

CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION DE REFORMA AGRARIA DEL PERU

MIMIOGRAFIADO
Nº 1

RESUMEN DEL CURSO DE MICROPLANIFICACION DE ESTRUCTURAS AGRICOLAS

Ing. Jaime Márquez R.,
Especialista en Planificación Agrícola
Asistente

Enero 1967

I5978r 1967

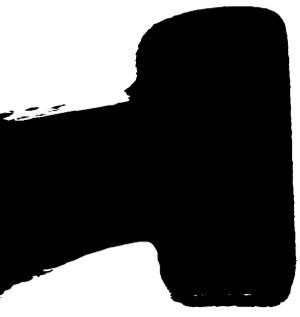


CENRA

ETU
—

PROYECTO 206 DEL PCT de la

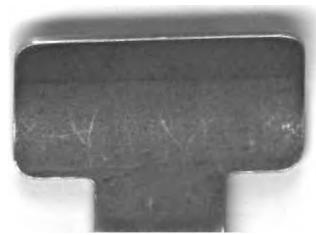
Digitized by Google



Handwritten text, possibly a title or header, located in the upper middle section of the page.

Handwritten text, possibly a body of text or a list, located in the lower middle section of the page.

Small handwritten text or a signature located in the lower right quadrant of the page.



PERU 346.044 I 5784 (1)

AL PARTICIPANTE

Ha sido motivo de preocupación constante el conocimiento de la forma y los métodos que se emplearán en la reconstitución de las unidades de producción en las zonas afectadas por la Reforma Agraria. Es así, como se creyó conveniente considerar en el programa del Curso de Información General y Filosofía Básica de la Reforma Agraria, charlas que aboquen este tema al nivel interdisciplinario. El material que se ha usado para poder realizarlas forman parte del programa de investigación de estructuras agrícolas; realizado en el año 65-66, por el IICA-CENRA, La materia de este volumen constituye la actualización y resumen de parte de esa investigación.

Para los efectos de las charlas se han tomado en cuenta las variables que permitan la adecuación de las metodologías presentadas en cualquier zona ecológica, así como los diferentes estados de desarrollo del conjunto de parcelas o agricultores. En cada uno de los cuatro casos presentados, se ha tomado un factor que se analiza con más profundidad que otro (diferentes en cada caso) constituyendo cada uno de ellos un aspecto fundamental en la producción o los servicios.

Tiene para nosotros especial interés la solución de los problemas que se presentan al aplicar el Título XV de la Ley de Reforma Agraria, porque constituye el más perentorio a nuestro juicio, pero no se descartan la posibilidad de que pueda utilizar como uno de los caminos en la organización de comunidades campesinas en otros casos.

Sin pretender satisfacer la necesidad anotada, apporto al presente trabajo.

Ing. Jaime Márquez R.
IICA-CENRA

I N D I C E

- I. INTRODUCCION.-
- II. EL ASENTAMIENTO.-
- III. ESQUEMA DE ASENTAMIENTO INDIVIDUAL.-
- IV. ESQUEMA DE ASENTAMIENTO MIXTO.-
- V. ESQUEMA DE LA ORGANIZACION DE UN SERVICIO
A LA PRODUCCION.-
- VI. ESQUEMA DE ASENTAMIENTO INDIVIDUAL PROGRE-
SIVO-CONTEMPLA LINEA DE CREDITO.-
- VII. FE DE ERRATAS.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
ZONA ANDINA
CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION EN REFORMA AGRARIA

RESUMEN DEL CURSO DE MICROPLANIFICACION
DE ESTRUCTURAS AGRICOLAS

Ing. Jaime Márquez R.
Especialista en Plani-
ficación Agrícola Asis-
tente.

INTRODUCCION

A la luz de las estadísticas actuales en la Costa del Perú existen 65,000 pequeños agricultores.

Los pequeños empresarios (si así se les quiere determinar) forman una parte importante de la mano de obra usada en las empresas agrícolas mayores (haciendas) constituyendo el valor de la producción de sus parcelas el complemento de su ingreso familiar (en la mayoría de los casos).

