

HCA E15 329  
115044



115044



IICA  
E15  
329

?

ESTUDIO INSTITUCIONAL

FOCO S.A.





1950  
1951  
1952  
1953  
1954  
1955  
1956  
1957  
1958  
1959  
1960  
1961  
1962  
1963  
1964  
1965  
1966  
1967  
1968  
1969  
1970  
1971  
1972  
1973  
1974  
1975  
1976  
1977  
1978  
1979  
1980  
1981  
1982  
1983  
1984  
1985  
1986  
1987  
1988  
1989  
1990  
1991  
1992  
1993  
1994  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009  
2010  
2011  
2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025

**DOCUMENTO  
MICROFILMADO**  
Fecha: \_\_\_\_\_

ESTUDIO INSTITUCIONAL

FOCO S.A.

Lic. REGINA DE BLANCO

Colaboraron:

Ing.Agr. NESTOR VALERA  
Cr. AUGUSTO STEFANELLI  
Sr. FAUSTO POLO



00004708





INDICE:

ESTUDIO INSTITUCIONAL DE FOCO S.A.

I. RESEÑA HISTORICA	1
1. Cooperativa de productores FORTIN COLORADO.	1
1.1.Organización	1
1.2.Modus Operandi	3
2. Abastecedora Argentina de Alimentos.	4
2.1.Organización	5
2.2.Modus Operandi	6

FOCO SOCIEDAD ANONIMA:

II. LA ORGANIZACION	7
1. Concepto	7
2. Organigrama de la Sociedad	8
3. Responsabilidades y Atribuciones en los distintos niveles	9
4. Personal en que recaen las distintas responsabilidades	13
III.INTERACCIONES DE LA EMPRESA CON EL MEDIO AMBIENTE	17
1. Relaciones y acuerdos de trabajo e investigación con otras instituciones	17
2. Relaciones y acuerdos con empresas comerciales	17
3. Relaciones con productores de la zona	17
4. Imágen de la empresa en el medio ambiente	18
IV. PROGRAMAS	19
V. RECURSOS	21
1.Recursos Físicos	21
2.Recursos Financieros	21
VI. TRANSACCIONES COMERCIALES	22
VII.DOCTRINA	23
VIII.CONCLUSIONES	24



## I. RESEÑA HISTORICA:

Es importante tratar de reseñar históricamente la trayectoria de FOCO y las distintas formas jurídicas que adoptó, desde su fundación en 1971 hasta la actualidad, debido a que ciertas trabas que entorpecen su desenvolvimiento, son una constante en todo el período.

FOCO surge por iniciativa privada de productores frutihortícolas, que buscan, a través de la asociación, dar un impulso a la actividad en la zona, desarrollando cultivos comerciales, paralelamente con la infraestructura necesaria para llegar con los productos a los mercados tradicionales.

CORFO-Río Colorado apoya esta iniciativa, otorgando a la Cooperativa un crédito a ocho años de plazo, con dos de gracia, al 32% anual, para la construcción del galpón de empaque y compra de maquinarias.

### 1. Cooperativa de productores frutihortícolas FORTIN COLORADO:

#### 1.1. Organización:

La autoridad máxima de la Cooperativa era el consejo de administración, formado por todos los socios, doce en total. Este era el órgano que dictaba las pautas y políticas a seguir por la sociedad.

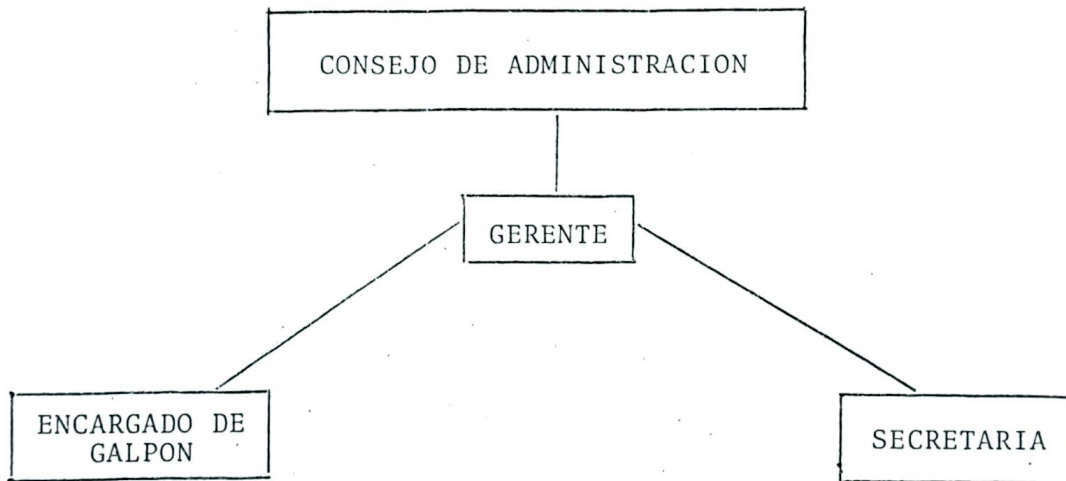


El presidente del Consejo de Administración, Señor Fausto Polo, oficiaba asimismo como gerente de la Cooperativa.

