



16

INFORME

CAP TAHUANTINSUYO
Ltda N° 030
ORAMS VII-Cusco -

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

SERIE
MONOGRAFÍAS
DOCUMENTO DE TRABAJO

UNMSM-CEDOC

THE
L. JOURNAL

UNMSM-CEDOC

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION
"TAHUANTINSUYO" LTDA. Nº 009-B-VII

VICTOR A. SOTO BAYOS

CUZCO-1974

UNMSM-CEDOC

PRESENTACION

El autor del presente informe Victor A. Soto Bayes, Administrador de Empresas, estuvo en la Cooperativa Agraria de Producción Tahuantinsuyo Ltda. N° 009-B-VII, realizando trabajo de campo como parte de su preparación en su condición de Becario del I Curso de Entrenamiento en Servicio para Gestión Empresarial, realizado por el CENTRO (SINAMOS).

Sus apreciaciones son por tanto el testimonio directo de esa la bor. La problemática compleja que presenta la empresa por su di versidad de componentes sociales y económicos; la multiplicidad - de intereses en juego; incluso las distintas circunstancias que vive cada grupo campesino integrado a la cooperativa nos introdu cen a un exámen sumamente interesante de la CAP.

Partiendo de los campos geográficos que abarca con su variedad de climas y consecuentemente de tipos de actividad agrícola-ganadera; hasta tocar directamente los problemas sociales que la incorporación de predios diferentes trae como consecuencia; el informante llega a concluir en la validez de los actos de la Reforma Agraria

como iniciadora de un proceso integral que se resolverá en la medida que sea complementada con un cambio integral en el agro, que comprenda también el cambio de actitud de los funcionarios comprometidos con las tareas vinculadas a él.

La sistematización del presente trabajo facilitará indudablemente una más fácil lectura.

"...Los trabajadores eventuales, los miembros de las comunidades cam pesinas más olvidados e inclusi ve los poseedores de las unidades productivas menos rentables tam bién deben ser sujetos beneficia rios de la nueva estructura agraria"

UNMSM-CEDOC

INTRODUCCION

El problema rural peruano no consiste exclusivamente en la mala distribución de la tierra, lo comprueba el desarrollo mismo del proceso de Reforma Agraria, aun en el caso de que se logre efectivamente otorgar la tierra a quienes en realidad la trabajan, no se habrá solucionado la totalidad del problema del agro. Lo único que se habrá hecho es empezar con la solución, pero quedarán aún pendientes los problemas de minifundio, trabajadores eventuales, nivel de ingresos de los campesinos e integración de los mismos dentro de un programa global de desarrollo.

Esa es la ruta que está empezando a recorrer el proceso de Reforma Agraria. Si nos quedáramos simplemente en el nivel de las apropiaciones y adjudicaciones, lo único que haríamos sería colocar la primera piedra sobre la cual se construirá posteriormente el edificio; posiblemente reproduciría en escalas mayores los problemas que generó una estructura agraria deficiente; es decir no se puede tender a que la Reforma Agraria beneficie solamente a los feudatarios y asalariados de las empresas expropiadas.

"Los trabajadores eventuales, los miembros de las comunidades cam

pesinas más olvidadas e inclusive los poseedores de las unidades-productivas menos rentables también deben ser sujetos beneficiarios de la nueva estructura agraria".

Los procedimientos concretos a través de los cuales se va a integrar en una sola dinámica de cambio a estos diversos sectores de campesinos constituyen la base de los PROYECTOS INTEGRALES DE ASENTAMIENTO RURAL (PIAR).

Este intento de integración, significa en nuestro caso concreto, proceder a revisar los primeros esquemas y modalidades de adjudicación efectuadas por el proceso; implica, rechazar de plano todos los criterios predominantes en la burocracia tradicional, como fue por ejemplo durante la época del gobierno anterior, aplicar la Reforma Agraria tomando en cuenta únicamente cada fundo. Significa también, alterar sustancialmente la conducta misma de los grupos humanos beneficiarios.

La comprensión de los PIAR por parte del campesino tiene que llevar a que se ordenen algunos valores por encima de otros. Con ello, queremos decir que en un momento dado los mismos campesinos deben comprender que es necesario, por ejemplo, dar mayor valor al desarrollo regional o sectorial, en función de todos los grupos sociales que están presentes en el proceso productivo. En

vez del criterio aislado de verse convertidos en propietarios exclusivos de las tierras y ser por ende, sus únicos beneficiarios; con lo cual se refuerzan egoísmos individuales y de grupo, igualmente nocivos para un desarrollo regional; individualismo, gestado durante largos años por la dominación del patrón, los mismos -campesinos pueden hoy modificar totalmente esos patrones.

La cooperativa Agraria de Producción "TAHUANTINSUYO" LTDA. N°009-B-VII, constituye uno de los medios de transformación estructural, dentro del agro peruano, que transfiere la propiedad de la tierra a los auténticos trabajadores que durante largos años fueron explotados por la patronal.

La cooperativa, desde su adjudicación, ha venido afrontando una serie de problemas tanto en el aspecto técnico productivo, administrativo-contable y otros, lo que ha determinado que la empresa no haya cumplido con los objetivos propuestos de: aumentar la producción y la productividad, de dar mayores fuentes de trabajo, de elevar el nivel de vida de sus asociados.

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.