Estas circunstancias se hacen más evidentes cuando hay la plena identificación del feudatario y el hacendado, en cuanto a la producción, abastecimientos y uso de servicios, completando un sistema económico anacrónico. A partir de esta forma rígida podemos determinar una serie de modalidades en el proceso de enfeudamiento llegando hasta aquel en que el feudatario es autónomo en la conducción de su parcela y además de autoabastecerse logra ingresos adicionales con el trabajo de ésta.

Pudiendo llegar hasta 15 Has. la extensión de estos pequeños propietarios (casos excepcionales) el promedio encontrado es de,

alrededor de 2.5 Has. Este factor limita grandemente las posibilidades de aplicación de métodos modernos en la producción; razón por la cual, se ha visto la necesidad de conseguir medios que hicieran económicamente posible la implementación de esas áreas para lograr una explotación racional de los recursos, buscando mayores ingresos por unidad de superficie.

La implementación antes mencionada hace necesario crear una estructura de administración y manejo con los propios agricultores, quienes tendrán que aunar sus esfuerzos para afrontar problemas comunes. El grupo se organizará con personería jurídica propia, requisito indispensable para ser atendido por entidades que puedan financiar obras o conceder créditos en áreas que sobrepasen los límites individuales, pero, manteniendo la responsabilidad individual de la producción en cada parcela.

El propósito de estas agrupaciones puede ser: desde el simple acuerdo en el reparto de aguas de regadío, hasta la organización cerrada del asentamiento.

La segunda, o sea, la organización del asentamiento, es materia del presente resumen; la condición económica de los fundos en cuestión no es perfectamente definida, los campesinos individualmente no serán capaces de llegar a los mercados mientras no dispongan de un mínimo de recursos para la producción eficiente de sus parcelas, reunidos y organizados podrán hacerlo. El problema, pues, radica en lo segundo, ya que las soluciones técnicas estarán orientadas siempre hacia la máxima eficiencia.

A manera de ilustración vamos a presentar el problema que simplifica una sola Hda, tomada al azar y hacer un análisis muy somero del número y área de los Yanaconas establecidos.

El año 1960 la Hda en su mayor extensión fué objeto de una parcelación por parte de los dueños con la intención de vender o repartir entre ellos los lotes resultantes; de esta forma se determinan 3 tipos de áreas.

- 1.- Área perteneciente a los beneficiarios de la Ley 15037 título XV (Yanaconas o aparceros)
- 2.- Área reservada por el complejo Hda.
- 3.- Los lotes resultantes de la parcelación cuya futura propiedad se desconoce.

El primer grupo usufructa el 19% del área laborable, y lo constituyen 63 agricultores (menos propietarios y futuros empresarios) cuya tenencia se distribuye en la forma siguiente:

- 1.- 40% posean menos de 2 Has.
- 2.- 20% " " " 4 Has
- 3.- 18% " " " 6 Has.
- 4.- 13% " " " 8 Has.
- 5.- 9% " entre 10 y 20 Hectareas

El 78% posean menos de la unidad Agrícola familiar (menos de 6 has); el 9% poseen unidades que permiten por si solas alguna inversión con el propósito de mantener cierto grado técnico en la producción

Contemplado este problema con las consideraciones anteriores, llegamos a la conclusión que en la Empresa mas de las tres cuartas partes de los lotes de los Yanaconas no pueden ser suplementados por si solos con los servicios de la producción que les era brindado antes de la aplicación de la Ley 15037. Por lo tanto se hace necesario la creación de una estructura que permita la implantación de esos servicios en forma económica, para por lo menos mantener el nivel de producción que poseían anteriormente el cual estaba condicionado de la manera siguiente:

- 1.- El propietario entregaba fertilizantes, Pesticidas semilla y servicios de fumigación y tractores
- 2.- El Yanacón pagaba estos servicios y el alquiler de la tierra en Algodón

Con la aplicación de la Ley, se rompe esta condición e ingresan 63 nuevos clientes al Banco y 63 parcelas cuya área individual en un 80% es menor de 6 Has. que van a requerir asistencia técnica

Como un aporte de la experiencia de la empresa privada a este problema, veamos como ha parcelado la misma Empresa y en que forma han reservado sus propios lotes.