Era el gerente el responsable que se llevaran a cabo los planes y programas emanados del Consejo de Administración que oficiaba como órgano de control.

El gerente era secundado en sus tareas por un encargado de galpón y una secretaria.

Organigrama:





### 1.2. Modus Operandi:

El primer y segundo año la Cooperativa recibe la mercadería en consignación, la acondiciona en el galpón de empaque y la envía a mercado, sin tener seguridad de precio.

El socio percibe el importe de su mercadería, cuando la Cooperativa recibe la liquidación del mercado. Se le deducen los gastos ocasionados por selección y embalaje, y la comisión sobre la venta.

Es necesario hacer la salvedad que la zona cuenta con doce días de precios altos, debido a su exclusividad en el mercado, hasta la entrada de Río Negro y Mendoza. A partir de ese momento los precios que se obtienen son marcadamente más bajos por mayor cantidad de oferta en el mercado.

En ese lapso el productor tiene dos alternativas:

- 1º Venderle a la Cooperativa, en las condiciones arriba bosquejadas.
- 2º Venderle a puesteros de los mercados, que compran en puerta de chacra, que proveen de cajones, pagan al contado y no cobran comisiones.

Por supuesto, que la mayoría de los socios elegían la segunda alternativa, quedando la Cooperativa sin mercadería en ese período en que se podían obtener los mayores márgenes de ganancia.

Los socios comenzaban a entregar, cuando el interés por la fruta de la zona decaía, y los precios factibles de lograr eran bajos.

Durante el tercer año, se decidió comprar a los socios y a productores de Patagones.

Tampoco tuvo éxito, debido a que, como intermediario no podía competir a los precios que ofrecía el comprador directo.

Al no contar con información de precios y mercados, en este período, muchas veces los precios de compra fueron mayores que los precios de venta.

Ante tal situación, la Cooperativa se disuelve a fines de 1974.

CORFO reintegra a los socios el doble capital, decisión por Asamblea, y se queda con todas las maquinarias e instalaciones.

## 2. Abastecedora Argentina de Alimentos:

En 1973, por iniciativa de CORFO-Río Colorado e IDEVI, se crea Abastecedora Argentina de Alimentos.

Es esta, jurídicamente, una empresa del Estado, cuyo objetivo es dedicarse a la comercialización de productos de ambas zonas, defendiendo la participación del productor en el precio final de venta. En las zonas asociadas, debía ejercer una función reguladora de precios.

Esta empresa contó para su desenvolvimiento con galpones - de empaque en las dos zonas asociadas, y puestos de venta en el mercado Tolosa de La Plata y Tres de Febrero y de Abasto en Buenos Aires. Para lograr el aprovisionamiento permanente, se establecieron contactos con zonas de distinto ciclo productivo.

En 1974, las instalaciones de FOCO pasan a formar parte - de esta estructura.

Es Directorio, órgano de mayor jerarquía de la empresa, - estaba compuesto por funcionarios de CORFO e IDEVI.

La actividad gerencial de la empresa era desempeñada por una persona, con residencia en Buenos Aires, quien se informaba de las condiciones del mercado y de los precios, establecía los contactos de venta, tanto en el mercado interno como externo, y enviaba los pedidos a las zonas productoras, indicando los márgenes de precios dentro de los cuales podía comprar.

Los precios realmente pagados por el mercado no coincidieron con los precios indicativos, y en general, el primer año, que coincidió con un mercado en baja, fue de malos negocios.

En 1975, IDEVI culpa al gerente, del fracaso de la empresa, justificando así su posición de enviar mercadería en consignación a terceros particulares, desvirtuando el objetivo principal de la empresa, que era el de, si no eliminar, por lo menos contratarlos.

