



# 10

# INFORME

**CAP** "SAN JOSE"  
LTDA. N° 45  
ORAMS VIII • PUNO

SERIE  
**M**ONOGRAFIAS  
DOCUMENTO DE TRABAJO

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION

"SAN JOSE LTDA. Nº 45"

TERESA HURTADO O.

PUNO - 1974

## PRESENTACION

El presente informe ha sido elaborado por TERESA HURTADO OCHOA, Contador Público y Becario del I Curso de Entrenamiento en Servicio para Gestión Empresarial que se llevó a cabo en el CENTRO DE ESTUDIOS DE PARTICIPACION POPULAR.

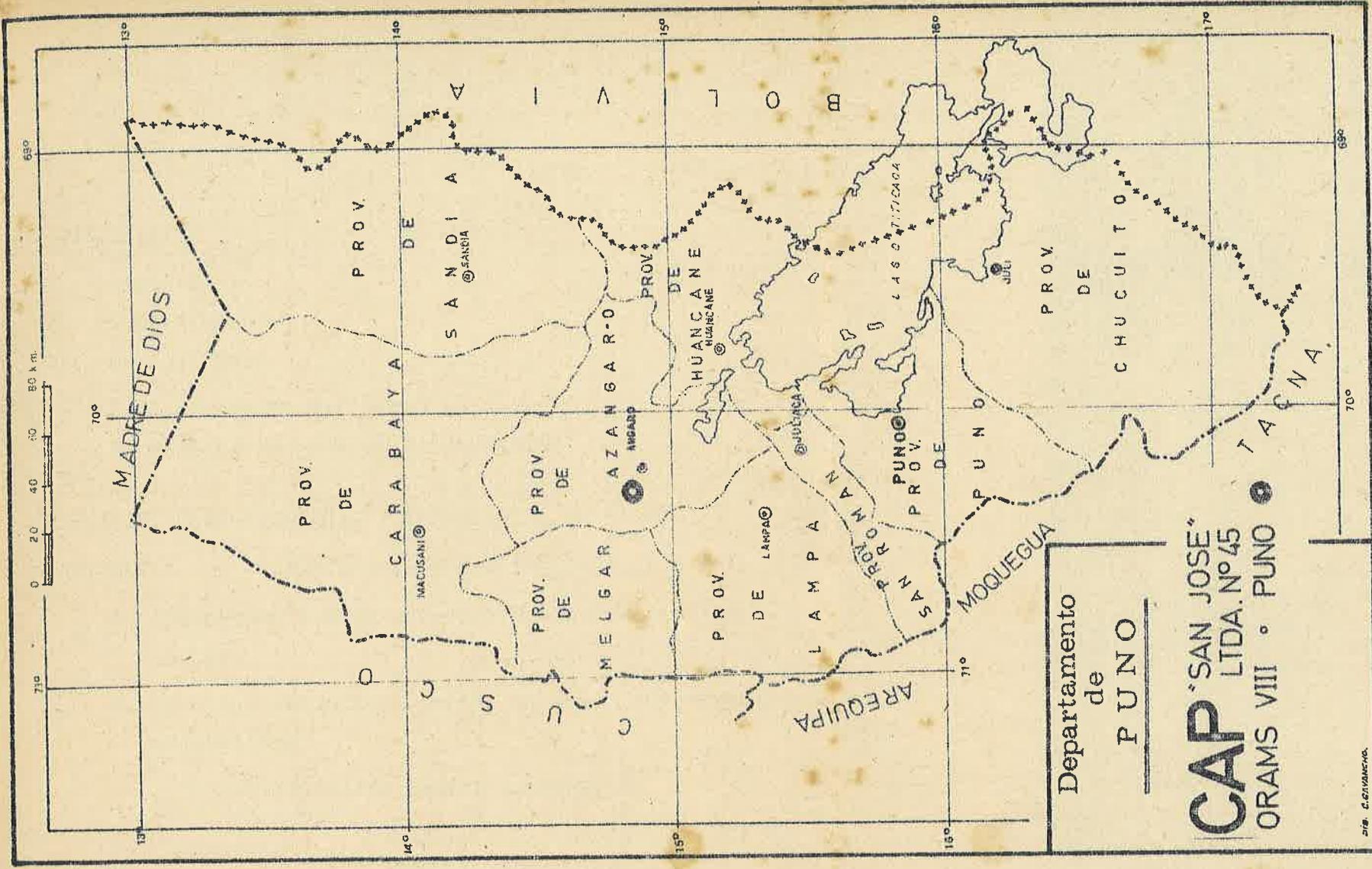
Este trabajo es resultado de su permanencia en la Cooperativa Agraria de Producción "San José Ltda. Nº 45" (Puno), empresa en la cual realizó su práctica de campo.

En dicho trabajo o informe destaca como aspecto esencial el alto grado de conciencia alcanzado por los campesinos, aún desde la época de la explotación de los hacendados. Resalta las luchas libradas para oponerse a la usurpación y despojo de sus tierra. Al mismo tiempo revela, sin embargo, que la no existencia de una lucha ideológica ha permitido la persistencia de la ideología de los grupos dominantes que se ha retratado en la dirigencia actual.

Ausculda con detalle las dificultades técnico-económicas de la empresa y la falta de una planificación adecuada para su funcionamiento.

El informe dividido en capítulos pretende mostrar una visión con -  
junta, evidentemente útil y valiosa.

"Se sigue conservando la imagen del antiguo patrón, se acatan las órdenes de los directivos como la máxima autoridad, negándoles a los socios la participación en la toma de decisiones."



Departamento  
de  
**PUNO**

**CAP** "SAN JOSE"  
LIDA. N°45  
ORAMS VIII ° PUNO

# INDICE

Pág.

## ANTECEDENTES

I. Históricos	1
II. Geográficos	2
III. Demográficos	3
A. Composición de la población	3
B. Niveles de vida de la población	6

## ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y EMPRESARIAL DE LA CAP

CAPITULO I : CARACTERISTICAS SOCIALES DE LA CAP	15
A. Estructura social anterior a la formación de la CAP	17
B. La nueva estructura social en las empresas asociativas	18
1. Estratificación social interna	

2. Grupo de poder interno
3. Mecanismos de dominación
4. Grupo de poder de influencia regional

CAPITULO II : CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP	23
A. Estructura de la tenencia	25
B. Recursos económicos de la CAP	25
CAPITULO III : CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA CAP	41
A. Estructura organizativa	43
1. Organos y niveles de gestión: características de la participación en la Gestión Cooperativa	
2. Relaciones entre dirigentes y bases	
3. Determinación y análisis de las causas que limitan la participación	
B. Aspecto administrativo	47
1. Análisis de los elementos de organización	
2. Formas de organización y racionalización del trabajo	

	Pág.
3. Administración salarial: escala de salarios y criterios	
C. Aspecto presupuestal	53
D. Aspecto contable	54
1. Sistema contable de la CAP	
2. Libros principales y auxiliares	
3. Controles internos	
4. Análisis económico de balances de los 2 <u>ú</u> ltimos años. Estado de gastos y excedentes	
E. Aspecto financiero	58

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANTECEDENTES

## I. HISTORICOS

La actual Cooperativa de Producción Agrícola "San José Ltda. N° 45" tiene su origen en el año 1898. Hacia esa época era sólo un galpón al que llamaban Quimsa Calco (Aimará). El dueño era Bernardino Arias Echenique, quien hizo contruir un caserío que se inauguró el año 1911, cambiándosele de nombre por el de Hacienda San José. El mencionado dueño, en ese tiempo diputado por Azángaro, radicaba entre Lima y Arequipa, y la hacienda era administrada por mayordomos y quipus, quienes cometieron una serie de abusos con los colindantes de la hacienda (los animales que entraban a los campos de la hacienda, eran degollados), incluso llegaron a apoderarse ilícitamente de terrenos que pertenecían a los campesinos; esto fue un motivo para que la hacienda fuera atacada por los campesinos el año 1915, comandados por el General Rumimaqui. Este episodio dramático, aún es recordado por gente de aquellos tiempos, transmitido oralmente. Cuentan que en el caserío fueron enterrados más de 300 campesinos.