El área reservada por la Hda (el segundo grupo en la lista anterior) constituye el 11% del total distribuido en 14 lotes, 50% de los cuales superan las 16 Has. de extensión

El tercer grupo lo constituye la parcelación efectuada con el propósito de vender o de repartirse entre los dueños el área, se distribuye de la siguiente manera (el 70% del área total)

- 65% mayores de 16 Has
- 23% entre 8 y 16 Has
- 12% menores de 8 Has

ANALISIS DE LOTIZACION

Extensión en Has

	-2	-4	-6	-8	-10	-12	-14	-16	-18	-20	:20
U N I D A D	1.81	3.14	4.96	6.42	8.12	11.76			16.48	19.74	
D E	0.36	2.14	4.04	6.01	8.80	10.20			16.98		
R I E G O N°1	0.48	3.90	4.40	6.03	8.40						
	0.81		4.81		9.45						
	0.75		4.62								
	0.81		4.10								
	0.65		5.26								
	0.65		4.00								
	0.73										
	1.75										

Yanacones 7.08 5.29 32.22 18.47 25.34 11.76 16.48

Reservado por Hda. 1.75 3.90 4.00 9.45 10.20 16.98 19.74

Lotizado

MICROPLANIFICACION PLAN 101-B

	Extensión en Has										
	-2	-4	-6	-8	-10	-12	-14	-16	-18	-20	+20
U N I D A D	1.37	3.43	4.32	6.75	10.29					18.40	21.62
DE	1.53	3.97	4.45								26.06
R I E G O N°2	1.17		5.74								29.92
											73.54
											65.19
Yanacones	3.78	3.43	14.53	6.75							
Reservado por Hda.		3.97			10.29						47.58
Lotizado'										18.40	168.55

MICROPLANIFICACION PLAN 101-B

	Extensión en Has										
	-2	-4	-6	-8	-10	-12	-14	-16	-18	-20	+20
U N I D A D	3.06			7.32	9.20	10.02	13.66		17.94		48.32
DE						17.34					55.09
K I E G O N os											66.57
3,4,5											25.23
											35.42
											53.11
											74.31
Yanacones											3.06
Reservado por Hda.											
Lotizado				7.32	9.20	27.36	13.66		17.94		358.12

MICROPLANIFICACION PLAN 101-B

Extensión en Has

	-2	-4	-6	-8	-10	-12	-14	-16	-18	-20	+20
U N I D A D	0.97	3.87	4.49	7.18	8.52	11.00	12.58		18.37		27.92
	0.97	2.33		6.66	9.05						30.48
	1.03	3.19		6.41							34.50
	0.96	2.99		7.78							47.04
D E	1.66	2.66		7.30							78.58

R I E G O N°6

	1.64	3.00									
	0.84	2.80									
	1.39	2.92									
	0.67	2.50									
	1.69										
	0.40										
	0.79										

Yanacones	13.07	20.87	4.49	28.05	8.52		12.58				27.92
		2.92				11.00					

Lotizado		2.50		7.30	9.05				18.37		190.61
----------	--	------	--	------	------	--	--	--	-------	--	--------

MICROPLANIFICACION PLAN 101-B

	Extensión en Has										
	-2	-4	-6	-8	-10	-12	-14	-16	-18	-20	+20
UNIDAD	2.77				8.30			15.39			5.00
DE					8.30						5.13
REGO No											59.90
7, 8, 9.											44.97
Yanacones	2.77										
Reservado por Hda.											10.13
Lotizado					16.61			15.39			104.88