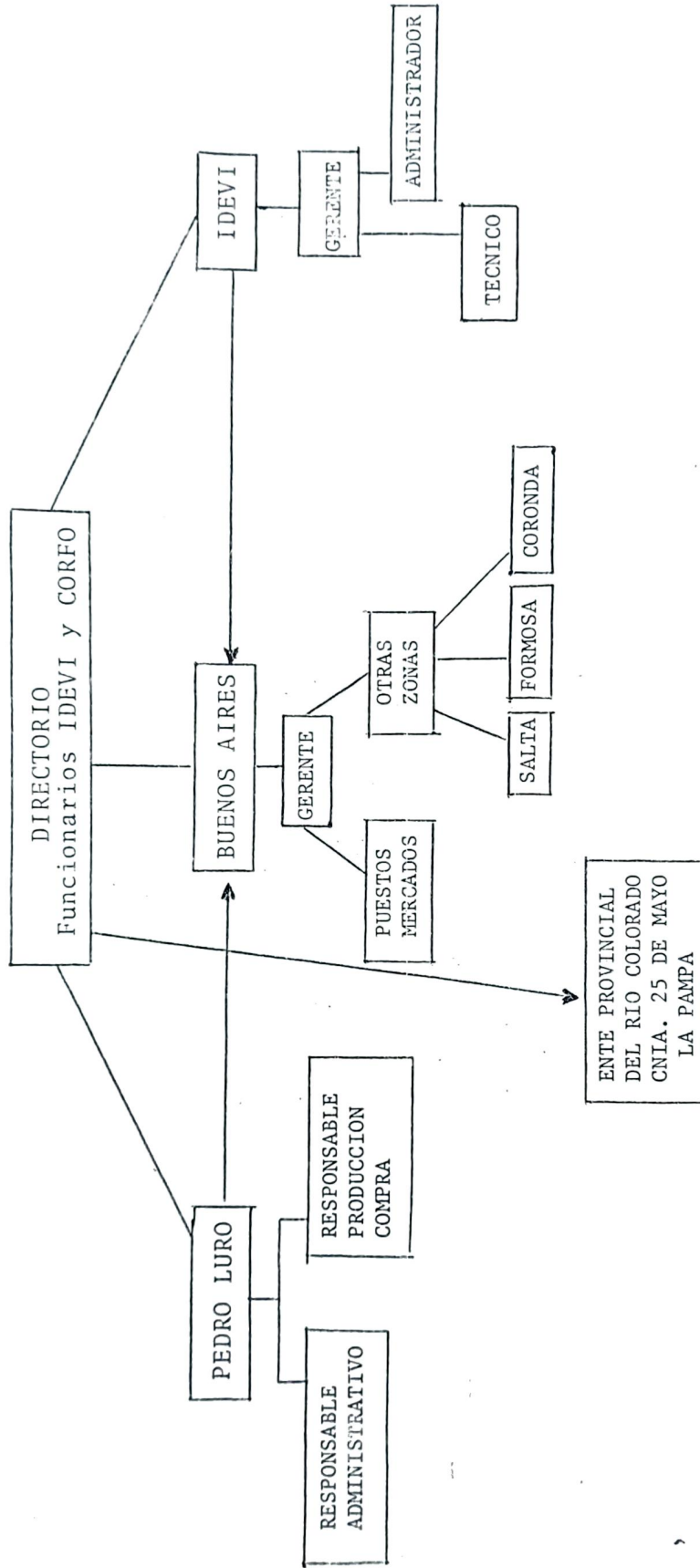
IDEVI va ganando predominio en el manejo de la empresa.

Se crea una estructura administrativa, sobredimensionada, no resultando suficiente las concesiones percibidas por los servicios que presta la empresa para mantenerlas.

Se registra lentitud en los pagos y en las liquidaciones.



ORGANIGRAMA



2.1. Modus Operandi:

La mercadería comercializada provenía de:

- a. Contratos con productores
- b. Compra
- c. Consignación

En el primer año se celebraba el contrato con los productores en el momento de iniciar las labores para la siembra, a precios fijos. En todos los casos, resultaron ser éstos mucho más elevados que los pagados por los mercados.

Se compraba o consignaba mercadería, atendiéndose a los precios indicativos que enviaba la oficina de Buenos Aires. Esta información, la mayoría de las veces, no coincidía con los precios realmente pagados.

A todos estos problemas ha de sumarse el hecho de que, --- siendo ésta una Empresa del Estado, no fue ajena a las anomalías políticas, características de ese período.

Deja de actuar en 1976.

Nuevamente CORFO queda ante la alternativa de qué hacer con las instalaciones y maquinarias de FOCO.

Se resuelve entonces formar una Sociedad Anónima, con capitales particulares, a la que CORFO cede el uso de todas las instalaciones y maquinarias.

Esta empresa concluye todas las operaciones pendientes de A.A.A., y en un principio se hace cargo del activo y pasivo de la misma.



## II. LA ORGANIZACION:

### 1. Concepto:

FOCO es una sociedad anónima, con aportes de capitales particulares y del Estado, que tiene por objetivo principal el acondicionamiento y comercialización de productos frutihortícolas, en condiciones que resulten ser las más favorables para la empresa y el productor de la zona.

Los socios fundadores son cuatro, que suscriben acciones en esa oportunidad:

RODOLFO CORRAL	-	Martillero y Productor
EBER M. MARTINEZ	-	Metalúrgico
ALBERTO ETCHECHOURY	-	Transportista
EDGARDO O. CURA	-	Comerciante

El capital social inicial es de \$ 400.000.-, suscripto e integrado por los cuatro socios en partes iguales.

