785	49,5	75,6	34 989	2 845 158	912 303	28,1	52,7		
G	126 991	8	267 551	18	355 533	24	191 665	13	133 626	9	217 167	14	213 479	14	1 506 013	45,8	70,4	32 883	2 314 969	308 356	13,4	51,7		
H	39 882	3	202 115	13	356 130	23	261 980	17	122 029	8	50 824	6	507 284	32	1 580 255	48,9	71,7	32 325	2 347 710	706 154	24,1	47,1		
I	140 613	8	240 832	14	345 865	20	278 410	16	299 098	17	206 473	12	251 600	14	1 761 891	52,8	73,9	33 397	2 468 025	706 154	24,1	47,1		
J	137 771	7	251 337	12	311 101	15	416 368	20	237 249	12	206 105	10	480 220	24	2 049 150	58,8	76,2	36 080	2 749 294	706 154	24,1	47,1		
K	138 781	7	345 177	17	320 279	16	332 320	17	331 389	17	206 399	10	324 132	16	1 997 437	57,2	77,2	34 511	2 696 514	699 077	20,0	35,0		
L	117 406	6	352 610	19	434 909	23	194 370	10	285 034	15	180 716	10	333 054	19	1 898 098	57,4	76,2	33 065	2 519 542	327 444	10,3	32,7		
M	141 286	9	379 623	23	375 619	23	181 425	10	193 055	12	115 383	7	277 085	17	1 643 485	47,8	64,7	34 384	2 224 620	527 154	15,9	31,4		
N	132 289	8	302 479	17	331 401	19	294 774	16	98 057	6	287 800	17	295 040	17	1 731 819	54,0	69,0	32 075	2 214 633	482 814	15,3	27,9		
O	148 031	8	386 688	21	277 314	15	220 664	12	365 453	20	263 974	14	164 875	9	1 826 998	50,8	63,5	35 542	2 282 304	176 144	10,7	31,9		
P	138 883	10	333 190	22	340 500	23	66 801	5	176 570	12	158 639	11	254 852	17	1 459 446	45,9	59,6	31 805	1 895 589	469 127	12,4	25,6		
Q	141 401	9	294 513	19	280 319	16	188 141	11	203 085	13	73 524	5	438 742	28	1 579 725	48,4	60,8	32 646	1 984 846	283 808	9,3	14,7		
R	132 611	7	285 903	15	364 950	19	227 078	12	332 818	17	109 225	6	489 804	25	1 942 389	60,0	68,8	32 384	2 227 964	194 824	5,3	11,3		
S	140 311	9	326 784	20	171 599	11	128 178	8	219 836	14	123 257	6	502 564	31	1 612 530	46,4	51,7	34 761	1 797 166	194 824	5,3	11,3		
	130 280	8	331 752	20	310 284	18	251 238	15	211 622	12	189 270	11	298 083	17	1 722 528	50,6	76,2	34 036	2 591 295	868 767	25,6	53,0		
	155 595		427 028		434 909		416 368		365 453		287 800		507 284		2 049 150	80,0	87,2	36 080	2 913 788	1 537 780	46,0	111,8		
	39 882		202 115		171 599		66 801		89 843		73 524		164 875		1 297 226	38,2	51,7	31 805	1 797 166					