El año 1930, el propietario muere dejando una deuda en el Banco Gibson, éste inició juicio a los herederos; fue entonces que la Vda. de Arias Echenique reunió a los campesinos, unas 5,000 personas, entre mayordomos, quipus, rodeantes, pastores e incluso a

los familiares de éstos, y les solicitó dinero a cambio de darles una parcela, dinero que serviría para cancelar la deuda que había contraído su esposo; esto no fue aceptado por los campesinos, sobre todo por que la mayoría eran los antiguos propietarios a quienes se les había arrebatado sus parcelas.

El juicio iniciado por el Banco, fue cedido en el año 1935 a la Sociedad Ganadera del Sur, ganando el juicio en el año 1958; después de varios intentos de desalojo que trajo como consecuencia varias muertes, se llegó a un acuerdo que consistía en que la Sociedad Ganadera del Sur, entregaría una parcela a los campesinos, quienes irían pagando por cuotas mínimas; esto dio origen a las comunidades que actualmente circundan la mencionada cooperativa.

## II. GEOGRAFICOS

A. Ubicación: La Cooperativa Agraria de Producción San José - Ltda. Nº 45, está ubicada en la terrea intermedia de la cordillera oriental, del departamento de Puno, provincia de Azángaro, distrito de San José. Encuadrada aproximadamente entre: Paralelos  $14^{\circ} 33'$  y  $14^{\circ} 46'$  latitud sur, Meridianos  $70^{\circ} 05'$  y  $70^{\circ} 17'$  longitud oeste, Altitud 4,080 a 4,800 mts s.n.m.

- B. Clima: Debido a su topografía, el clima es variado: desde el templado en las pampas, cuya temperatura oscila de 12°C como máximo y 5°C bajo cero como mínimo; y frígido en las cordilleras cuya temperatura oscila entre los 10°C como máximo y 7 C bajo cero; variando proporcionalmente durante la temporada de lluvias (Enero-Abril); el de las fuertes "heladas" - (Mayo-Agosto), templado y ventoso (Agosto a Diciembre).
- C. Superficie: El área es de 14,311 Hás. y está dividida en 4 anexos o centros poblados: San José, Pichacami, Quilriri, Huacoto.

### III. DEMOGRAFICOS

#### A. Composición de la población

1. Según edad: La CAP está constituida por 67 socios calificados y sus familias. (Ver cuadro Nº 1 y 2)

CUADRO Nº 1

- Por número de hijos

Número Hijos:	Número Familias	%
1	6	8
2	4	6
3	10	15
4	11	16
5	16	23
6	11	16
7	4	6
8	2	4
9	1	2
11	1	2
17	1	2
	67	100

Este cuadro nos indica que la carga familiar fluctúa entre los cuatro (4) y seis (6) hijos.

CUADRO Nº 2

- Por edades de los socios

Edades	Número de Socios	%
20 a 30	5	7
30 a 40	24	36
40 a 50	16	24
50 a 60	12	18
60 a más	10	15
	67	100

En este cuadro notamos que las edades del 36% de los socios fluctúan entre los 30 a 40 años.

2. Según la actividad económica: La mano de obra está distribuida en empleados y/u obreros socios y no-socios.

- Empleados socios: 29 pastores ovinos
- 7 vacunos
- 1 llameruno

Van 37

Vienen 37  
1 equino  
4 obreros ordeñadores  
12 obreros caporales  
1 obrero capataz  
3 obreros camayos  
9 obreros calificados  
8 obreros comunes  
3 empleados mayordomos  
78

- . Empleados no-socios: 1 gerente  
1 auxiliar de contabilidad  
1 cajero  
2 almaceneros
- . Obreros eventuales  
25 pastores y obreros comunes

B. Niveles de vida de la población

1. Alimentación: En la CAP la alimentación es deficiente; los productos pecuarios que se producen sirven de base para su alimentación cotidiana, siendo escaso el aprovisiona - miento de carne y leche, por ser productos de consumo in

mediato, razón por la cual son muy pocos los beneficiados con estos productos. Los productos de consumo suplementarios son proporcionados por la CAP mediante su almacén de consumo, excepto los meses de lluvias (diciembre, enero, febrero y marzo) en que se agudiza el problema de alimentación por el mal estado de la carretera, que no permite el abastecimiento del almacén. A esto se aúna el que durante los mencionados meses la población escolar y pre-escolar son utilizados en trabajos propios del campo con una deficiente alimentación diaria, consistente en un pedazo de queso y chuño sancochado.

2. Salud: Por la mala alimentación se ha notado que los niños sufren de infecciones bronquiales, que rápidamente se convierten en epidemia. La falta de educación sanitaria hace que los socios rechacen los medicamentos y casi nunca acuden a los centros asistenciales. Un caso concreto se presentó cuando se desató una epidemia de sarampión y tos ferina; enteradas las autoridades de la provincia enviaron un equipo del Area de Salud para una masiva vacunación; pero los socios no acudieron por negligencia revelando con esta actitud la poca importancia que prestan al aspecto salud.
3. Educación: La población escolar está constituida por el 30%

de la población total.

Los servicios educativos son deficientes, los alumnos reciben sus clases en condiciones infrahumanas. Los niños de 3 grados diferentes reciben sus clases en la misma aula. Es otro aspecto que se ha tomado como secundario.

El 3.2% de la población escolar primaria logra terminar ésta y seguir estudios secundarios. Para el efecto, la CAP ayuda a estos alumnos con \$/150.00 mensuales para su alimentación. Con respecto a la población adulta, la estructura es la siguiente:

CUADRO No 3

Grado de Instrucción	Número de Socios	%
Analfabetos	58	88
Primaria	6	9
Secundaria	3	3

Como se puede apreciar el 88% de los socios son analfabetos.

4. Vivienda: Casi la totalidad de los socios viven en el distrito que dista a 2 Kms. del caserío de la CAP. Las viviendas

del caserío carecen de los más elementales servicios, así, un 70% de socios son pastores que tienen sus viviendas en el sector en que se encuentra su majada. Estas viviendas están compuestas de 1 a 2 piezas a las que se les conoce como cabañas y las mismas están distantes unas de otras.

5. Salarios: Estos se dan en base a las zonas como se indica en el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 4

Categoría Ocupacional	San José	Quilriri Pichacani	Huacoto
Pastores ovinos	40.00	40.00	45.00
" vacunos	40.00	40.00	50.00
" llamerunos		40.00	
" equinos		40.00	40.00
Obreros ordeñadores	40.00	50.00	60.00
" caporales	50.00		
obrero capataz	50.00		40.00
obreros camayos	40.00		
" calificados	50.00		
" comunes	40.00	40.00	40.00
" eventuales	35.00		

Como se nota en este cuadro, la zona que posee los mejores salarios es Huacoto, ubicada a una altura de 4,800 a 5,200

mts. sobre el nivel del mar.