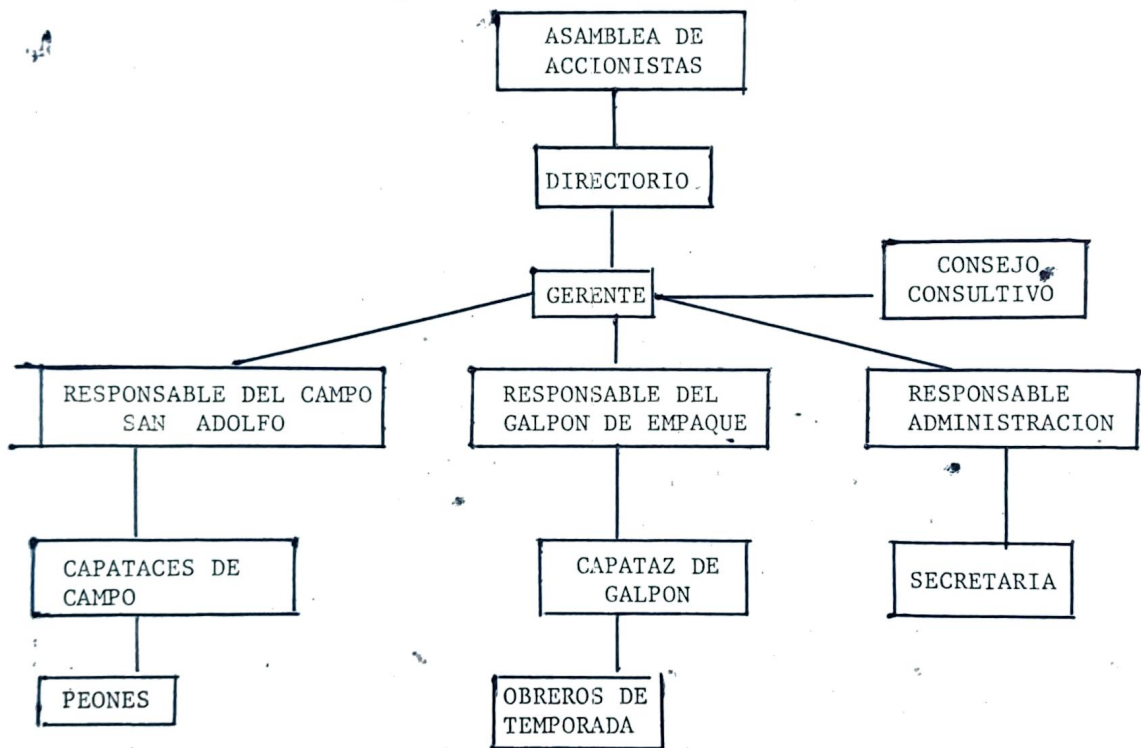
CORFO se hace cargo de los salarios de gran parte del personal permanente, y pone a disposición de FOCO S.A. una parcela de 300 has. en el Campo San Adolfo, para efectuar cultivos anuales e implantación de frutales.

El capital social aumenta en dos oportunidades, en julio de 1978 a 2.000.000.- y en enero de 1979 a 22.000.000.-

CORFO-Río Colorado, suscribe acciones en ambas oportunidades, convirtiéndose en el principal accionista con el 49% de participación.

Cabe destacar, que para la suscripción y realización de acciones, en enero de 1979, los particulares recibieron un crédito de CORFO, a seis años de plazo, con uno de gracia, al 32% anual. Por otra parte, los cuatro socios fundadores, siguen siendo los únicos accionistas particulares de la sociedad.

2. Organigrama de la Sociedad:





### 3. Responsabilidades y Atribuciones en los distintos niveles:

#### Son funciones y atribuciones de la Asamblea de Accionistas:

- Fijar número de miembros de la Asamblea del Directorio, que por Estatutos, no podrán ser menor de dos ni mayor de nueve
- Elegir una vez por año a los miembros del Directorio.
- Fijar las remuneraciones de los Directores.
- Elegir Síndico Titular y Suplente, y fijar sus remuneraciones.
- Aprobar balances y cuadros demostrativos de pérdidas y ganancias.
- Disponer el incremento del Capital Social.
- Fijar las características de las acciones ofrecidas a la suscripción.
- Disponer de la disolución de la sociedad.

#### Son responsabilidades del Directorio:

- Fijar la política general de desenvolvimiento de cada una de las áreas de la empresa.
- Decidir sobre la compra de productos agro-químicos, material de empaque, envases, bienes de uso y material diverso.
- El presidente del Directorio, o dos Directores conjuntamente, representan legalmente a la sociedad.

#### Son responsabilidades y atribuciones del Gerente:

- Ejecutar los programas y políticas fijadas por el Directorio.
- Representar a la empresa en todo acto de gestión o administrativo.