INDICE

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

I	HISTORICOS	1
II	GEOGRAFICOS O FISICOS	5
	A. Ubicación y límites de la CAP	
	B. Características Geográficas : Clima - Altitud	6
	C. Plantaciones y bosques naturales	7
III	DEMOGRAFICOS	8
	A. Composición de la población	
	1. Distribución demográfica	
	2. Características	9
	3. Según actividad económica	10
	B. Niveles de vida de la población	11
	1. Alimentación	
	2. Salud	
	3. Educación	12
	4. Vivienda	

ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y EMPRESARIAL DE LA CAP	15
I CARACTERISTICAS SOCIALES	19
A. Estructura social anterior a la formación de la CAP	
1. Estratificación	
B. Nueva estructura social en la cooperativa	
1. Estratificación	20
2. Grupos de poder interno y externo	21
C. Formas institucionales de organización social y la participación	
1. Organizaciones existentes	
2. Organizaciones político-sindicales	22
3. Percepción política del SINAMOS	
II CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP	23
A. Recursos económicos	25
1. Capital	
a. Tierra	
- Extensión	
- Descripción de las tierras	
b. Instalaciones	27
c. Capital	
2. Producción	29

3. Trabajo	31
4. Distribución	32
a. Organización del sistema de comercialización	
III CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA CAP	35
A. Estructura organizativa	37
1. Organos y niveles de gestión-Asamblea General y órganos de gobierno- <u>Características de la parti</u> cipación en la gestión Coop.	
2. Relaciones entre dirigentes y bases	38
3. Determinación y análisis de las causas que limitan su participación	39
B. Aspecto administrativo	40
1. Análisis de los elementos de organización de la empresa asociativa	
a. Organigrama-Manuales-estatuto y reglamento in- terno de trabajo	
2. Formas de organización y racionalización del tra- bajo	
a. Política de personal	
3. Administración salarial	41
C. Aspecto presupuestal	42

D. Aspecto contable	42
1. Sistema contable de la cooperativa	
E. Aspecto financiero	43
1. Operaciones crediticias y niveles actuales de ende <u>u</u> damiento	

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANTECEDENTES

I HISTORICOS

La CAP "Tahuantinsuyo" Ltda. N°009-B-VII, está conformada por - cuatro predios: Sondorf, Chinchaybamba, Mamaco, y Tomacaya. Antes de la afectación eran haciendas típicamente tradicionales donde no se había incrementado mayores adelantos de explotación a excepción del predio "Sondorf", donde se da ciertas mejoras, - pero que al momento de la adjudicación fue descapitalizada.

A grandes rasgos podemos caracterizar dichos predios de la siguiente manera.

Predio Chinchaybamba.- La propietaria antes de la afectación fue la Señora Raymunda Serrano de Solís, quien había adquirido dicho predio por compra-venta, de los propietarios anteriores y - por juicios sucesivos en más de 20 oportunidades.

La forma de trabajo que se daba era el de jornalero, minca, fao- na. Las condiciones laborales eran de explotación al trabaja- dor; quienes se encontraban en condiciones económicas, sociales infrahumanas. Durante la época del propietario, existían 5 feu-

datarios, el resto eran peones que prestaban sus servicios según las necesidades de trabajo.

Las principales actividades productivas eran fundamentalmente - la explotación de la ganadería y la agricultura, dentro de éste último se cultivaban cereales y tubérculos .

Predio Mamaco o Retiro.- Al igual que el predio anterior era - un fundo de explotación agrícola, en mayor escala; ganadería, en menor escala. Antes de la afectación por la Reforma Agraria, este fundo se encontraba en problemas, por cuanto el propietario Pedro Best, en el año 1964, vende parte del predio a 13 colonos los terrenos que poseían para la dispensa; aparte de los colo--nos, había compradores particulares.

En el año de 1967, se realiza un segundo contrato de compra-venta a 20 colonos feudatarios de los terrenos que poseía el pro--pietario. En esa oportunidad cada colono compra 30 Hás, y pagan la suma de \$/ 230,000.00, fuera de otros gastos.

En 1971, la Dirección General de Reforma Agraria afecta dicho - predio desconociendo la compra realizada por los colonos, por - cuanto el mencionado propietario no había solicitado autoriza--ción para realizar dicha venta.

En estas condiciones , es afectada por la D.G.R.A./A.R.; lo que los **sócos compradores** desconocen por cuanto habían pagado al propietario una suma de dinero que supera la valorización presentada por R.A.; este hecho, ha motivado que los socios de dicho predio no quieran participar en la empresa cooperativa y - prefieren **trabajar** sus parcelas en forma individual.

Predio Tomacoya. - Es otro de los fundos que en la actualidad integra la cooperativa, eran de propiedad de Miguel Pacheco, que a su muerte hereda Lucrecia Pacheco.

Los cultivos predominantes eran el maiz, papa, trigo, cebada y otros; ganadería en menor escala.

Las formas de organización del trabajo eran típicamente de ex--plotación, con jornales bajos y mayormente trabajos gratuitos.

En la actualidad si bien es cierto que la R.A. afectó la totalidad del fundo, los socios feudatarios explotan directamente sus parcelas, descuidando la parte que le corresponde a la cooperativa.

La casi totalidad de los socios en esta unidad son feudatarios de parcelas de **terrenos** que **exceden** de 25 ó 30 Hás. y otros - tienen menor extensión, esto trae como consecuencia la falta de

cooperación en la empresa.