Con respecto a los empleados, casi todos laboran en la Central San José, a excepción del mayordomo de Huacoto. Los salarios los vemos en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 5

Categoría Ocupacional	Sueldo
Gerente	12,000.00
Aux. Contabilidad	7,000.00
Cajero	3,000.00
Almacenero Consumo	3,000.00
Almacenero Prod. <u>Pecu</u> rios	1,800.00
Mayordomo Huacoto	3,000.00
Mayordomo Ovino	4,200.00
Mayordomo Vacuno	3,500.00

Para una mejor visualización sobre la renta anual que perciben los trabajadores de la CAP presentamos el siguiente cuadro:

CUADRO No 6

RENTA ANUAL DE LOS TRABAJADORES

Número de Socios	Salario o Sueldo	Ingreso Anual
25	35.00	12,600.00
43	40.00	14,400.00
2	45.00	16,200.00
18	50.00	18,000.00
4	60.00	21,600.00
3	3,000.00	36,000.00
1	3,500.00	42,000.00
1	4,200.00	50,400.00

ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y  
EMPRESARIAL DE LA CAP

CAPITULO I

CARACTERISTICAS SOCIALES DE LA CAP

A. Estructura social anterior a la formación de la CAP.

1. Estratificación

a. Estrato alto y dominante: En este estrato social consideramos a los propietarios de las haciendas, y a un nivel un poco más bajo a los administradores, quienes eran los responsables directos del funcionamiento de la hacienda.

En el presente, un gerente general administraba a la llamada entonces Sociedad Ganadera del Sur, que estaba formada por tres centrales.

b. Estrato medio: Aquí situamos a los comerciantes-ganaderos de la zona. Al interior de la hacienda situamos en este mismo estrato, a los mayordomos y quipus encargados de cada sector o central.

c. Estrato bajo o marginado: Consideramos a los rodeantes, pastores y obreros comunes, quienes hacían todo tipo de trabajos, sobre todo el pastoreo de los animales. La calificación y ascenso en este estrato se daba por méritos obtenidos según la puntualidad y obediencia observada.

## B. Nueva estructura social en las empresas asociativas

1. Estratificación social interna: Responde la organización empresarial de la CAP y está dada de la siguiente forma, como una escala continua:

Mayordomos

Directivos

Empleados

Caporales

Camayos

Capataz

Pastores

Obreros Comunes

2. Grupo de poder interno: Lo constituyen los mayordomos, quienes aprovechando del cargo que ocuparon en el régimen anterior, han logrado escalr esta posición. Así tenemos que:

- El mayordomo de campo ovino, en el período anterior era el Presidente del Consejo de Administración. Es el socio mejor remunerado de la CAP (4,200 soles mensuales). Tiene vivienda en el mismo caserío lo que le permite en parte, influenciar en la toma de decisiones de la empresa. Participa asimismo, en todas las reuniones de los Consejos de Administración y Vivienda.

• El mayordomo del campo vacuno, fue tesorero en el período anterior. Es el hombre clave y el más poderoso. Sus posibilidades de dominación y/o de ascendencia sobre los demás se deben a su grado mayor de instrucción, a su mejor posición económica. Con un sueldo mensual de \$3,500.00, es el segundo socio mejor remunerado; asesora toda actividad que se desarrolla en la empresa. Su última disposición fue aumentar los sueldos a los empleados, y cuando los pastores reclamaron los respondió que el Ministerio de Agricultura, había dispuesto para el aumento la entrega del balance del '73. Siempre tiene argumentos convincentes para los dirigentes como para los empleados.

Formación del Grupo de Poder: El grupo de poder se formó al iniciarse la vida de la cooperativa. Los integrantes del grupo de poder son quienes ya han trabajado en la que fue anteriormente la Sociedad Ganadera del Sur, conocían el movimiento administrativo, a esto se unió la presencia del gerente con ideas burocráticas, sin intención alguna de trabajar por la empresa.

El grupo de poder actúa cuando el gerente no está en la CAP, anteriormente integraron el Consejo de Administración y Vigilancia del primer período de la CAP, llegando a dominar al

resto de los socios. Se sigue conservando la imagen del antiguo patrón, se acatan las órdenes de los directivos como máxima autoridad, negándoles a los socios la participación en la toma de decisiones.

A manera de información; se sabe, que el gerente convocaba a Asamblea General cuando creía conveniente para sus intereses, llevando a ellas las decisiones ya tomadas con los miembros del grupo de poder que entonces eran directivos. Una prueba de esto es la aprobación de la compra de un carro ma logrado, que pertenecía a un amigo, y una bomba de agua inserrible que actualmente se encuentra oxidándose a la intemperie.

3. Mecanismos de dominación: Están dados principalmente en base a la diferencia de instrucción de los socios; influye también la tenencia de tierras y huacchos. Por el grado de instrucción siempre son requeridos los mismos para la toma de decisiones de la empresa, lo que es aprovechado en beneficio de unos pocos.

Otro mecanismo de dominación lo constituye el idioma; así, - los que no hablan castellano, generalmente son los que se sienten disminuidos y no quieren aceptar ningún cargo directivo, porque piensan que no pueden hacer las gestiones pro -

pias del cargo.

4. Grupo de poder de influencia regional

- Ministerio de Agricultura: Reforma Agraria Of. Nº 4 de Ayo - rín a la cual pertenece la cooperativa, envía a las Asis - tentas Sociales cada vez que desean que se convoque a Asam - blea y se apruebe algún proyecto planteado por ellos. Ej. contratar a una Asistentente.
- El segundo grupo de influencia regional lo constituyen los comerciantes de la región a nivel departamental, provin - cial y distrital.

En el caso específico del distrito, existe un comerciante que ha monopolizado totalmente el comercio, en San José. El distrito se encuentra a 22 Km. de la provincia, y como la carretera se encuentra en malas condiciones es aprove - chado por el mencionado comerciante quien cuenta con movi - lidad, facilitándole el transporte de sus mercaderías, co - brando precios antojadizos y monopolizando el comercio.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP

## A. Estructura de la tenencia

Las tierras de la hacienda "San José" y anexos han sido expropiados por la Dirección General de Reforma Agraria a favor de la Cooperativa Agraria de Producción San José Ltda. según los siguientes Decretos Supremos:

Nº 91-69 A.P. del 12- 5-69

Nº 179-69 A.P. del 12- 8-69

Nº 241-69 A.P. del 4-11-69

La tierra adjudicada es de una extensión de 14.739.3 Hás, las cuales se trabajan como una unidad de explotación indivisible. Es cierto, que existen socios que tienen propiedades agrícolas que alcanzan unas 12 Hás; aunque dichas propiedades están fuera de la acción de la Cooperativa.

Asimismo se presenta el caso del ganado huaccho, que presenta índices de tenencia considerables entre los socios; como podemos observar más adelante.

## B. Recursos Económicos

### a. Tierra y/o ganado

- La principal actividad productiva de la cooperativa es la explotación ganadera; actualmente, cuenta con la siguiente cantidad de cabezas de ganado:

Ganado Ovino	:	Central San José	11,640	(mejorado)
		Anexo Huacoto	4,370	
		Ganado Importado	1,280	
		Ganado de Plantel	<u>1,231</u>	
				18,521
Ganado Vacuno	:	Central San José	689	
		Ganado Importado	<u>16</u>	
				705
Ganado LLameruno:		Central San José	<u>129</u>	129
Ganado Equino		Central San José	<u>41</u>	
				<u>41</u>
		Total de Cabezas		19,396

Estas cantidades nos indican además, que la explotación ganadera incide más en la explotación del ganado ovino, como principal actividad productiva; en segundo lugar la explotación del ganado vacuno. El ganado llameruno es utilizado como fuerza de trabajo y de consumo, comercializándose los animales viejos, y el ganado equino es utilizado sólo como fuerza de trabajo.