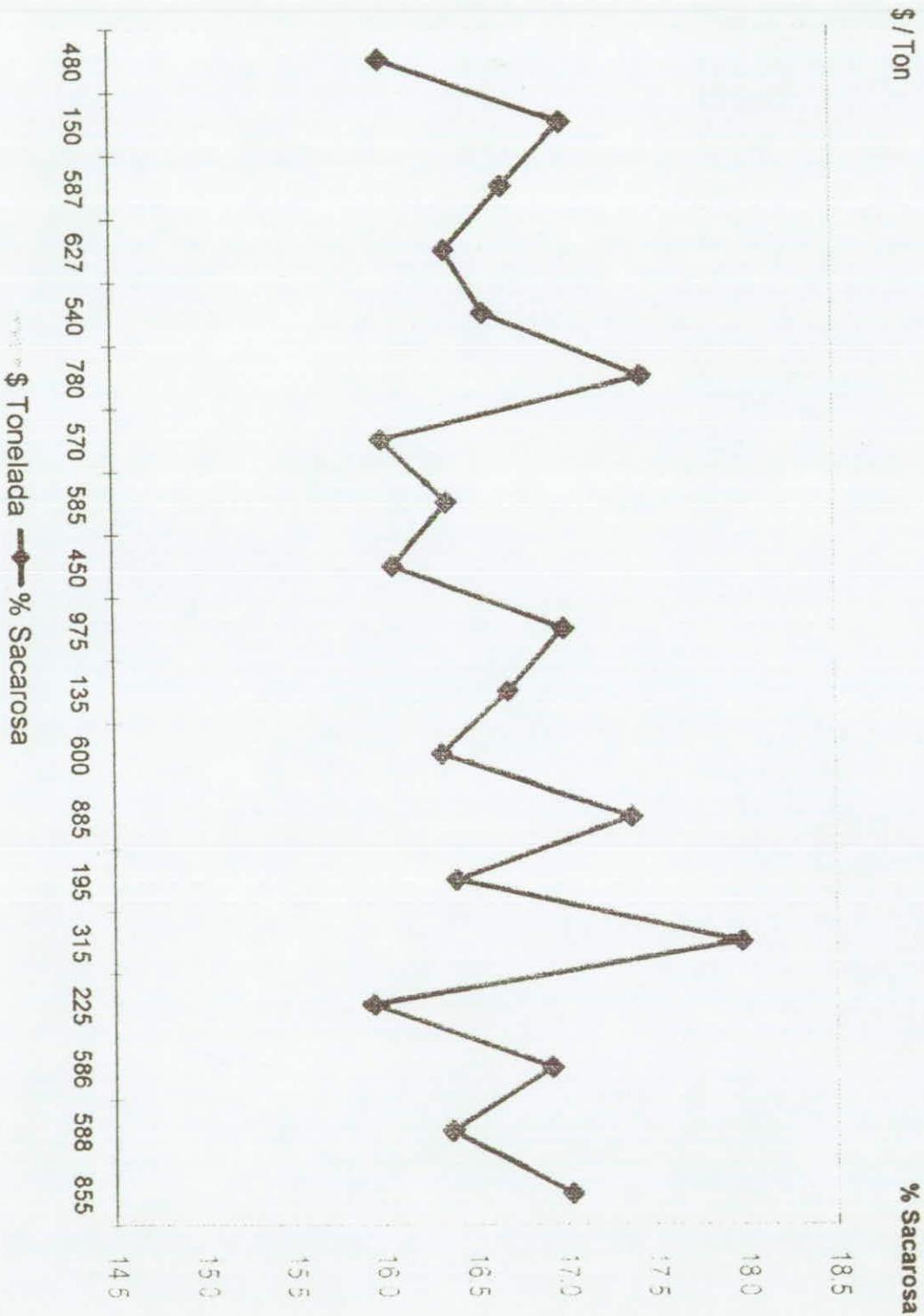
REMOLACHA 2001/02

Distribución Costos Totales

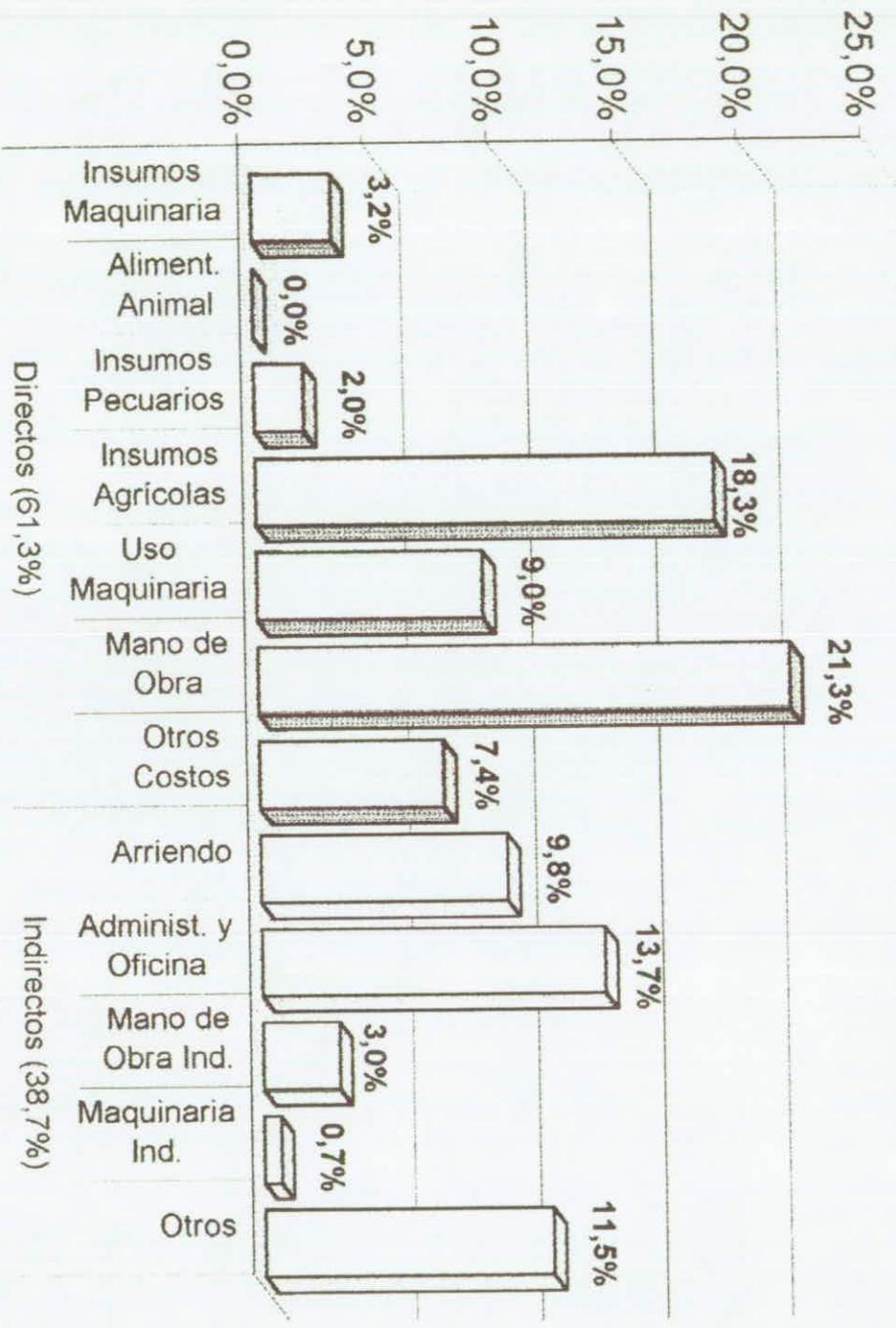


REMOLACHA 2001-02

Correlación Precio - Sacarosa



Distribución Costos Totales Empresa NNN 2001-02





Boris Solar Ravanal
 Ing. Agrónomo Mq. Sc. Dr. (c)
 Jefe Técnico

PROYECTO FIA - CGIA



Centro de Gestión Los Angeles

EMPRESARIO AGROPECUARIO

CRITERIOS PARA TOMA DE DECISIONES
 EMINENTEMENTE ECONOMICOS

- VALORACION DE ACTIVOS
- ESTRATEGIA EN BASE AL MERCADO
- USO DE INDICADORES DE RENTABILIDAD
- ALTA MOVILIDAD DEL CAPITAL FIJO
- ESPECIALIZACION PROFESIONAL



Centro de Gestión Los Angeles

AGRICULTOR

ACTIVIDAD PRODUCTIVA
 CRITERIOS TOMA DECISIONES DIVERSOS

- ALTA RELEVANCIA CAPITAL "TIERRA"
- ESTRATEGIA EN BASE AL PRODUCTO
- USO DE INDICADORES DE PRODUCCION
- BAJA MOVILIDAD DE CAPITAL FIJO
- ESPECIALIZACION POR RUBRO



Centro de Gestión Los Angeles

PROPIETARIO
 Bien Raíz

Proveedores de Insumos