Predio Sondorf.- Era una de las haciendas más grandes del valle de Limatambo; no se tiene conocimiento exacto de la forma en que fue adquirida. El primer propietario era Gustavo Adolfo Mangelsdorff, quien agrandó su dominio mediante usurpación de terrenos de los pobladores de la zona según manifiestan algunos socios de la cooperativa.

El mencionado propietario muere en el año 1941, quedando como heredera de la hacienda su señora Elvira Gonzales Vda. de Mangelsdorff, quien ante la imposibilidad de conducir dicho predio se asocia con Mariano Luna Oblitas, el cual introduce los medios de explotación más crueles que se haya conocido en la zona. Aparte de cometer una serie de abusos, empieza a quitar los terrenos que poseían los colonos en usufructo.

Con el trabajo gratuito de los trabajadores introduce ciertas mejoras, como construcción de caminos carrozables, acequias, instalación de establos para el ganado vacuno y lanar, construcción de un molino y de una planta eléctrica, asimismo introduce la mecanización para la explotación agrícola.

Las actividades principales eran la ganadera (vacuno y lanar), y agrícola; predominando los cultivos de papa, maíz, trigo, cebada

da y otros.

Implanta una organización de trabajo típicamente de estilo tradicional, constituida por un Administrador, Mayordomo, Mandón, Capataz, Semanero y cabristo (ayudante del capataz). Cada uno de ellos cumplían funciones específicas.

En el aspecto ganadero tuvo cierto grado de desarrollo, hizo mejoras con el ganado vacuno, considerándose la mejor zona ganadera del Valle; asimismo introdujo técnicas de mejora para la elaboración del queso y la mantequilla, por que al momento de la afección fue descapitalizada.

II GEOGRAFICOS O FISICOS

A. Ubicación y límites de la CAP.

La cooperativa se encuentra situada en el distrito de Lima--tambo, provincia de Anta, del Dpto. de Cusco. El ámbito geográfico que abarca tiene los siguientes límites :

Norte : Con la provincia de Urubamba y fundo Coyllor.

Sur : Rio Colorado, pequeñas propiedades y fundo Huerta - Huaico.

Este : Predio Chacllanca.

Oeste : Predio Samedá, Colcapata y Misquiyaco.

Dentro del ámbito geográfico mencionado la cooperativa comprende los predios : Sondorf, Chinchaybamba, Tomacaya y Mamaco con una extensión de 10,255.46 Hás.

B. Características Geográficas.

La cooperativa se halla en las zonas ecológicas : bosque húmedo sub-alpino, tundra fluvial alpino, formación nivel, bosque seco montano bajo y bosque espinoso sub-tropical, lo que configura las características de la cooperativa que presenta climas variados, desde un clima cálido hasta templado y frío en las partes altas. La latitud de la cooperativa va desde 2,600 m.s.n.m. sobrepasando 3,500 m.s.n.m. en la parte mas alta, permitiendo en esta forma el desarrollo de diversas especies de pastos naturales.

Los pastos naturales se encuentran sobre las partes medias y con pendientes mayores al 15%, encontrándose en determinados sectores pastos de buena soportabilidad, por ser éste de mayor precipitación pluriométrica, y otro sector con pastos de menor soportabilidad debido a una precipitación menor, motivo este por el que el ganado es susceptible de explotación económica. Ya que de ninguna manera sería rentable el corte y sillaje de las especies forrajeras existente . En las par

tes altas existe pastos como el "ichu" de bajo poder alimenticio para el ganado.

C. Plantaciones y Bosques Naturales

Los bosques naturales se encuentran ubicados, principalmente a lo largo de la quebrada, correspondiendo a la formación ecológica, con bosques húmedo-montano.

Las especies forestales que existen están reducidas en su mayoría al estado arbústico o a pequeños árboles, los mismos que se encuentran desarrollándose en laderas (al estado arbústico) con fuerte pendiente (80 a 100%); dichas especies en orden de predominio son las siguientes: Chachacomo, thastha, Huayruro, Queuña, Pajra, Chicllun Llotho, Kearasto, Duraznillo y Aliso; de todas estas especies sólo el chachacomo presenta posibilidades de explotación maderera, con una densidad de 2 árboles por hectárea; las otras especies se pueden utilizar como leña.

Por otra parte atraviesa la cooperativa, por el predio Sondorf, un río que tiene un caudal bastante alto durante la época de sequía que podría ser utilizado, previa construcción de canales de regadío, este río en la actualidad no es uti-

lizado debidamente por falta de obras de infraestructura que posibilite su uso. Tan sólo en la parte baja es aprovechado.

III DEMOGRAFICOS

A. Composición de la Población

Los pobladores de la cooperativa presentan determinadas características similares, con ciertas diferenciaciones, debido principalmente a factores de orden económico, ya que en los cuatro predios que comprende la cooperativa hay socios que tienen mayor extensión, número de tierras y ganado, otros que peseen en menor cantidad, y un pequeño número de socios que no peseen tierras.

El nivel de ingreso de los socios es bastante bajo en su mayoría, pero un gran número de ellos peseen mayor extensión de terrenos que les permite un ingreso medio en comparación con el resto de los socios.

La población de la cooperativa está compuesta por los pobladores ex-colonos (feudatarios).

1. Distribución Demográfica

Ver cuadro en la siguiente página.