- Decidir en materia de compra de mercadería para reventa.
- Redactar los planes anuales de trabajos, programas de inversión y calendarios financieros para elevarlos al Directorio.
- Confeccionar anualmente el programa de experimentación, para elevar al Directorio.
- Informar mensualmente al Directorio de lo actuado por la Sociedad, y sugerir las acciones que considere necesario deba encarar la Sociedad, para lograr el éxito de la gestión.
- Decidir en materia de comercialización de productos frutihortícolas.
- Decidir en materia de compra de insumos.

Son responsabilidades y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

- Asesorar al nivel gerencial en materia de producción y comercialización.
- Colaborar con el Gerente en la redacción de los planes anuales de trabajo, programas de inversiones, presupuestos y calendario financiero, y toda otra acción que el mismo solicite.
- Asesorar al Gerente en toda otra actividad que éste lo requiera y que estén fuera del ámbito de comercialización.
- Actuar como órgano de control interno de la gestión gerencial.
- Redactar, conjuntamente con el Gerente, el reglamento interno de la empresa.

Considerando la actividad de la empresa, podemos definir claramente tres áreas o departamentos:

- a. Galpón de empaque
- b. Producción
- c. Contable

a. Galpón de Empaque:

El galpón de empaque tiene bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- Clasificación y empaque de frutas y hortalizas.
- Contratación y manejo de personal.
- Venta de productos agro-químicos.
- Venta al menudeo de productos varios.
- Señalar a Gerencia la conveniencia y oportunidad de adquisición de productos agro-químicos, material de empaque y otros, necesarios para la actividad del área.
- Mantenimiento y conservación de las maquinarias que se utilicen en el área.
- Conservación de los inmuebles afectados al área.
- Asesorar a Gerencia en materia de compra de productos --- frutihortícolas pudiendo ejecutar la misma dentro de las pautas establecidas.
- Integrar el Consejo Ejecutivo.
- Contratar, controlar y dirigir personal de galpón.
- Informar periódicamente a Gerencia sobre las actividades desarrolladas en el área.
- Comunicar al área contable datos de stocks, insumo, producción, entrada y salida de mercadería, mano de obra empleada y toda información requerida por la misma.

b. Producción:

Este área tiene a su cargo las siguientes actividades:

- Dirección ejecutiva de las tareas agrícolas que se realicen en campos propios o arrendados por la empresa.



- Contratación y manejo del personal.
- Mantenimiento y conservación de las maquinarias y herramientas que se utilicen en el área.
- Asesoramiento a Gerencia sobre la conveniencia y oportunidad de las compras de maquinarias, insumos y materiales
- Compra de productos hortícolas dentro de las pautas establecidas por la Gerencia.
- Integrar el Consejo Ejecutivo.
- Comunicar al área contable datos de stocks, insumos, producción entrada y salida de mercadería, mano de obra empleada y toda otra información que le sea requerida por la misma.
- Informar periódicamente a Gerencia sobre las actividades desarrolladas por el área.

c. Area Contable:

Tiene a su cargo las siguientes actividades:

- Ingresos y egresos de valores.
- Trámites bancarios, fiscales, previsionales, legales, etc
- Cobranza de créditos.
- Contabilidad general.
- Liquidación de sueldos y jornales.
- Inventario general de la empresa, delegando la custodia de los bienes ante quien corresponda.
- Preparar los análisis financieros, de costo y rentabilidad que la Gerencia requiera.

- Preparación de presupuestos.
- Integrar el Consejo Ejecutivo.
- Informar a la Gerencia sobre actividades desarrolladas, tanto en el área como en la empresa, cuando la misma requiera.

4. Personal en las que recae las distintas responsabilidades dentro de la Empresa:

El capital social de la empresa es de \$22.000.000.-, integrado de la siguiente manera:

CORFO-RIO COLORADO	:	49%
RODOLFO CORRAL	:	12,75%
EBER M. MARTINEZ	:	12,75%
ALBERTO ETCHECHOURY	:	12,75%
EDAGARDO CURA	:	12,75%

Constituídos en Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, todos tienen derecho a votos, en forma directamente proporcional al capital integrado.

El Directorio está formado de la siguiente manera:

TITULARES:	Presidente	:	RODOLFO CORRAL
	Director 1°	:	EBER MARTINEZ
	Director 2°	:	MARCELO E. GREIG - CORFO
	Director 3°	:	JUAN C. ETCHEVERRY - CORFO
SUPLENTE:		:	ALBERTO ETCHECHOURY
		:	EDGARDO O. CURA
SINDICOS :		:	AUGUSTO STEFANELLI (Titular)
		:	AUGUSTO MANFRIN (Suplente)

De hecho el Directorio fija las pautas generales de las políticas a seguir en cada programa y los límites dentro de los cuales deben encuadrar las decisiones que se toman a nivel gerencial.