- Aptitudes y rendimientos: El porcentaje de consumo y de mortalidad se indica en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 7

PORCENTAJE DE CONSUMO Y MORTALIDAD

Especie	Consumo	Mortalidad
Ganado ovino	2.8%	4.3%
Ganado vacuno	2.9%	2.8%

Los rendimientos promedios de los productos pecuarios son los siguientes:

CUADRO N° 8

RENDIMIENTOS DE CARNE, LANA Y LECHE

Especie	Carne	Lana	Leche
Ganado ovino	38 Lgs.	5,4 Lbs.	
Ganado vacuno	486 Kgs.		1.8 Lt.

Habiéndose obtenido un total de 609,59 qq. de lana y en cuanto a la producción de leche un promedio diario de 72 vacas.

• La leche se aplica a la elaboración del queso, que arrojó un total de 7,931 libras y del suero se elabora la mantequilla llegando a 700 libras anuales.

• Venta de ganado durante el año 1973 :

Cabezas ganado ovino 2,712

Cabezas ganado vacuno 95

• El ganado ovino está distribuido en los cuatro anexos:

San José

Quilriri

Pichacani

Huacoto

El movimiento del ganado ovino podemos verlo en el gráfico que se presenta en la Pág. siguiente. Allí podremos observar el aumento considerable de ganado en el mes de noviembre, porque es el primer mes de pariciones; y así en los meses de setiembre y octubre hay una disminución, pues son los meses finales de la temporada o de secas y hay menos pastos.

• Movimiento del ganado vacuno: Aumenta también en los meses de octubre, noviembre y diciembre por las pariciones. Este gráfico se presenta en la Pág. 31

# GRAFICO DEL MOVIMIENTO MENSUAL DEL GANADO OVINO

Cabezas

19,000

18,000

17,000

16,000

15,000

14,000

13,000

E F M A M J J A S O N D

Meses

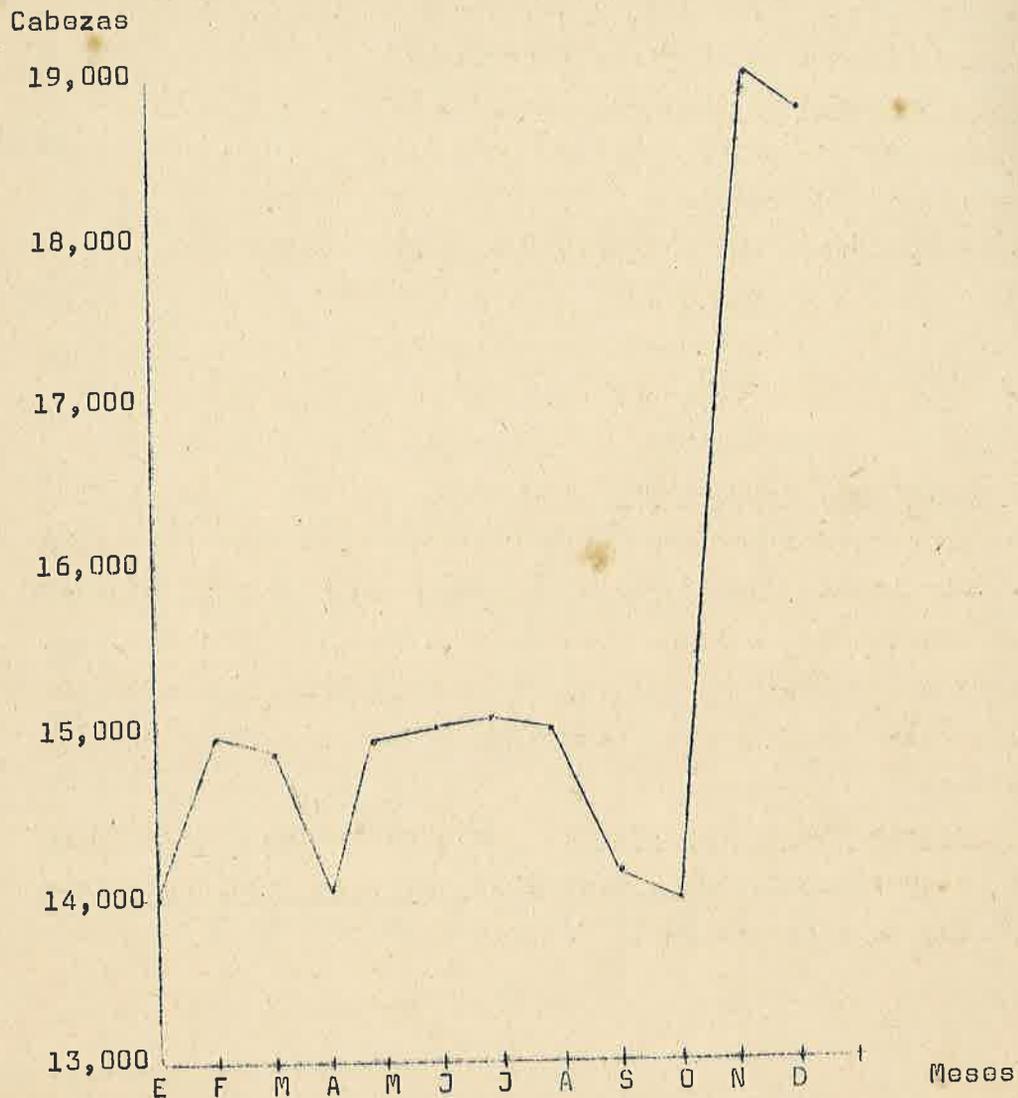
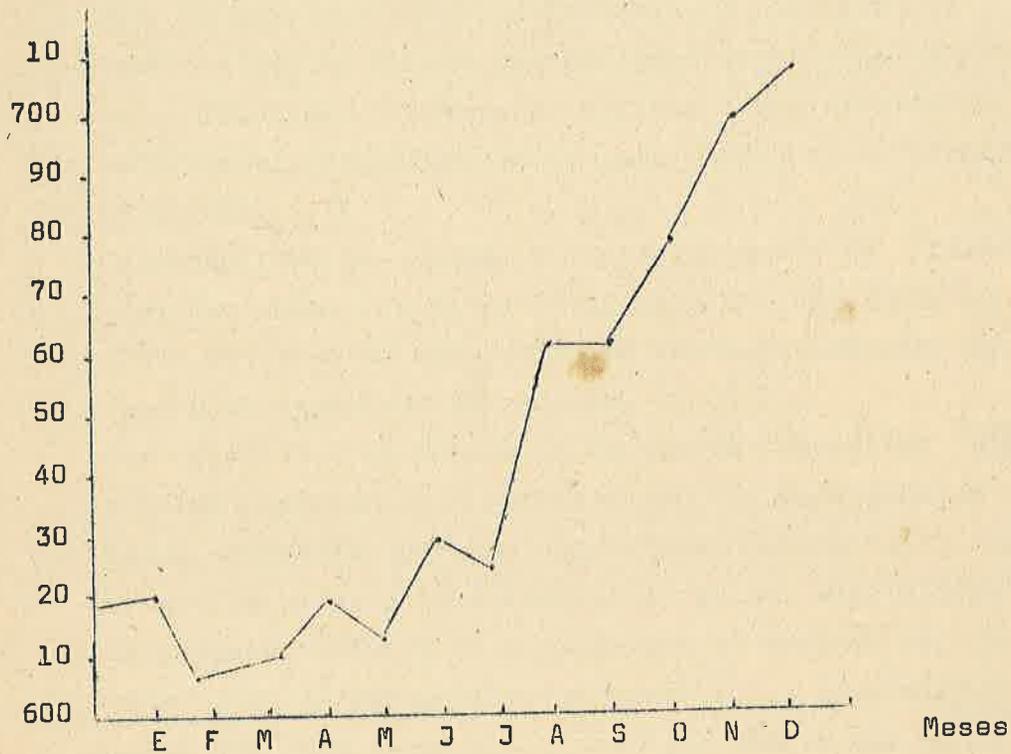