<u>SECTORES</u>	<u>SOCIOS</u>	<u>FAMILIAS</u>	<u>TOTAL</u>
Molinopata	15	75	90
Tunaspampa	11	64	75
Huaracaro	2	13	15
Ozota	4	32	36
Herkincha	2	12	14
Tranca Punco	5	26	31
Puma Urco	21	134	155
Mollecunca	8	47	55
Chinchaybamba	8	40	48
Mamaco	24	140	164
Tomacaya	56	280	336

2. Características

Migración.— Se produce generalmente de parte de gente joven, que salen en busca de mejores condiciones de trabajo a falta de ellos en la zona, generalmente emigran al Dpto. de Cusco, y a la Costa.

La composición de la población de la cooperativa está compuesta por todos los socios y sus respectivos familiares, y por los vecinos que viven en las zonas aledañas.

3. Según la Actividad Económica

La totalidad de la población de la cooperativa se dedica a la actividad agropecuaria.

Cada socio de la cooperativa a excepción de pocos, tienen sus propias parcelas individuales, donde se dedican al cultivo de productos para su auto-consumo.

Otra de las actividades es la crianza de animales como ganado vacuno, caprino, lanar y **animales menores**.

Pero hay mucha diferencia en la tenencia de tierras y de ganado, por cuanto hay socios que tienen grandes parcelas en comparación de los demás; esta desigualdad crea malestar entre los socios por cuanto ellos solicitan la nivelación de parcelas a fin de que todos tengan iguales extensiones.

Esta desigualdad, surge desde la época de la patronal, ya que el propietario les asignaba mayores terrenos a sus allegados por los diferentes servicios que prestaban en el fundo.

Otros agrandaron sus parcelas por compra realizada a los

propietarios, y en otros casos, por usupación directa, juicio y otros mecanismos.

B. Niveles de Vida de la Población

El hecho de que subsisten problemas, tales como salarios bajos, y desproporcionados al costo de vida del campesinado, ha motivado que sus condiciones objetivas de vida, no se modifiquen mayormente; ni otros factores objetivos e importantes para los socios.

1. Alimentación.- La alimentación es a base de papa, maiz, trigo, cebada, habas. Siendo deficitaria en proteínas y abundante en calorías; hay alimentos de contenido proteico que son producidos por ellos mismos, pero que son vendidos para comprar otros productos para su consumo. La mala alimentación trae consigo un alto índice de mortalidad en los niños, y es causa de muchas enfermedades.
2. Salud.- Como en el resto de los lugares de nuestro país, el campesinado de la cooperativa no recibe ninguna atención médica, en este sentido carece de todo auxilio. En caso de enfermedad, recurren a curanderos; en otros casos, recurren a la Posta Santaria del distrito de Limatambo; y

la mayoría de las veces se curan a base de determinadas yerbas curativas.

Las enfermedades mas frecuentes de la zona son: la tuberculosis, y las enfermedades de la piel, tales como la sarna.

3. Educación.— En el aspecto educativo la población presenta un alto índice de analfabetismo, como resultado directo de que en la época del patron no tuvieron la oportunidad de ir a la escuela, ya que no se lo permitían.

En la actualidad, los hijos de los socios tienen la oportunidad de ir a la escuela, pero con una serie de limitaciones, ya que muchos de ellos, tienen que recorrer varios kilometros para llegar a la escuela que queda en el distrito; como no pueden retornar a sus casas al mediodía llevan su fiambre, ya sea mote, maiz tostado y otros, esto repercute en el bajo rendimiento escolar.

4. Vivienda.— Las viviendas de la mayoría de los socios son rústicas, construídas a base de piedra y barro con techo de retama; en otras, hay construcciones a base de adobe con techo de teja o calamina. En su mayor parte, consta -

de una sola habitación que le sirve de cocina y dormitorio, así mismo en esa habitación crían cuyes y conejos, originando situaciones de promiscuidad y ambiente insalubre. Hay otros socios que tienen sus casas constituidas - de 2 ó 3 piezas pero son una minoría.

Faint, illegible text at the top of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y EMPRESARIA DE LA CAP

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

CAPITULO I

I CARACTERISTICAS SOCIALES

UNMSM-CEDOC

I CARACTERISTICAS SOCIALES

A. Estructura Social Anterior a la Formación de la CAP.

1. Estratificación.- Afirmar que dentro de la estructura tradicional existían tres clases sociales :

Clase Alta.- Formada por los terratenientes y sus familiares; eran dueños de tierras que tenían el poder económico y político.

Clase Media.- Formada por los administradores, quienes asumían actitud patronal, llegando al extremo de castigar a los trabajadores; así mismo algunos empleados al servicio del patrón

Clase Baja.- Constituida por la gran masa de trabajadores que eran explotados por el patrón, y que vivían en condiciones inhumanas; trabajaban gratuitamente para el propietario, además el patrón cometía una serie de abusos como el apropiarse de sus ganados, el pago de hierbaje y otros.

B. Nueva Estructura Social en la Cooperativa

1. Estratificación.— En la actualidad no se puede distinguir las 3 clases sociales existentes en la época patronal; pero sin embargo, se da la doble condición del socio de explotar las tierras y al mismo tiempo la de conductor directo de parcelas de terrenos, o sea conducción feudalizada en usufructo.