 y Servicios

ADMINISTRACION

Ingreso

Arriendo

Egreso

Ingreso

Operaciones

Egreso

Ingreso

Servicio

Egreso

NEGOCIO AGROPECUARIO

Ventas

UTILIDADES

ANÁLISIS DE REGISTROS

ANÁLISIS DE REGISTROS

Origen de Información

COSTOS

1. Insumos y Otros
2. Maquinaria
3. Mano de Obra

ORIGEN DE INFORMACIÓN DE COSTOS

1. INSUMOS Y OTROS
 - Facturas
 - Boletas
 - Chequera
 - Vales Internos
 - Recibos, etc.

ORIGEN DE INFORMACIÓN DE COSTOS

2. MAQUINARIA
 - Report por Tractor
 - Libretas de uso diario
 - Facturas de terceros por servicios
 - Etc.



Centro de Gestión Los Angeles

ORIGEN DE INFORMACION DE COSTOS

3. MANO DE OBRA
 - Liquidaciones de Sueldos
 - Libretas de Tarjas
 - Libreta de tratos
 - Recibos, etc.



Centro de Gestión Los Angeles

EN TODA PLANILLA DE REGISTRO

DEBE IR:

1. Temporada Agrícola para cada Rubro.
2. Código o Nombre Agricultor.
3. Fecha retiro información y digitación.
4. Compras y Ventas s/IVA o equivalente.