GRAFICO: MOVIMIENTO MENSUAL DE GANADO VACUNO

Cabezas



Porcentaje de natalidad y de mortalidad

Ganado ovino	38.2%	4.3%
Ganado vacuno	25.3%	2.8%

Este porcentaje se ha tomado teniendo en cuenta las pérdidas, ya sea, por robo o diferencia de inventarios.

Para obtener el índice de natalidad se ha considerado éste en relación al número de nacidos sobre el capital promedio anual, indicándonos de esta manera el incremento de población.

La mortalidad se acentúa durante los meses de parición, pues las crías son presa fácil para las enfermedades durante el lapso de adaptación al ambiente; además, es frecuente el ataque de los zorros.

Con respecto a la población de ganado vacuno, no alcanza niveles importantes. Asimismo, no se puede esperar resultados eficientes por las condiciones naturales de clima y de altura; es pues exagerada la actual capitalización en vacunos. Siendo la explotación de vacunos poco orientada hacia la producción, el promedio de rendimiento de leche por vaca es de 1.2 litros por día lo que no es rentable para la CAP, y los costos de mantenimiento sobrepasan a la producción.

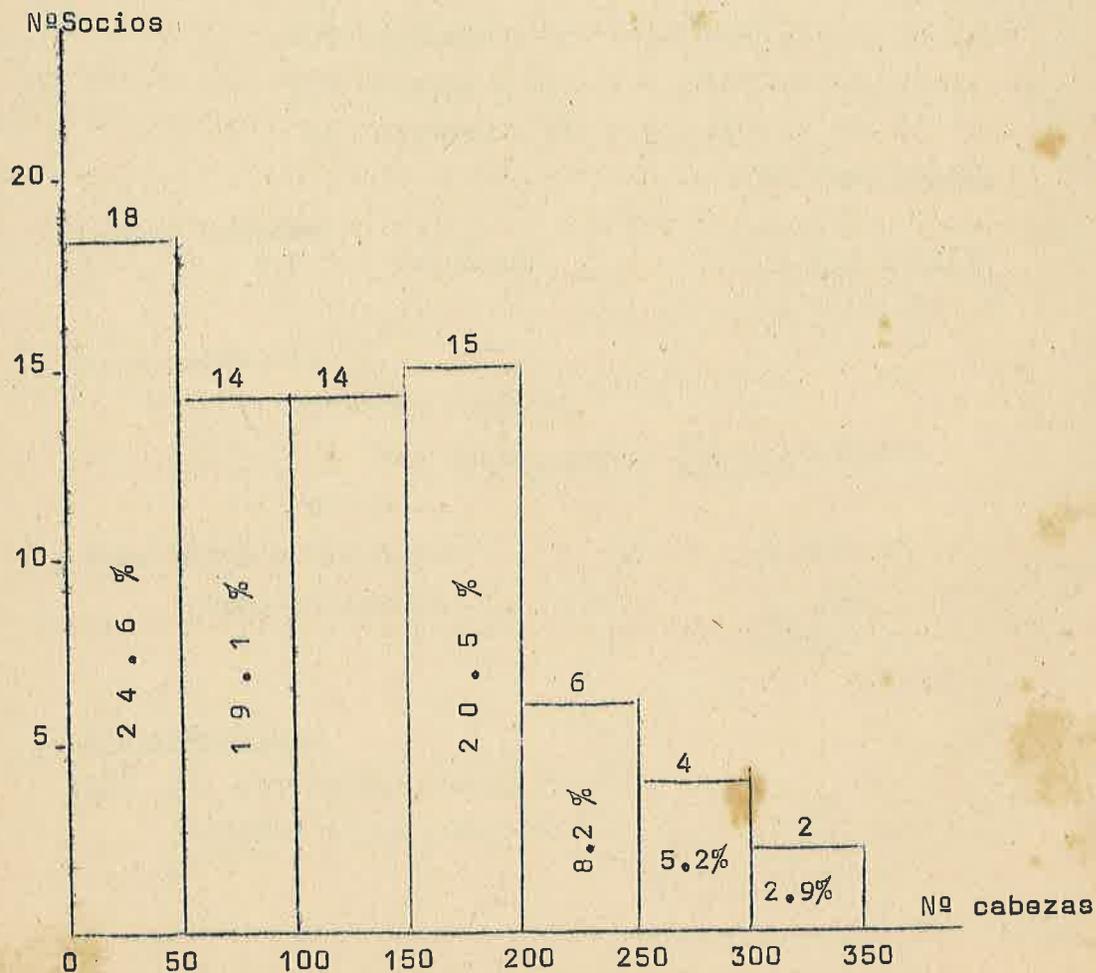
• Ganado huaccho: Se denomina con este nombre al ganado que poseen los socios de la cooperativa en forma particular. La cantidad es considerable y contradicen los principios cooperativos de equidad que deben existir entre los socios. Se ha sobrepasado la limitación de 200 cabezas de ganado a reducción ovino. Hay unos que tienen más de 300 cabezas y otros que no tienen nada. Para una mejor visualización del problema incluimos el histrograma respectivo, (Pág. 35). Las cantidades están dadas a reducción unidades ovinos y cuyos valores son los siguientes:

Alpaca	3
LLama	3
Vacuno	8
Caballo	10
Asnal	10

El pago por pastaje es de 0.02 por día por cabeza ovino. En total la población del ganado huaccho es 8,843 cabezas a reducción ovino.

# HISTOGRAMA

## GANADO A REDUCCION OVINO



- Cálculo de la soportabilidad de pastos: Considerando, 0.5 Hás. por unidad ovino al año. Así el ganado total a reducción ovinos de la empresa es:

18,521	ovinos	18,521
705	vacunos x 8	5,640
129	llamas x 3	387
41	equinos x 10	<u>410</u>

24,958- 73.84

Ganado huaccho

8,843 a reducción

8,843 26.16

33,801-100. %

Area cultivada

54 Hás forraje

5 Hás avena, papa, quinua, cañahua

59 Hás.

Area total de la CAP.

14,311.7 -

Area cultivada

59

14,252.7

- Soportabilidad

1/2 Há. por cabeza ovino al año

14,252.7 x 2 = 28,505.4

Existencia actual

Cabezas ganado 33,801 -

Soportabilidad 28,505.4

5,295.6

5,295.6 es equivalente al 15.66% del ganado.