La actual estructura de tenencia genera problemas socio-económicos entre los socios ya que existe desigualdad en la extensión de terrenos que poseen, algunos socios llegan a tener más de 30 Hás. de tierras y gran número de ganado vacuno, esto ocasiona que dichos socios no se dan abasto con sus propias parcelas y descuidan los trabajos proprios de la cooperativa.

Por otra parte los ganados de los socios de la cooperativa pastan en potreros asignados para el ganado de la cooperativa, esto crea frecuentes líos por los daños a los pastos de la empresa cooperativa, y por consiguiente la escasez de pastos. Esto es un problema que en la actualidad no se ha llegado a solucionar, ya que durante la época del patrón también se producía el mismo caso, pero en aquel entonces pagaban derecho de hierbaje al dueño.

2. Grupos de Poder Interno .- Dentro de la organización de la cooperativa podemos considerar como grupos de poder interno a los nuevos directivos, por cuanto son los únicos que deciden en todos los aspectos de la vida institucional de la cooperativa. Prácticamente en esta dominan 5 socios, el resto no tiene acceso a dirigir los destinos de la empresa.
3. Grupos de Poder Externo.- Como grupo de poder externo se tiene que considerar principalmente a los representantes del Ministerio de Agricultura, concretamente al sectorista encargado de la cooperativa, ya que ejerce influencia directa sobre los directivos, prácticamente, es el que decide en todos los aspectos, no permitiendo la participación de los socios de base.

C. Formas Institucionales de Organización Social

1. Organizaciones Existentes.- En las organizaciones existentes, podemos mencionar al "Club de la Mujer Agraria Campesina", organización auspiciada por la mejoradora del hogar, como forma de ayudar a la mujer campesina, para que realice mejoras en su hogar, pero sin mayores resultados.

2. Organizaciones Político Sindicales. En la época patronal surgen sindicatos en los 4 predios que comprende la actual cooperativa; como medio de defensa ante la explotación inhumana por parte de la patronal. Muchos de los que integraban el sindicato fueron encarcelados bajo acusación injusta. Consiguieron pequeñas reivindicaciones como mejora de salarios.

3. Percepción política del SINAMOS. Se nota en los socios y directivos de la cooperativa cierto recelo a la política de SINAMOS, ya que no comprenden el verdadero papel que cumple; principalmente, manifiestan dos hechos: primero que un promotor de SINAMOS les cobró \$/ 20.00 a cada socio bajo pretexto de que iba a realizar las gestiones para hacerles pagar sus indemnizaciones, lo que no se ha cumplido hasta la fecha. El segundo, lo constituye el hecho, de que SINAMOS, haya integrado en una sola cooperativa a 4 enemigos; refiriéndose a la integración de los cuatro predios.

Pero la razón fundamental del recelo que tienen, es por la acción directa de los técnicos del Ministerio de Agricultura, ya que son ellos los que insinúan a los directivos para tener una imagen desfavorable de SINAMOS.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP

UNMSM-CEDOC

I CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP.

A. Recursos Económicos de la Empresa

1. Capital

a. Tierras : Extensión y cantidad.

Sondorf	7,727.40 Hás.
Chinchaybamba	338.50 "
Mamaco o Retiro	296.80 "
Tomacaya	1,848.76 "
Total	<u><u>10,211.46</u></u> "

Descripción de las Tierras :

Predio Sondorf : 7,727.40 Hás.

<u>Calidad de Tierras</u>	<u>Conducción Directa</u>	<u>Conducción Feudalizada</u>
	<u>Hás.</u>	<u>Hás.</u>
Tierras de cultivo con riego	37.00	---
" " " seco	5.45	212.88
" " Pastos naturales	968.87	2,146.58
" " Improductivas	4,922.00	196.98
Total	<u><u>5,933.32</u></u>	<u><u>2,556.44</u></u>

Chinchaybamba : 338.50 Hás.

Calidad de tierras	Conducción directaHás.	Feudali zada
Tierras agrícolas con riego	6.57 Hás.	-----
" " de secano	17.29 "	10.02
" de pastos naturales	144.50 "	131.26
" Improductivas	28.86 "	-----
Total	197.22	141.28

Mamaco : 296.80 Hás.

Calidad de tierras	Conducción directaHás	Feudali zada
Tierras con riego	4.62 Hás.	-----
" secano	----- "	104.33
" pastos naturales	----- "	187.80
" Improductivos	----- "	-----
Construcciones e instalaciones	0.05 "	-----
Total	4.67	292.13

Tomacaya : 1,848.00

Calidad de tierras	Conducción directaHás	conducción Feudalizada
Tierras de cultivo secoano	7.45	232.90
" pastos naturales	-----	1,071.60
" Improductivas	535.89	-----
Area de construcciones	0.16	-----
Total	<u>543.50</u>	<u>1,304.50</u>

b. Instalaciones : Sondorf

Construcciones.- Están constituidas por la casa hacienda antigua, el molino, la central eléctrica, los garajes, depósitos, establos, gallineros, ovejerías, silos, almacenes; todos en mal estado, al igual que las instalaciones parciales de luz.

Mamaco .- Tiene en construcciones; sólo una vivienda.

Tomacaya.- Tiene caserío de 2 plantas.

Caminos. Los predios Sondorf, Mamaco y Chinchaybamba, tienen acceso a la parte baja por la carretera que va de Cusco a Abancay; además de esta carretera salen 2

trochas carrozables , una de ellas de 7 Kms. de longitud que va hacia el Sector lechería en el predio Sondorf, y otra trocha de aproximadamente 3 Kms. que va hacia la parte alta del fundo Chinchaybamba.