447

Centro de Gestión Los Angeles

PLANILLAS DE REGISTRO DE COSTOS

1. Registro de Insumos y Otros
2. Registro de Uso Maquinaria
3. Registro Mano de Obra

447

Centro de Gestión Los Angeles

1. REGISTRO DE INSUMOS Y OTROS

Fecha	Rubro	Insumo	Cantidad	Unidad	Valor Unidad
18/04/01	Trigo	Mezcla SQM 36	86	ton	153.024
18/04/01	Lechería	Atecho Raps	1	TOT	894.560
18/04/01	General	Contrib. Abril	1	TOT	290.568
18/04/01	Maquinaria	Petroleo	1256	lts	198
18/04/01	Engorda	Terminos (67)	12395	kg	578



Centro de Gestión Los Angeles

2. REGISTRO DE USO MAQUINARIA

Fecha	Rubro	Labor	Cant.	Unid.	Maquinaria		
					\$ Unidad	Tractor	Potero
18/04/01	Trigo	Rastraje Of-S	7,6	HT		F-7610	El Pino
19/04/01	Trigo	Rastraje Of-S	4,5	HT		F-7610	El Pino
19/04/01	Lechería	Carro mezclad	4,1	HT		F-7610	
19/04/01	General	Acarreo tablas	6,2	HT		F-5000	
20/04/01	Trigo	Encaladora	67	ha	7.000	Contratado	Ratoneral



Centro de Gestión Los Angeles

3. REGISTRO DE MANO DE OBRA

Mes:	MAYO 2001	Lu 28	Ma 29	Mi 30	Ju 31	Nº 1	Sa 2	Do 3
Juan Pérez		1-1	1-1	1-1	1-1	1-1	1-1	1-1
Juan González		3-2	3-3	3-3	2-3	6-3	6-3	6-6
Juan García		6-6	6-6	11-6	2-7	1-2	6-6	6-6
Juan Gatica		6-6	6-6	11-6	2-7	1-2	8-6	6-
Juan Orellana		6-6	6-6	11-6	6-6	6-6	8-8	
Juan Van Battemburg		4-4	6-6	4-4	6-6	4-4	8-8	
Juan Schneider		4-4	4-4	4-4	6-6	4-4	8-11	

- 1. Lechería
- 2. Crianza
- 3. Esporzo
- 4. Trigo
- 5. Remolch
- 6. Generales
- 7. Empalme
- 8. Avena
- 9. Arándanos
- 10. Frutales
- 11. Maquinaria
- 12. Raps



Centro de Gestión Los Angeles

2. REGISTRO DE USO MAQUINARIA

Fecha	Rubro	Labor	Cant.	Unid.	Maquinaria		
					\$ Unidad	Tractor	Potero
18/04/01	Trigo	Rastraje Of-S	7,6	HT	8.600	F-7610	El Pino
19/04/01	Trigo	Rastraje Of-S	4,5	HT	8.600	F-7610	El Pino
19/04/01	Lechería	Carro mezclad	4,1	HT	7.000	F-7610	
19/04/01	General	Acarreo tablas	6,2	HT	6.600	F-5000	
20/04/01	Trigo	Encaladora	67	ha	7.000	Contratado	Ratoneral



Centro de Gestión Los Angeles

3. REGISTRO DE MANO DE OBRA

Sueldos y Salarios Mensuales

Se deben incluir imposiciones, bonificaciones, reguillas, etc.