Se ha considerado 2 cabezas ovino por Há. teniendo en cuenta la calidad de pastos según informe del Ministerio de Agricultura

- Explotación agrícola: La producción agrícola es sólo para el autoabastecimiento. El presente año la campaña agrícola arrojó los siguientes resultados:

CUADRO Nº 9

RESULTADOS DE LA CAMPAÑA AGRICOLA

Has.	Lbs.	Producto	Valor
54		Avena forraje	210,000.00
3	48,563	Papa dulce	48,563.00
1	19,313	" amarga	19,313.00
1 1/2	3,725	Quinua	7,450.00
	1,300	Cañihua	1,300.00

La quinua y la cañihua se han sembrado con un cálculo aproximado de 1 1/2 Há.

b. Disponibilidad del agua

En la zona de acción de nuestra cooperativa existen 3 ríachuelos de curso permanente y varios manantiales.

Otro recurso biológico es la precipitación fluvial que comienza en los meses de setiembre a octubre y termina en el mes de marzo del año que sigue; varía de los 500 a 1,000 m.m. anuales.

- Calidad de suelos: Los suelos de los terrenos expropiados por la Ley de Reforma Agraria a favor de la CAP, son en su mayoría pastos naturales y que según la clasificación agro-ecológica son del VII tipo.

Las tierras de cultivo alcanzan a 990.2 Hás. y los pastos naturales las 13,749.1 Hás.

c. Capital

La CAP San José cuenta con un capital social pagado de \$/- 20,937.50, para el que suscribieron un capital de 67,000 y que serán pagados en aportaciones anuales.

El capital <u>técnico circulante</u> es de	716,550.00
Capital <u>técnico fijo</u>	632,575.64
Capital <u>financiero</u> 1971	15'938,983.24
Capital <u>financiero</u> 1972	18'180,704.67

c. Distribución

. Organización del sistema de comercialización

La comercialización del ganado se realiza mediante el Ministerio de Agricultura, que convoca a licitación de precios. Igualmente sucede para la adquisición de ganado importado.

Las diversas adquisiciones de productos para consumo de la CAP, se realizan en forma directa de las tiendas comerciales sin previa solicitud de cotizaciones.

Con respecto a los productos pecuarios que produce la CAP son comercializados en las provincias de Azángaro y Julia-  
ca.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA CAP

## A. Estructura organizativa

1. Organos y niveles de gestión: características de la participación en la gestión cooperativa capacidad y posibilidades reales de conocer, opinar, comprender y decidir.

a. Asamblea general: Los socios se han reunido cuatro veces en las siguientes fechas: 16-6-70, 23-8-71, 11-7-73, y la última, tuve la oportunidad de presenciarla el 13-12-73. Contraviniendo con lo establecido en sus estatutos, capítulo V, art. 48 que señala que "las citaciones para las asambleas generales ordinarias o extraordinarias de berán hacerse con el mínimo de 5 días de anticipación" ; para la mencionada Asamblea se citó con 48 horas de anticipación a pedido de la Srta. Asistente-Técnico-Social, enviada por el Ministerio de Agricultura, Reforma Agraria Of. Nº 4 de Ayaviri; además, la citación se hizo para las 9 a.m. y la Asamblea empezó a las 10:40. Estas irregularidades crean un clima de malestar entre los socios que no lo manifiestan porque aún no tienen conciencia de los derechos que tienen, así la participación de los socios en las asambleas es del 20%, aún tratándose de problemas que afectaban a todos, como por ejemplo el problema de los huacchos, el pago de las aportaciones, etc.

b. Elección de los órganos de gobierno: La participación en la elección de los órganos de gobierno es dirigida. El grupo de poder se distribuye en sitios estratégicos en la Asamblea e influencia en las rotaciones, ellos cuentan de antemano con los votos de las mujeres, a quienes se les tiene en cuenta sólo cuando tienen que contar los votos. No hay participación de parte de ellas en otras actividades.

c. En los órganos de gobierno: Las reuniones de los Consejos de Administración y Vigilancia se realizan con mayor regularidad. En estas reuniones es que actúan los integrantes del grupo de poder, quienes aprovechando la condición de los directivos en su mayoría analfabetos y de habla quechua, pero, necesariamente tienen que buscarlos para realizar sus reuniones y tomar decisiones que son elaboradas por el grupo de poder.

Con respecto al gerente, tiene poco tiempo en la empresa, es de profesión médico veterinario, su principal actividad es el trabajo en el campo y muestra mucho interés por la parte administrativa; parte que es considerada como secundaria por la población base quienes solicitan su presencia en el campo e interferir su labor administrativa.

Por el poco tiempo en que tiene en la CAP, aun no ha podido organizar y planificar mucho.

Cabe anotar, que el gerente ha sido impuesto por el Ministerio de Agricultura, digo impuesto porque he recibido información que para su contrato, el Ministerio de Agricultura hizo una propuesta en forma aparente, pero en realidad llamaron al Presidente del Consejo de Administración y Vigilancia para realizar el contrato.

d. En el sistema productivo: Por falta de capacitación cooperativa, la participación en el proceso productivo es deficiente. En el caso de los pastores, generalmente realizan otras labores ajenas a la cooperativa, y para cumplir con su trabajo envían a su esposa o hijos menores. También se ha notado que los socios piden permiso continuamente, sin motivo justificado, esto revela la falta de interés por parte de los socios.

e. En el desarrollo de la comunidad o la práctica de la cooperación: Se ha notado apatía para cualquier trabajo que beneficie a la comunidad. Durante el mes de diciembre, Sinamos proporcionó un volquete y un caterpillar para arreglar la carretera que conduce a la Cooperativa y a la comunidad, y la CAP sólo envió dos socios, motivo por

el cual no se realizó el trabajo y durante los meses de enero a marzo, tanto la comunidad como la CAP, quedó aislada.

## 2. Relaciones entre dirigentes y bases

La relación estructural establecida entre socios es relativa. La comunicación que juega un papel importante, vital en toda organización, y es limitada por el grupo de poder que es el que toma las decisiones. Este grupo es favorecido por saber leer y escribir; considerando también, que tanto el Presidente, Vice-Presidente del Consejo de Administración y Presidente del Consejo de Vigilancia, apenas leen con mucha dificultad. Con respecto a los empleados el trato hacia los socios no es el debido, sólo son atendidos con solicitud y si se trata de los directivos o integrantes del grupo de poder.

## 3. Determinación y análisis de las causas que limitan la participación

Desde el punto de vista interno la participación está limitada por el grupo de poder, quien actúa a través del Consejo de Administración. Los socios que participan en las Asambleas o reclaman algún derecho son tildados de crear un mal ambiente.

te entre los socios y son enviados a los anexos más lejanos (puna). Además la desigualdad de idiomas es otro factor importante, porque los pocos que hablan castellano participan en este idioma, sintiéndose disminuidos los que no lo hablan.

## B. Aspecto Administrativo

### 1. Análisis de los elementos de organización

La CAP San José carece de organigrama, el que se ha graficado (Pág. 49), es el que funciona actualmente.

La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones o reglamento interno de trabajo que determine las funciones de cada miembro.