Además de la carretera y las trochas carrozables, existen caminos de herradura para acémilas, hacia la parte alta de los fundos que conforman el ámbito de la cooperativa, por la que se conectan éstos.

Canales.- En el predio Sondorf existe un canal revestido, que dota de agua a las partes bajas de las tierras de cultivo, para dotar de energía a la planta de fuerza eléctrica y para que abreve el ganado de la cooperativa.

Las tierras con riego del predio Chinchaybamba son irrigadas con aguas **provenientes** del río Colorado, cuyos canales de regadío se encuentran en mal estado.

Las tierras del predio Tomacaya son de secano.

c. Capital

Capital Fijo.- Dentro del capital fijo la cooperativa posee los siguientes:

- 1 tractor David "Brown" 990
- 1 Trilladora "Dinamarca" con implementos.
- 1 Molino Harinero
- 1 Moto pulverizadora marca "Plats"
- 1 Moto pulverizadora " "Solo"
- 1 Trailer con carrocería de madera
- 1 Chancadora de yeso

2. Producción

Producción Pecuaria .- En el aspecto ganadero la cooperativa tiene ganado vacuno y es como sigue:

Vacas	52
Becerras machos	19
" hembras	16
Vaquillas	46
Toretas	2
Toros	2
	<hr/>
Total	137

En el aspecto ganadero la cooperativa viene afrontando - una serie de problemas, tales como la escasez de pastos - para la buena mantención del ganado, ya que los disponi--

bles no son suficientes, y los potreros principales son -
pastados por el ganado de los socios de la cooperativa; no
cuenta con los instrumentos veterinarios ni medicamentos.
Falta de forraje consistente en avena, cebada o maiz cha-
la; baja calidad de los pastos disponibles, falta de asis-
tencia sanitaria y técnica, carece de galpones, no se re-
para los cercos caídos, y los corrales no se limpian ni
se mejoran.

Los pastores citados por turnos no cumplen, no asisten a
su debida hora para realizar el ordeño.

Producción Agrícola.- El plan de explotación agrícola -
comprende principalmente : maíz, trigo, papa, alfalfa y
otros, teniendo en cuenta 4 predios de la cooperativa es
como sigue :

Predio Chinchaybamba :

Trigo	20 Hás.
Maiz	2 "
Frijol	1/2 "

Predio Mamaco o Retiro :

Maiz	2 Hás.
------	--------

Predio Tomacaya :

Maíz 10 Hás.

Predio Sondor :

Trigo 20 Hás.

Frijol 2 "

Papa 3 "

3. Trabajo

Organización.- La cooperativa no cuenta con ningún personal rentado a tiempo completo, los socios trabajan según las necesidades de trabajo de la cooperativa; es decir en épocas de siembra, riego, cosecha; la remuneración que reciben es de \$/ 30 a \$/35 igual para todos los socios trabajadores.

Los pastores de ganado se turnan cada 15 días. Hay épocas en que realizan faenas; muchas veces hay jornadas de la bor en que se hace difícil conseguir la colaboración de los socios ya que las épocas de sembrío y cosecha, en la cooperativa coinciden con el trabajo que deben efectuar en sus propias parcelas o en otros casos, prefieren buscar trabajo en distintos sitios, donde les pagan más que

en la cooperativa, y al día, ya que en la cooperativa los pagos no son oportunos, por cuanto el tesorero tiene que viajar hasta Cusco para sacar plata del Banco; la espera de 1 semana o 15 días causa malestar entre los socios por lo que muchas veces prefieren no concurrir a trabajar a la cooperativa.

4. Distribución

a. Organización del Sistema de Comercialización.— El encargado de comercialización no cumple con sus funciones; y los encargados de realizar la venta de los productos de la cooperativa son los Presidentes de las respectivas Unidades de Producción de cada Copité de Local; en otros casos, es el encargado del departamento de Agricultura y el de la ganadería. Esto trae como resultado que el control de las ventas y del dinero, no se registre en su integridad.

No existe organización en el sistema de comercialización, lo realizan directamente a los intermediarios que llegan a la cooperativa, quienes pagan un precio bajo, por los productos agrícolas.

La venta de leche se efectúa directamente al pueblo de

Limatambo.

Los socios de la cooperativa, adjudicada recientemente (24 de junio del año pasado) no tienen aún el **sufi-**ciente nivel de experiencia para comercializar sus productos.

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA CAP.

UNMSM-CEDOC

I CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

A. Estructura Organizativa

1. Organos y Niveles de Gestión: Asamblea General, Organos de Gobierno.- Características de la Participación

La cooperativa, esta determinada en base a un organigrama. La dirección, administración y control, están a cargo de - la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia; los Comités Especializados y Comités Locales, como Organos de Gobierno. Comprende como órganos ejecutores : Dpto. de Ganadería, Agricultura, Administración, Comercialización y Servicios con sus respectivas Unidades.

El grado de funcionamiento, participación y colaboración - de los órganos de gobierno es casi nula. De los miembros titulares y suplentes del Consejo de Administración , solo participa el Presidente y en ciertas ocasiones el Tesorero. El Consejo de Vigilancia y los Comités Especializados no funcionan.