Mes: MAYO 2001

ADMINISTRATIVOS	Sueldo Bruto Total (\$)
Administrador	881.428
Asesor	720.000
Contador	35.000
Secretaria	145.000
Mano de Obra Permanente	
Actividad Principal	
1 Juan Pérez Lechero	156.096
2 Juan González Ganadera	126.980
3 Juan Gatica	110.457
4 Juan Van Battemburg Ractorista	134.478
5 Juan Schneider	127.690



Centro de Gestión Los Angeles

3. REGISTRO DE MANO DE OBRA

CATEGORIA	JANES		MAY		JUN-JUL-2013	
	1	2	1	2	1	2
1. Agricultura	14.0	1.324	12.020	1.200	1.200	1.200
2. Silvicultura	14.5	4.110	14.945	2.000	1.200	1.200
3. Pesca	14.5	2.410	14.945	2.000	1.200	1.200
4. Caza	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
5. Minería	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
6. Construcción	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
7. Electricidad	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
8. Gas	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
9. Agua	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
10. Otros	14.0	2.100	14.945	2.000	1.200	1.200
Total	14.0	14.945	14.945	14.945	14.945	14.945

RESUMEN DICIEMBRE

Lechería	343.874	100%
Industria	66.204	19%
Electricidad	4.384	1%
Gas	97.722	28%
Agua	28.873	8%
Alquileres	98.203	28%
Transporte	71.289	21%
Comerciales	146.272	42%
Total	667.529	100%



Centro de Gestión Los Angeles

INGRESOS PRODUCCION AGRICOLA

Fecha	Ratno	Pool Total		Venta pais		Exportacion		Bodega		Otro	
		cant	Und	cant	Und	cant	Und	cant	Und	cant	Und
27-01-01	Trigo	11636	qq	2110	qq	8670		8368	qq	5000	599
06-02-01	Trigo			599	qq	8670					
03-03-01	Alfalfa	99462	kg			69458	kg	648		30012	kg



Centro de Gestión Los Angeles

ANALISIS DE REGISTROS

Origen de Información

INGRESOS

1. Facturas de Ventas
2. Liquidaciones
3. Facturas de Compra
4. Anotaciones Inventarios
5. Depósitos Cta. Cte., Etc.



Centro de Gestión Los Angeles

INGRESOS PRODUCCION LECHERA

Producción de Leche - Venta de Vacas y Terneros de Lechería

Fecha	Folio receptor	Venta				Directa		Industria		Alimentos		Otras			
		LT	\$/LT	LT	\$/LT	LT	\$/LT	LT	\$/LT	N°	Kg	\$/kg	Tip	Animas	
10/09/01	123936	118.2		225	118.2	435		83	83	6	48	100	Ternero		
10/09/01	126457	118.4		225	118.4	464		83	83	1	1	637897	4 Vacas deslac		
10/09/01	126908	119.5		225	119.6	459		83	83			27840	4 terneros		
10/09/01	127896	120.1		225	120.1	432		83	83						



Centro de Gestión Los Angeles

INGRESOS PRODUCCION DE CARNE

Fecha	N°	Mortificos	VENTA O COMPRA		ANIMALES		Otros		V/C		
			N°	kg	N°	kg	N°	kg		N°	kg
26/9/01	38	487	578		12	524	398		V		
28/9/01				24	197	608			C		
1/24/01	1	18469	563				500	380	V		
15/6/01								23	348	M	
25/4/01									548	C	
27/4/01									1	980	V
05/5/01				1	6785	605				405	C

C = Compra M = Muerde V = Venta



Centro de Gestión Los Angeles

OTROS INGRESOS Y EGRESOS

Otros Ingresos y Egresos - Prestación de Servicios Maquinaria - Inversiones

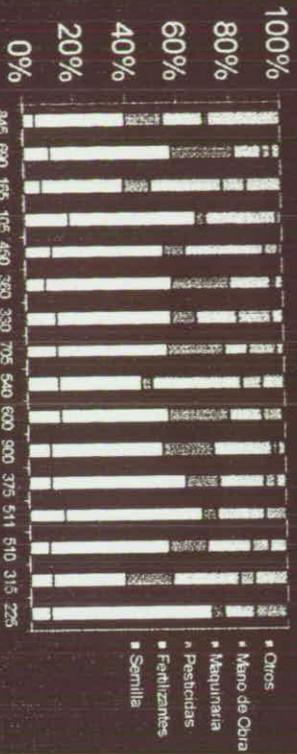
Fecha	I / E	Cantidad	Unidad	\$ Unidad	Detalle
03/03/01	E	1	U	1.234.000	Pulveriz. Hardy 600 litros 98 - Agronur
30/03/01	E	2	U	230.000	Caballos de Arastre - Don Tito
02/04/01	I	32	ha	12.000	Fastractes e JD - Don Peter Matuschka
03/04/01	I	250	m3	4.800	Leña picada - Hospital Quilico
19/05/01	I	1	U	590.000	Pulveriz. Hardy 400 litros 92 - Don Tito
22/05/01	E	1	U	975.000	Gira Fontec a Alemania - Trekkin