### 2. Formas de organización y racionalización del trabajo

Con respecto a la organización del trabajo no existe un plan determinado para el desarrollo del trabajo. La administración recién está empezando a organizar la oficina; antes no existía ningún archivo de documentos (éstos se encontraban ya en el departamento de contabilidad y otra los tenían los directivos, sin ninguna clase de control).

a. Categorías ocupacionales: La CAP San José está constituida por 67 socios calificados y 11 socios postulantes, y

las categorías ocupacionales son las siguientes:

29	Pastores	ovinos
7	"	vacunos
1	"	llamuno
1	"	equino
4	obreros	ordeñadores
12	"	caporales
1	"	capataz
3	"	camayos
9	"	calificados
<u>8</u>	"	comunes
75	obreros	permanentes. Ellos conformaron

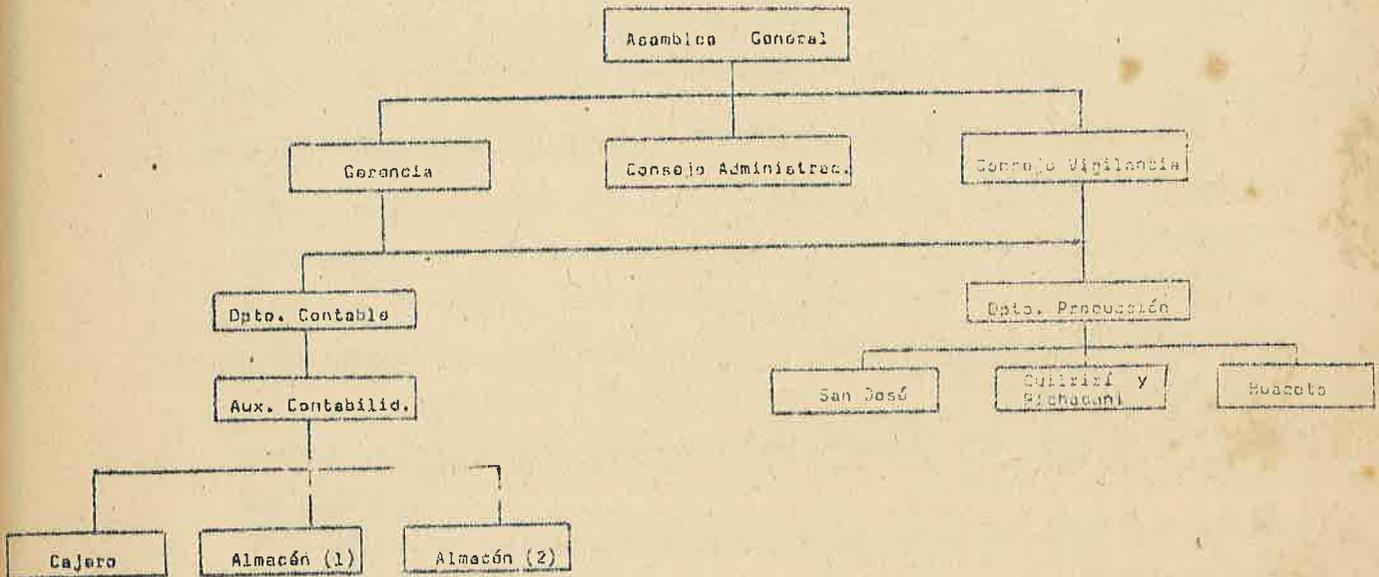
el 69.4% total de empleados.

Los empleados tienen la siguiente categorización:

1	gerente
1	auxiliar
1	cajero
2	almaceneros
<u>3</u>	mayordomos
8	empleados permanentes que representan el

7.5% y 25 obreros eventuales o el 23.1% del total de mano de obra.

ORGANIGRAMA



. Sanciones y cumplimiento de normas: No existe ningún control de eficiencia, los empleados u obreros ocupan el puesto por simpatía o parentesco con los directivos; es así, que cuando se realiza un cambio en el cuadro de directivo, también se realizan cambios en los diferentes departamentos de la empresa.

### 3. Administración salarial: Escala de salarios y criterios

Las remuneraciones son de dos tipos: aquellos que laboran en los anexos o que se encuentran en la cordillera ganan 9/10.00 más que el resto, con respecto a los sueldos, sólo 3 socios, que son los mayordomos (grupo de poder) están considerados en la planilla de sueldos, el resto es personal contratado y cuyos salarios son altos en comparación con los salarios de los socios.

Los salarios se dan de acuerdo a la zona, de allí que la mejor remunerada es la zona de Huacoto, por encontrarse a 4800 a 5,200 m. s.n.m. (Ver cuadro Nº 10).

Con respecto a los empleados casi todos trabajan en San José a excepción del mayordomo de Huacoto y los sueldos son los siguientes:

Gerente 12,000

Aux. Contabilidad 7,000

CUADRO Nº 10

RELACION SALARIOS Y SECTORES DE LA CAP

Cargo	San José	Quiliriri y Pichacani	Huacoto
Pastores ovinos	40	40	45
" vacunos	40	40	-
" llamerunos	-	-	50
" equino	-	40	-
Obreros ordeñadores	40	40	40
" caporales	50	50	60
" capataz	50	-	-
" camayos	40	-	-
" especializados	50	-	40
" comunes	40	40	40
" eventuales	35	-	-

Cajero	3,000
Almacenero consumo	3,000
" prod.pecuarios	1,800
Mayordomo Huacoto	3,000
" ovinos	4,200
" vacunos	3,500

Para una mejor visualización sobre la renta anual que perci-

ben los trabajadores de la CAP, tenemos el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 11

RENTA ANUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAP

Número Socios	Mensual	Anual
4	1,800	21,600
18	1,500	18,000
2	1,350	16,200
43	1,200	14,400
1	3,000	36,000
1	4,200	50,400
1	3,500	42,000

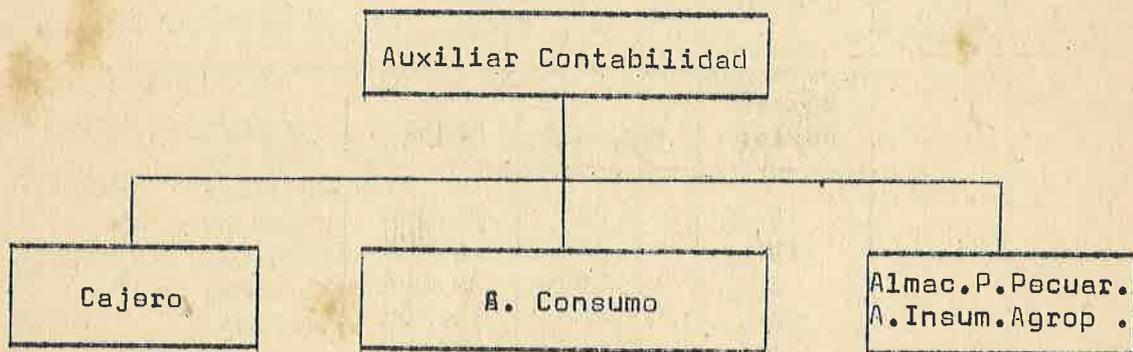
El 42% de la población laboral tiene un ingreso anual de \$-14,400 que corresponde a un salario de \$40.00 por día.

C. Aspecto presupuestal

Durante el período 1973, la CAP ha trabajado sin presupuesto, pero existe un presupuesto que fue elaborado para ser presentado al Ministerio de Agricultura y SINAMOS.

D. Aspecto contable

1. Sistema contable de la CAP: El departamento de contabilidad de la CAP funciona de acuerdo al siguiente organigrama:



La empresa no tiene contador, el auxiliar de contabilidad es el encargado de realizar las operaciones.