La cooperativa viene funcionando sólo a nivel de Comité-Local; ésto es en cada unidad de producción; es decir unidad de Sondorf, Tomacaya, Mamaco o Retiro y Chinchaybamba; existiendo marcadas divergencias entre los directivos y -socios de cada unidad y por consiguiente falta de colabración para los trabajos propios de la cooperativa.

La cooperativa no ha podido organizarse empresarialmente por diversas razones; falta de asesoramiento adecuado, falta de locales, falta de recursos económicos para la adquisición de materiales, útiles de escritorio y otros, asi-- mismo falta de personal para realizar funciones adminis--trativo-contable.

2. Relaciones entre Dirigentes y Bases..- Existe divergencias entre los propios directivos, y de éstos con las bases, lo que genera pugilatos frecuentes; además hay divergencias entre los 4 predios que constituyen la cooperativa. Prácticamente no se nota ninguna identificación de los socios con su empresa; más interés tienen por sus propias parcelas, dejando de lado todo lo concerniente a la empresa asociativa. Ésto se explica debido a que casi todos los -- socios tienen parcelas de gran extensión, que no se dan abasto para trabajar ellos mismos, por lo tanto prefieren

trabajar sus terrenos y no los de la cooperativa.

3. Determinación y Análisis de Causas que Limitan la Participación.- La participación de los socios en los órganos y niveles de gestión prácticamente no se dá. Toda la ges tión empresarial la realizan un grupo de directivos bajo el dominio del técnico del Ministerio de Agricultura.

La participación en la Asamblea General :si bien los socios concurren a la Asamblea, es por problemas particulares o por temor a la multa que imponen, o por perder ciertos privilegios que poseen. Su concurrencia a las Asambleas es un acto de presencia, más aún, forman grupos según la procedencia de cada unidad de producción. Los temas en los que mayormente intervienen, son los que atañe a sus intereses; Cuando se trata puntos referentes a los intereses de la cooperativa permanecen pasivos y no intervienen, salvo algunos; lo que da lugar a que se aprueben mociones planteadas con anticipación por el agente agrario y los directivos; sin mayor discusión.

La participación en la gestión de la empresa es deficiente, por la misma existencia del grupo de directivos que dominan toda la gestión empresarial, además intervienen o

tros factores como :la poca preparación del socio, la falta de interés, pasividad, no asumir responsabilidades y otros.

B. Aspecto Administrativo

1. Análisis de los Elementos de Organización de la Empresa Asociativa

a. Los elementos de toda organización formal son : el Organigrama, el Manual de Funciones, los Estatutos y el Reglamento Interno.

La cooperativa posee un Organigrama, que no se adecúa a la realidad de la empresa, por lo tanto no se cumple; no posee Manual de Funciones.

El Estatuto y el Reglamento Interno de trabajo, es de pleno desconocimiento por parte de los socios y directivos, debido a que no han participado en su elaboración, además no se les ha explicado el contenido por los que lo elaboraron.

2. Formas de Organización y Racionalización del Trabajo

a. Política de Personal.-- Como se ha dicho anteriormente no hay personal a tiempo completo, remunerado; efectúan

dose las labores según lo requieren las actividades - de la cooperativa, es decir, durante las épocas de siembra, deshierbaje (coreo) riego, cosecha y otros.

Hay trabajos en que participan las mujeres: tales, la cosecha de papa y otros. También se realizan faenas - (trabajo gratuito) según las necesidades de trabajo de la empresa.

Los niños trabajan desde muy pequeños en actividades - agrícolas ayudando a sus padres; también realizan trabajos propios de la cooperativa, tanto en el pastoreo del ganado, como en la cosecha, forestación y otros.

El pastoreo, como el ordeño y la elaboración del que so se realizan por turnos de 15 días.

3. Administración Salarial.- El salario que se paga a los so cios es de \$/ 30 a 35, que es igual para todos, los socios mayores; los niños ganan \$/ 20 a 25.

El bajo salario que se paga trae como consecuencia que mu chos socios no quieren trabajar en la cooperativa y pre-- fieren buscar trabajo en otros sitios donde les pagan más; o prefieren realizar "minca" con sus vecinos.

C. Aspecto Presupuestal

La cooperativa no elabora su presupuesto de Egresos e Ingresos, lo que trae como resultado la mala aplicación de fondos y por consiguiente una mala política presupuestal, que va a redundar en la ineficacia económica de la empresa, por cuanto no se toma en cuenta cuanto es lo que se va a gastar al año.

D. Aspecto Contable

1. Sistema Contable de la Cooperativa.-- En el aspecto contable la cooperativa no ha podido actualizar sus libros; más aún, carecían de Libros Contables principales y obligatorios, y auxiliares. Esto ha ocasionado que hasta la fecha la empresa no haya presentado su Balance General del Ejercicio económico.

Los ingresos y egresos de las transacciones realizadas, en la mayoría de los casos no se han registrado; en algunos casos lo han hecho en cuadernos mal elaborados con borrones e ilegibles; en otros en hojas sueltas, sin indicar el concepto ni la fecha.

Las compras y las ventas efectuadas en la mayoría de los

casos carecen de documentación probatoria que respalde la operación ejecutada.

Carecían de facturas y recibos, últimamente se ha mandado confeccionar dichos documentos donde se está registrando las operaciones de venta de leche, papa, queso y otros - productos de la cooperativa.

E. Aspecto Financiero

1. Operaciones Crediticias y Niveles Actuales de Endeudamiento.--La cooperativa ha solicitado varios préstamos para la explotación agrícola.