I = INGRESO E = EGRESO



Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000/01 Distribución Costos Directos



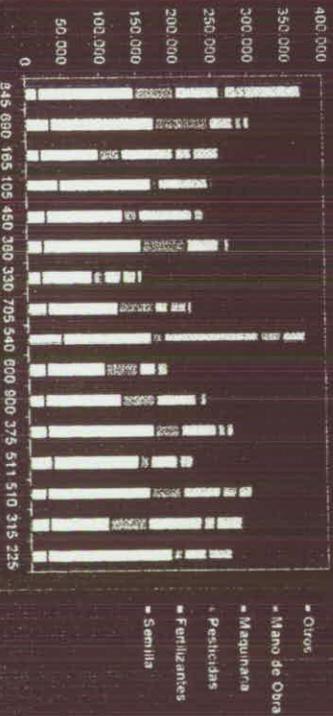
Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO Costos Directos CGLA 2000/01



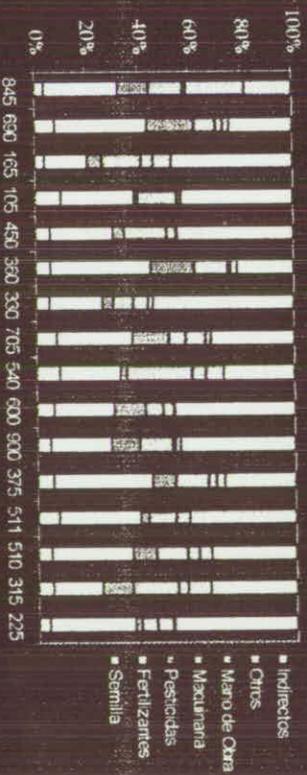
Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000/01 Distribución Costos Directos



Centro de Gestión Los Angeles

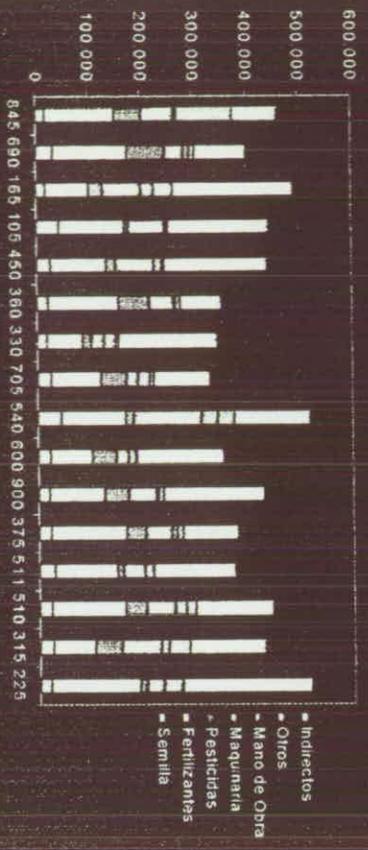
TRIGO 2000/01 Distribución Costos T Totales





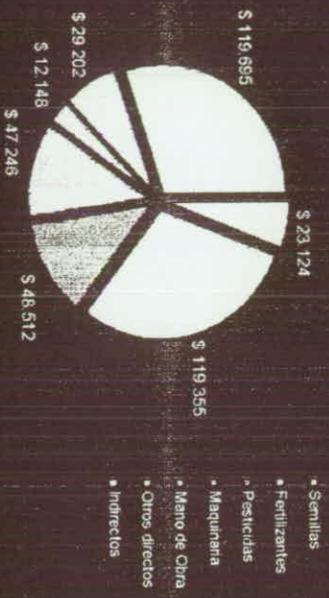
Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000/01 Distribución Costos Totales



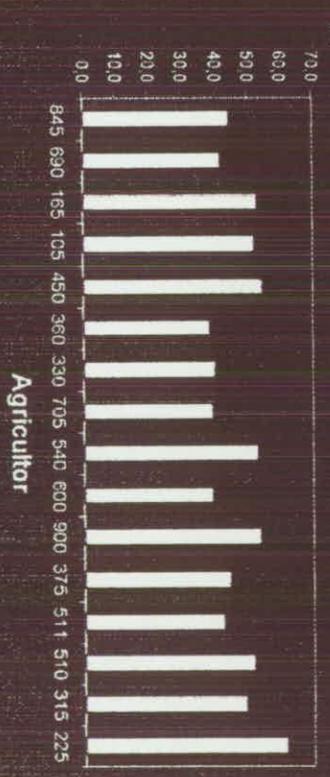
Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000/01 Promedio Costos CGLA Total: \$ 399,282. /ha