El Directorio está integrado en partes iguales, por los socios particulares y por representantes de CORFO.

De acuerdo a la composición del capital social de la empresa, está previsto otorgar preeminencia al capital particular, que se concreta mediante la designación de un particular, como presidente del Directorio, que tiene derecho a 2 votos, en caso de empate.

Hasta el momento no ha habido diversidad de intereses entre los particulares y CORFO, de manera que después de debates más o menos prolongados, las decisiones se han tomado por unanimidad. Esto se logra por la total identificación de los objetivos de la empresa con los de CORFO.

El Directorio se reúne normalmente una vez por mes, con el gerente y los responsables del área.

En estas reuniones, se ponen a consideración, propuestas de CORFO, o bien de los particulares. En esta materia existe un marcado predominio del sector oficial.

Una vez aprobadas, se designan los recursos y se delegan las responsabilidades en la persona del gerente.

El gerente es el responsable de la ejecución de todos los planes y programas emarcados del Directorio.

Es el que coordina todas las actividades de la empresa a tal fin.

En materia de producción, y en lo que respecta a las actividades del galpón de empaque, da las pautas de funcionamiento y delega la ejecución en los responsables del área.

Es el responsable directo de todas las operaciones comerciales de la empresa.

Para la coordinación y el control de todas estas actividades, el gerente se reúne con los responsables de cada una de las áreas y un Director semanalmente.

En estas reuniones se designan responsables de cada tarea y cada uno informa sobre la marcha de los programas de su responsabilidad. Se hace un balance de lo previsto y lo hecho y se proponen los ajustes necesarios.



La función de gerente la desempeña el Ing. Agr. Nestor - Valera, agente de CORFO, que esta institución afecta a FOCO S.A.

El Encargado de producción tiene bajo su responsabilidad - la ejecución de todos los programas de producción que la empresa lleva a cabo, en el campo San Adolfo, y en campos arrendados a terceros.

Tiene poder de decisión en todo lo que se refiere a manejo de los cultivos, e informa al gerente y al Consejo Ejecutivo sobre lo actuado. Este cargo lo desempeña el Ing. Agr. Guillermo Rabitti, asesorado en la parte de frutales por el Ing. Agr. Palmieri, ambos personal de CORFO afectados a la empresa.

Los trabajos de manejo de cultivos están a cargo de:

JOSE SANTIAGO VIDAL  
JORGE BURGARDTH  
FRANCISCO POVEDA

Estos reciben las órdenes del gerente de producción y las ejecutan o las hacen ejecutar por los peones de campo.

De las tareas en el galpón de empaque, el responsable es el Señor Fausto Polo, quien es secundado por Carmen Castignani (capataza), quien recibe y entrega la mercadería y controla al personal.

El área administrativa está a cargo del Cr. Augusto Stefanelli, secundado por Ana Haydee Stefanelli, en tareas de secretaria.

Son empleados de FOCO S.A. permanentes la capataza de galpón y los peones de campo que figuran en la planilla anexa, además de todos los trabajadores de temporada que se contrata.

Personal Permanente:

Personal de CORFO afectado a FOCO S.A.

Profesionales:

Ing. Agr. NESTOR VALERA	-	Gerente
Ing. Agr. GUILLERMO RABITTI	-	Gerente de Producción
Cr. AUGUSTO STEFANELLI	-	Gerente Administrativo
Ing. Agr. ALFREDO A. PALMIERI-		Asesor Frutales

Técnicos:

JOSE SANTIAGO VIDAL  
JORGE BURGARDTH  
FAUSTO POLO - Gerente de galpón  
FRANCISCO POVEDA

Administrativos:

ANA HAYDEE STEFANELLI - Secretaria

Peones:

MARIO O. KUSAK  
OSVALDO RAMIREZ  
HUGO CITTADINI

Personal de FOCO S.A.

Encargada de Galpón:

CARMEN CASTIGNANI

Peones de Campo:

HUMBERTO CEBALLOS  
VICTOR QUIDEL  
ESTEBAN SANDOVAL  
ERNESTO PAILLALEO  
HORACIO CERON  
ELEODORO PAILLALEO  
ROBERTO ALVAREZ

Personal Transitorio:

30 personas durante la temporada, contratada por FOCO S.A.

III. INTERACCIONES DE FOCO CON EL MEDIO AMBIENTE:

1. Relaciones y acuerdos de trabajo e investigación con otras Instituciones.

- Acuerdo con INTA-CORFO-UNS para obtener datos fenológicos de diversas variedades frutales.
- Acuerdo con INTA para la producción de semillas hortícolas para proveer a productores de la zona.
- Acuerdo con UNS: almacenamiento y conservación de cebolla.
- Con Universidad Nacional de La Plata e INTA para la investigación del momento oportuno de cosecha de manzana Red - Delicious.
- Con Universidad Nacional de La Plata: estudio para conservación de frutas post-cosechas.
- Con CORFO. Actúa como "Holding Company" de FOCO. Subsidia con personal, instalaciones y facilidad de créditos. Cubre pérdidas.