2. Libros principales y auxiliares. Los libros principales que lleva la CAP son los siguientes:

Inventarios y Balances

Caja

Diario

Mayor

Libros auxiliares: Cta. Etc. Bancos  
Planilla de sueldos  
Planilla de jornales  
Planilla de huacchos

3. Controles internos: El cajero es el encargado de recibir los ingresos y de efectuar los pagos por todo concepto; no existe en la empresa un fondo fijo para gastos menores. Para los ingresos y egresos se elaboran los recibos correspondientes y que son aprobados por dos directivos cada fin de mes.

El cajero que maneja los fondos de la cooperativa, no tiene póliza de garantía de es la que se estipula en su condición de cajero. Es la misma persona que confecciona las planillas, lo que no es procedente.

Los almacenes están a cargo de un empleado. Existen dos almacenes: Almacén de Consumo

- Almacén General: a) Almacén Insumos Agropecuarios  
b) Almacén Productos Pecuarios  
c) Almacén General

Los ingresos y egresos se realizan con guías de egreso y órdenes de entrega.

El abastecimiento del almacén de consumo se realizan en for

ma directa, de las tiendas comerciales de Juliaca y Azángaro.

4. Análisis económico de los balances de los dos últimos años.  
Estado de gastos y excedentes (Ver cuadro Nº 12)

- La CAP tiene un ratio circulante de: 4.2 y un ratio de solvencia de 5.4%
- La cooperativa tenía mayores recursos financieros, en 1971 era de 15'938,983.24 y en 1972 era de 18'180,704.67
- El pasivo total aumentó en diciembre de 1972, este aumento fue acompañado de un aumento correspondiente en el total del activo.
- El total del pasivo circulante ha aumentado de la cifra de 1'649,645.44 a la cifra de 2'098,195.19
- Dentro del pasivo circulante hay un elemento concreto que ha sufrido un gran cambio y que corresponde a la cuenta de intereses por pagar que ha aumentado de 166,924.27 a 327,623.101, significando para la cooperativa el pago de más intereses sobre su pasivo fijo.
- El activo circulante ha aumentado de la cifra de 6'578,647.54 en 1971 a la cifra de 8'839.158.98 en 1972
- Este aumento permite suponer que la CAP ha tenido mayor

ingreso en su activo circulante disponible para pagar su pasivo circulante

- Dentro del activo circulante el cambio más importante ha sido el aumento de las cuentas del activo circulante de 6'578,647.54 a 8'839,158.98
- Es interesante notar que la cooperativa también ha incrementado su existencia realizable durante 1972
- Durante 1972, también se ha incrementado la existencia realizable
- Los fondos de los accionistas han aumentado en 1,971 de 829,405.13 a 970,665.82 de 1972; o sea que los accionistas poseen una mejor inversión en la CAP
- Puesto que el pasivo total ha aumentado, esto quiere decir que la CAP al final de 1972 utilizó mayores recursos financieros
- La proporción de los fondos de los accionistas sobre el total de recursos financieros ha cambiado de un año a otro.

En diciembre de 1971, los fondos de los accionistas eran de 829,405.13, mientras que el total de recursos financieros que utilizó la empresa en esta fecha era de 15'938,405.13, representando el 5.2% de la financia

ción total. En diciembre de 1972 los fondos de los accionistas eran de 970,665.82 y el total de los recursos financieros se elevaban a 18'180,704.67 representando el 5.4% del total de los recursos financieros.

- La proporción del dinero de los accionistas dentro de la cooperativa al final de 1972 era por tanto mayor que al final de 1971
- El activo total al 31-12-72 es de 18'180,704.67 y el total de las obligaciones exteriores de 17'210,038.85, por tanto la cooperativa es solvente
- El pasivo circulante de nuestra empresa o cooperativa es de 2'098,195.19 y el activo circulante está valorado en 8'839,158.98 o sea que la cooperativa tiene liquidez

#### E. Aspecto financiero

Durante el año 1972 la CAP tenía como recursos financieros la suma de \$18'180,704.67.

Cuenta con un capital pagado de \$20,937.50 y un capital suscrito de \$67,000.00, los que serían pagados en certificados de aportaciones anuales de \$1,000.00 por socio.

Para realizar inversiones se solicitan préstamos al Banco de Fomento Agropecuario.



La deuda agraria que tiene la CAP según adjudicación del D.L. 17716, es por lo siguiente y asciende a:

Deuda Agraria	11'401,120.56
Préstamos p/pagar Bco.	
Fomento Agropecuario	<u>3'710,723.10</u>
	15'111,843.66
	=====
Intereses p/pagar	327,623.10
	=====

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

1. El bajo nivel de vida de la población se debe a la deficiente alimentación, educación, vivienda y salubridad.
2. Existe una marcada estratificación social.
3. Existe un grupo de poder que limita la participación al tomar las decisiones.
4. El desconocimiento de los principios cooperativos los lleva a actuar en forma individualista.
5. Se ha notado una total indiferencia al trabajo no asumiendo la responsabilidad que tienen hacia la CAP.
6. Existiendo presupuesto en la CAP, éste no se aplica, malversándose y dándose un mal manejo de los mismos.
7. La falta de infraestructura son factores limitantes para la comercialización de los productos pecuarios.
8. Falta de un sistema adecuado de costos.

9. Carece de los mínimos elementos de organización como manuales de funciones, organigramas, reglamento interno de trabajo, etc.
10. Mala utilización de los recursos económicos de la empresa.
11. Se nota deficiencia en manejo del ganado descuidándose sobre todo la complementación de los alimentos con los trados.
12. El rendimiento de lana no es muy eficiente.
13. La sobrecapitalización influye en la mejora de calidad del ganado no pudiendo lograr una mejor calidad; además, el incremento del ganado no va compensado con la saca anual y a esto se auna el ganado huaccho que sólo se recuenta en determinados épocas, hecho conocido por los socios y que supone éste muchas veces escondido.
14. El objetivo de la siembra para el autoabastecimiento, no justifica la inversión en máquinas y el mantenimiento de éstas.
15. Tampoco se puede justificar el autoabastecimiento, ya que la CAP distribuye lotes a los socios que desean sembrar. Estos lotes son asignados cada año en forma rotativa y equitativa.
16. Esta política conlleva una desigualdad por parte de los beneficios que reciben los socios. Así los que gozan de la con-

fianza de los directivos, tienen mayor facilidad para finan -  
ciar sus productos y abastecerse para su consumo.

RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES

1. Los organismos de gobierno de la cooperativa, deben funcionar con la regularidad que lo determinan los estatutos.
2. En los libros sociales deben asentarse las actas en orden cronológico.
3. Las actas deben estar asentadas sin borrones, enmendaduras ni interpolaciones.
4. Que el Consejo de Administración, el de Vigilancia y el Comité de Educación, cumplan con todas sus atribuciones y funciones contenidas en los estatutos de la cooperativa.
5. Que se regularicen las observaciones contenidas en el presente informe.
6. Que la contabilidad de la cooperativa se mantenga al día.

Este libro se terminó de imprimir  
el día 21 de Noviembre de 1974, en  
los Talleres del Centro de Estu-  
dios de **Participación** Popular.  
CENTRO - SINAMOS.

Los Ficus Nº 281 - Santa Beatriz  
Teléfono 230233 - Lima - Perú

IMPRESO Y HECHO EN EL PERU



**EDICIONES DEL**

**CENTRO**

*Centro de Estudios de Participación Popular*

**SERIE**

**MONOGRAFIAS**

**DOCUMENTO DE TRABAJO.**