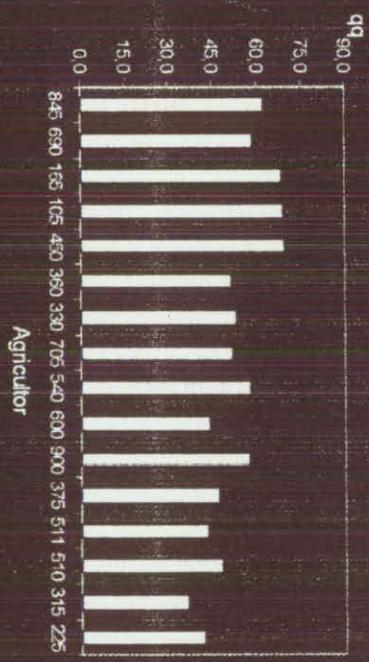
Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000-01 Costos Totales en qq/ha



Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000/01 Rendimiento en qq/ha Promedio: 52.6 qq/ha



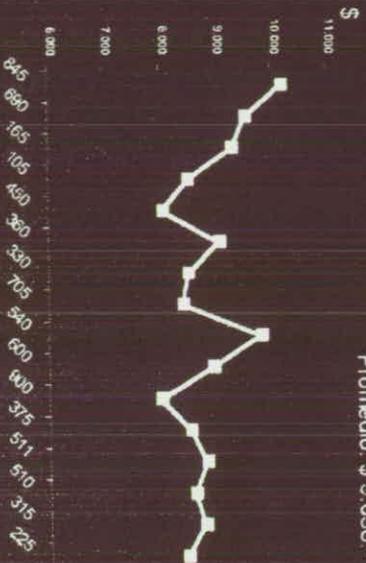


Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000-01

\$/qq

Promedio: \$ 9.038 -



Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO en 3 Temporadas

9 de abril de 2001 sin IVA

	1998-99	1999-00	2000-01
Rendimiento (qq/ha)	50,1	41,3	52,6
Precio (\$/qq)	9.517	8.953	9.038
Ingreso / ha	476.802	369.767	475.399
INGRESO (\$/ha)	476.802	369.767	478.110
UTILIDAD (\$/ha)	131.038	13.456	73.638