2. Relaciones y acuerdos con empresas comercializadoras.

No hay acuerdos formales, sino operaciones discontinuas-

3. Relaciones con productores de la zona.

- Arrendamiento de montes frutales.
- Intermediación ordinaria.



- Venta de semillas y productos químicos.
- Alquiler de maquinarias de la Empresa
- Acondicionamiento y embalaje de productos.

4. Imágen de la empresa en el medio ambiente:

El productor ve a FOCO como una empresa no consolidada, respaldada por un organismo estatal, cual es CORFO.

Se acerca a ella a los fines de solicitar asesoramiento técnico o a comprar insumos financiados, pero no existe inclinación de entregar su producción para su comercialización y prefieren vender a compradores extraños a la zona.

Existe desconfianza generalizada en cuanto a la capacidad de la empresa como introductora de sus productos en los mercados.

#### IV. PROGRAMAS:

El conjunto de actividades que FOCO lleva a cabo, son las siguientes:

1. Compra de productos frutihortícolas a productores, acondicionamiento y venta de los mismos.
2. Arrendamiento de montes frutales a terceros.
3. Contratos de producción con productores de la zona.
4. Venta de agroquímicos y semillas.
5. Alquiler de maquinarias.
6. Cultivos de trigo y maíz en campo San Adolfo.
7. Plan de implantación de frutales, en campo San Adolfo.

El problema que debe resolver FOCO S.A. es el de asegurarse el aprovisionamiento de materia prima para su funcionamiento.

Con respecto a Manzana: cabe destacar, que es muy importante para la empresa, contar con la mayor cantidad posible en el período en que el producto de la zona es primicia en el mercado. Se logra actualmente por dos vías:

- a. Compra a productores.
- b. Arrendamiento de montes frutales.

a. De la compra a terceros, proviene el 67,3% del total del volumen operado. Son proveedores de FOCO un total de nueve productores, cuatro de la zona y 5 de Carmen de Patagones.

Cabe destacar que de Carmen de Patagones, proviene el 60% del total de la fruta trabajada.

b. Las condiciones de los contratos de arrendamiento varían según el estado en que se hallan los montes.

FOCO S.A. se hace cargo del mantenimiento de los mismos, corriendo por su cuenta todas las erogaciones devengadas del manejo. En contrapartida recibe un porcentaje de la producción que varía, pudiendo llegar al 100%. El 32,7% del total operado de manzana proviene de estos contratos.

Con respecto a hortícolas, los programas no son tan claros y los volúmenes a operar depende de las condiciones que se presenta el mercado y de la capacidad de financiamiento de la empresa. A principios de temporada, se compra la materia prima necesaria para cargar un camión, y se espera que se presente la oportunidad de operaciones convenientes. En ese caso, se sale a comprar

En años anteriores se celebraron contratos con productores, para la producción de papa, cebolla y melones. FOCO proveía de asistencia técnica e insumos, y recibía la producción para su comercialización.

#### Trabajos en el Campo San Adolfo:

Conjuntamente con CORFO, se encara un programa a largo plazo en el campo de San Adolfo, que el Ministerio de Economía de la Provincia afecta a esa institución.

Corren por cuenta de CORFO-Río Colorado todos los gastos que signifiquen inversiones.

FOCO S.A. se responsabiliza de la realización de los trabajos y se hace cargo de los gastos de Mano de Obra.

Se calculan que las condiciones óptimas de producción se alcanzarán aproximadamente en ocho años. A partir de esa fecha, y tomando en cuenta las inversiones realizadas, se fijará un valor a la explotación, para determinar el monto de arrendamiento, debiendo FOCO pagar a CORFO su parte.

En este plan están previstas la implantación de 45 hectáreas de árboles frutales, concretadas al presente 25.

El mantenimiento de los equipos afectados por CORFO al campo San Adolfo corre por cuenta de FOCO S.A., quien tiene la prerrogativa de alquilarlos a terceros en épocas de inactividad, cobrando una retribución.

Asimismo FOCO S.A. realiza por su cuenta cultivos anuales en el campo de San Adolfo, sin participación de CORFO en los créditos provenientes de la actividad.



V. RECURSOS:

1. Recursos Físicos:

La empresa cuenta con los recursos físicos necesarios para operar anualmente en los distintos rubros, trabajando un turno, los siguientes bultos:

MANZANA	CEBOLLA	PAPA	TOMATE
45.000 c	90.000 b	54.000 b	54.000 c

2. Recursos Financieros:

Los recursos financieros de la empresa provienen:

- a. Resultado de explotaciones agropecuarias anuales.
- b. Resultado de operaciones comerciales.
- c. Alquiler de maquinaria.
- d. Venta de productos agro-químicos.
- e. Servicios de acondicionamiento y embalaje de materia prima
- f. Créditos bancarios.
- g. Créditos a corto plazo de CORFO - Río Colorado.