El primer préstamo lo realizó para la siembra de 12 Hás. de papa de S/ 225,647.00. De este préstamo por una mala cosecha se amortizó S/ 90,000,00.

Para la campaña del año pasado nuevamente se solicitó un nuevo préstamo igualmente para la siembra de 15 Hás. de papa de S/ 209,000.00.

Con la venta de la cosecha de papa se ha cancelado en el mes de marzo el préstamo de la campaña anterior; igualmente se ha amortizado parte del último préstamo; quedando - solo S/ 188,068 por cancelar, que se realizará con la cose

cha de trigo de la presente campaña.

La capacidad de endeudamiento de la cooperativa prácticamente no existe, por cuanto el último préstamo tiene su vencimiento en el mes de agosto.

La captación del ahorro interno, por el momento no hay posibilidad de que se genere en la cooperativa, ya que no produce excedentes que pueden ser capitalizados.

CONCLUSIONES

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

CONCLUSIONES

1. Es evidente que la propiedad de la tierra en manos de los trabajadores modifica sustancialmente su posición dentro del proceso productivo; sin embargo, también es claro, el hecho de - que subsisten problemas tales como salarios bajos y desproporcionados en relación al costo de vida del trabajador, por lo cual sus condiciones objetivas de vida, no se han modificado mayormente ni otros factores importantes.
2. Actualmente se ha modificado la estructura de propiedad de la tierra, pero el trabajo mismo, en sus condiciones objetivas - no muestra mayores variaciones. Todavía no se alcanza formas productivas, racionales y con una verdadera dimensión empresarial.
3. En este problema se combinan diversos factores, de un lado la cooperativa no cuenta con una estructura administrativa eficiente; por otro lado, las propias limitaciones del campesinado para conducir eficientemente su empresa, por cuanto jamás tuvo la oportunidad de hacerlo.
4. Los técnicos del Ministerio de Agricultura han asumido la to

talidad del poder, postergando a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

5. Los directivos de los consejos se transforman en típicos sucesores de los antiguos gamonales; se ha formado un grupito que domina la empresa en el más viejo estilo paternalista o patronal y la manejan según sus intereses personales. Este pequeño grupo de directivos se ha aliado con los técnicos del Ministerio de Agricultura, provocando la marginación de los trabajadores de base, que ven desdibujada su participación a la dirección de la empresa.
6. La falta de planes adecuados de explotación, estudios de costos de producción, falta de apoyo técnico eficiente, determina que la empresa cooperativa marcha deficientemente.
7. La falta de canales de comercialización y los altos precios de los insumos, hacen que los costos de producción superen a las ventas en el último caso; en el primero determina la presencia de intermediarios que pagan el precio que quieren por los productos agrícolas.
8. Tanto en el aspecto administrativo-contable y técnico productivo, propiamente la empresa no ha alcanzado una organización racional y empresarial, lo que trae como consecuencia la fal

ta de controles internos; falta de determinación de los coetos de producción, carencia de planes de desarrollo, carecen de una organización o flujo documentario, ineficiente uso de los recursos disponibles, etc.

10. La falta de un apoyo financiero eficiente y oportuno de parte del Banco de Fomento Agrupecuario y la carencia de estudios - de factibilidad debidamente elaborados. Los créditos otorgados son utilizados deficientemente, determinando mala política de inversión.

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

RECOMENDACIONES

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

RECOMENDACIONES

1. La organización del trabajo en la cooperativa, en términos racionales y productivos, constituye una necesidad impostergable en la tarea de transformación del agro, no ha bastado con entregar la tierra, es necesario considerar la participación directa y efectiva de los trabajadores en la organización de su trabajo a través de fórmulas asociativas que garanticen su responsabilidad en el mismo, eliminando las tradicionales formas de trabajo, vertical, impositiva de las tareas diarias; tan solo de esta manera, podrá lograrse una auténtica renovación del trabajo, que no será castigo, sino elemento de liberación y de realización del ser humano.
2. Reestructuración e implementación de la organización empresarial que permita promover el acceso real de los trabajadores - en todos los niveles de decisión empresarial.
3. Promover la capacitación de los socios trabajadores en la gestión de su empresa, procurando que sean ellos mismos los que aprendan a administrar su empresa, la capacitación debe ser práctica, El socio debe aprender en su propio trabajo la forma

de decidir y ejecutar las diferentes tareas. Debe ser integral.

4. Establecer e implementar una organización contable, de acuerdo a las características propias de la empresa que reflejen funcionalidad y de fácil entendimiento para los socios.
5. Elaborar planes de desarrollo, programas y presupuestos que permita a la empresa administrar eficientemente sus recursos disponibles evitando el mal uso de ellos.
6. La reestructuración de todos los sistemas defectuosos de comerecialización de los productos agrupecuarios; proyectos sobre la transformación industrial de los mismos.
7. Revisión de los mecanismos de Crédito estatal, más viables y oportunos para que cumplan sus fines de fomento agrupecuario.
8. Integrar la cooperativa a la formación del PIAR Limatambo-Mollepata.
9. Atención y tramitación rápida y eficiente de las consultas que formulen los socios, sobre los problemas inherentes a su empresa, a las diferentes instituciones estatales.

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

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC



EDICIONES DEL

CENTRO

Centro de Estudios de Participación Popular

SERIE

MONOGRAFIAS

DOCUMENTO DE TRABAJO.