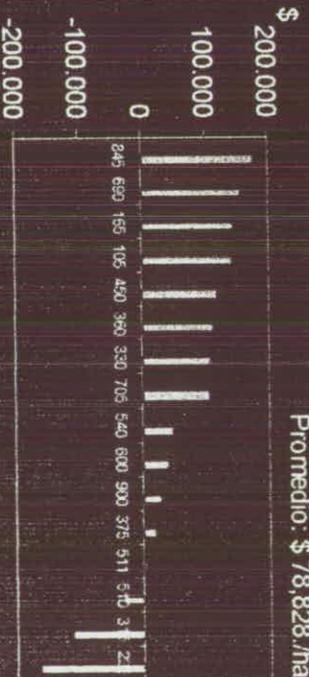


Centro de Gestión Los Angeles

TRIGO 2000-01

Utilidad en \$/ha

Promedio: \$ 78,828/ha



Agricultor



Centro de Gestión Los Angeles

EJEMPLOS DE RESULTADOS

REMOLACHA 1999/00
Distribución Costos Totales





Centro de Gestión Los Angeles

EJEMPLOS DE RESULTADOS

REMOLACHA 1999/00

Promedio Costos CGLA

Total \$1,568,862.00



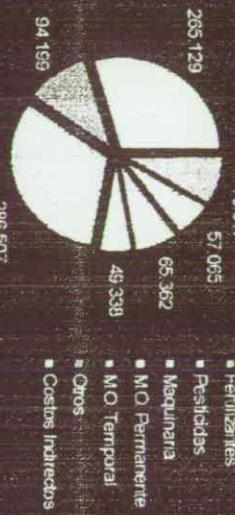
Centro de Gestión Los Angeles

EJEMPLOS DE RESULTADOS

Promedio Costos Totales

Esparragos 2000-01

79,017

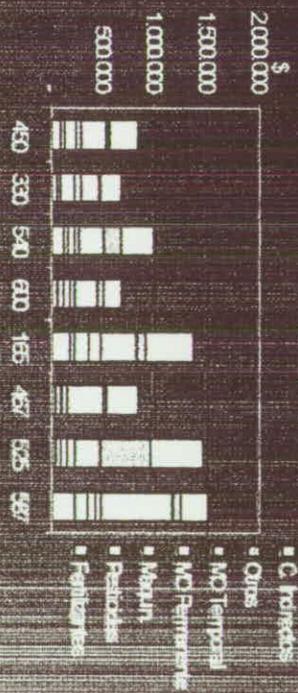


Centro de Gestión Los Angeles

EJEMPLOS DE RESULTADOS

Costos Totales por ha

ESPARRAGOS 2000-01



Centro de Gestión Los Angeles

EJEMPLOS DE RESULTADOS

Producción ESPARRAGOS

2000-01

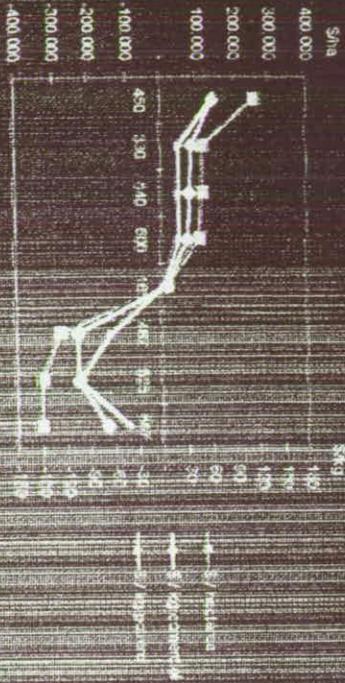




Centro de Gestión Los Angeles

EJEMPLOS DE RESULTADOS

Unidad Ejecutiva: 2000 01



RESULTADO LECHERIA

Código Agrupador: 23

INGRESOS		GASTOS	
Descripción	Importe	Descripción	Importe
Venta directa	17,279,974	Producción	17,279,974
Producción	11,726,113	Alimentos	11,726,113
Administración	1,325,313	Medicamentos	1,325,313
Marketing	1,325,313	Transporte	1,325,313
Terminación	1,325,313	Alquileres	1,325,313
Sub Total Ingresos	17,279,974	Sub Total Gastos	17,279,974
Sub Total Gastos	17,279,974	Utilidad	0
TOTAL INGRESOS	17,279,974	TOTAL GASTOS	17,279,974

Código Agrupador: 23

INGRESOS		GASTOS	
Descripción	Importe	Descripción	Importe
Cable Directo	17,279,974	Producción	17,279,974
Administración	11,726,113	Alimentos	11,726,113
Producción	1,325,313	Medicamentos	1,325,313
Marketing	1,325,313	Transporte	1,325,313
Terminación	1,325,313	Alquileres	1,325,313
Sub Total Ingresos	17,279,974	Sub Total Gastos	17,279,974
Sub Total Gastos	17,279,974	Utilidad	0
TOTAL INGRESOS	17,279,974	TOTAL GASTOS	17,279,974

RESULTADO LECHERIA

Código Agrupador: 23

TOTAL INGRESOS		TOTAL GASTOS	
Importe	%	Importe	%
109,5,0	100,0	400,023,176	100,0

Código Agrupador: 23

COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS	
Importe	%	Importe	%
74,4	74,4	2,4	2,4
74,4	74,4	2,4	2,4
TOTAL COSTOS	76,8	76,8	76,8
UTILIDAD	27,1	27,1	27,1



Centro de Gestión Los Angeles

ESPARRAGOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS		GASTOS		UTILIDAD	
		Importe	%	Importe	%	Importe	%
47	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
48	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
49	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
50	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
51	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
52	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
53	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
54	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
55	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
56	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
57	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
58	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
59	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
60	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
61	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
62	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
63	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
64	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
65	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
66	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
67	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
68	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
69	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
70	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
71	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
72	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
73	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
74	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
75	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
76	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
77	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
78	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
79	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
80	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
81	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
82	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
83	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
84	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
85	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
86	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
87	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
88	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
89	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
90	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
91	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
92	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
93	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
94	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
95	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
96	Alquileres	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
97	Producción	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
98	Alimentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
99	Medicamentos	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0
100	Transporte	1,200,000	100,0	1,200,000	100,0	0	0,0