Estos recursos financieros son absorbidos totalmente por los gastos de funcionamiento de la empresa, no habiéndose concretado hasta el presente, inversiones de capital.

El criterio de aplicación de recursos, es el de hacer frente a los gastos y amortizaciones que se van presentando . Una vez - cubierto los gastos fijos, el saldo se asigna a la compra de mate-  
ria prima.

VI. TRANSACCIONES COMERCIALES:

Las transacciones se limitaron en estos tres últimos años, principalmente a dos productos: Manzana y Cebolla.

Sus principales clientes son: COFA S.R.L., ROZIC, SALADINO y Sidrera EPARC S.A.

Los volúmenes comercializados son los siguientes:

	<u>MANZANA</u>	<u>BULTOS</u>	<u>CEBOLLA</u>	<u>BULTOS</u>
1977	- \$8.377.680.-	6.516	\$5.808.800	4.755
1978	- \$22.863.079.-	5.983	\$36.004.362	8.336
1979	- \$55.759.362	9.200	--	1.950
		117.690 Kgs.		

Para 1979, las ventas en galpón absorbieron el 26,9% de los volúmenes físicos operados por la empresa, y generaron el 50.4% de los ingresos provenientes de ventas.

VII. DOCTRINA:

El objetivo de la empresa es la comercialización frutihorícola de la zona.

El objetivo de CORFO, al respaldar e integrar esta organización es el de lograr mayor participación en el precio final del producto de la zona, incrementando de esta manera los ingresos del productor y por ende de la región, dinamizando su desarrollo.

La idea que en principio justificó este esfuerzo fue la de integrar el proceso de producción, con el de comercialización, a través de un avance del productor sobre el mercado, asumiendo - funciones pertinentes a esta actividad.



VIII. CONCLUSIONES:

1. FOCO sufrió una serie de modificaciones en su estructura administrativa, debido a sucesivos fracasos comerciales, desembocando en la actual estructura.

2. FOCO S.A. inicia sus actividades, haciéndose cargo del activo y pasivo de la última organización, cubriendo las diferencias existentes con un financiamiento de CORFO.

3. Los socios fundadores de FOCO S.A. pierden parte de su participación a favor de CORFO, por sucesivos incrementos de capital.

4. CORFO pone a disposición de FOCO S.A. campos para cultivos permanentes y anuales, y se hace cargo de parte importante de los costos fijos.

5. FOCO es una sociedad sin patrimonio. CORFO cede en usufructo a FOCO S.A., sin contrapartida, el galpón de empaque y la maquinaria.

6. CORFO concede a FOCO S.A. créditos promocionales.

7. FOCO no es una sociedad de productores agrícolas.
8. La Asamblea de accionistas es el Directorio.
9. La función del Síndico Titular y del responsable de administración recae en la misma persona.
10. La representación legal de la empresa la ejercen dos -- miembros del Directorio.
11. No está establecido el nombramiento del Director en el Consejo Ejecutivo.
12. La responsabilidad de control consignada al Consejo Ejecutivo no está de acuerdo con el rango dentro de la organización de los componentes del mismo.
13. CORFO designa a los responsables de área.
14. No están previstas dentro de la organización de FOCO S.A. las funciones comerciales.
15. Las ventas más rentables son las que se efectivizan en el galpón.

16. La empresa se halla sobredimensionada en lo que respecta a instalaciones.

17. Las actividades de producción dentro de la empresa tienen preponderancia sobre las actividades comerciales.

18. No existe correspondencia entre los objetivos declarados y la organización actual de la empresa, por lo tanto estos no se cumplen o se cumplen ineficientemente.

19. La organización responde más a un programa de producción, que a un programa comercial, debido al dimensionamiento de las funciones, así como a la percepción de los objetos de la empresa por parte de los agentes.

20. El objetivo social de la Empresa queda desvirtuado ya que: a) el hecho de que los volúmenes operados sean mínimos, pone en evidencia que la empresa no solucionó ningún problema comercial de la zona. b) si un volumen importante de las ventas las constituyen las efectivizadas en galpón, resulta que no sólo no eliminaron intermediarios ajenos a la empresa, sino que se constituyeron en un intermediario más, dentro de la cadena.

21. Si el problema a solucionar a través de los programas, es el de la Empresa en cuanto a aprovisionamiento de materia prima, los programas se limitan a dar soluciones a una empresa particular, que no tiene ningún impacto en el desarrollo de la zona, ni en la solución de los problemas comerciales con que se enfrentan los productores.