MICROPLANIFICACION PLAN 101B

Extensión en Has

	-2	-4	-6	-8	-10	-12	-14	-16	-18	-20	+20
UNIDAD DE RIEGO N°1	7.08	5.29	32.22	18.47	25.34	11.76			16.48		
Yanacones Reservado por Hda. Lotizado	1.75	3.90	4.00		9.45	10.20			16.98	19.74	
UNIDAD DE RIEGO N°2	3.78	4.43	14.53	6.75	10.29						47.6
Yanacones Reservado por Hda. Lotizado		3.97							18.40	168.5	
UNIDAD DE RIEGO N°3		3.06									358.1
Yanacones Reservado por Hda. Lotizado				7.32	9.20	27.36	13.66		17.94		
UNIDAD DE RIEGO N°4	13.07	20.87	4.49	28.05	8.52	11.00	12.58				27.9
Yanacones Reservado por Hda. Lotizado		2.92									
UNIDAD DE RIEGO N°5		2.50		7.30	9.05				13.37	130.6	
Yanacones Reservado por Hda. Lotizado											10.1
UNIDAD DE RIEGO N°6		2.77			16.61			15.39			104.8
Yanacones Reservado por Hda. Lotizado											
TOTAL	25.69	48.72	55.24	67.90	88.46	60.32	26.24	15.39	51.40	36.51	507.92
	1.8%	3.4%	3.8%	4.8%	6.2%	4.2%	1.8%	1.0%	3.6%	3.9%	63.6%

MICROPLANIFICACION PLAN 101-B

	YANCONES	RESERVADO POR LOTIZADO	TOTAL%
Unidad de Riego No 1	116.6645	66.0222	100.0026
	63.8621%	36.1405%	
Unidad de Riego No 2	28.5020	61.9448	186.9560
	10.2721%	22.3249%	67.3789%
Unidad de Riego No 3, 4, 5.	3.0662		433.6245
	0.7018%		99.2566%
Unidad de Riego No 6	115.5243	13.9200	227.8396
	32.3236%	3.8948%	63.7495%
Unidad de Riego No 7, 8, 9.	2.7726	10.1300	136.8826
	1.8509%	6.7627%	91.3828%
			99.9964

MICROPLANIFICACION PLAN 101-B

	TOTAL	YANACONES	RESERV. POR Hda.	LOTIZADO
Unidad de Riego N°1	182.6867	116.6645	66.0222	-----
Unidad de Riego N°2	277.4028	28.5020	61.9448	186.9560
Unidad de Riego N° 3,4,5.	436.6907	3.0662	-----	433.6245
Unidad de Riego N°6	357.2839	115.5243	13.9200	227.8396
Unidad de Riego N° 7,8,9.	149.7852	2.7726	10.1300	136.8826
T O T A L	%100.00	266.5296 %19.00	152.0170 %10.87	985.3027 %70.13

EL ASENTAMIENTO

OBJETIVOS

INFORMACION PREVIA

ESTRUCTURA DE UN ASENTAMIENTO

SELECCION DEL ASENTAMIENTO

FORMACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS

Resulta difícil pensar en elaborar un plan cuyos objetivos no se hayan cuantificado o hayan sido objeto de complejos análisis económicos; "pero cuando se tiene un programa cuyos resultados serán consecuentes de las actitudes que tomen los grupos humanos ante los cambios a que va a ser objeto en su "manera de vivir" dichos análisis y ponderaciones resultan subjetivos y de índole evaluativa.

Generalmente los proyectos de reforma agraria se desenvuelven en grupos humanos que están estrechamente vinculados, los cuales van a sufrir un "proceso de cambio controlado". Desde el momento que el individuo pasa a ser propietario, opera en si un cambio cuyas reacciones resulta imposible ponderar; si añadimos que sus tierras van a ser objeto de refinamiento en la producción; que el grupo humano que lo rodea (que tiene líneas de autoridad definida) va a ser objeto a un cambio en cuanto a su organización administrativa: ya nos induce a pensar que aquellas cálculos que se hicieron al comienzo van a ser objeto de continuos reajustes, más aún si aceptamos que cada cambio en un elemento cultural traerá como consecuencia una reacción en cadena de los elementos que estaban ligados al primero

Será necesario entonces, tomar en cuenta estas posibles reacciones que constituyen "todos los aspectos de la vida rural" (el económica, el social, el institucional, el político, el ambiental), para poder elaborar un plan integral y para "Planificar la acción", la que debe conceptuarse en forma dinámica, por lo tanto dependiente de la ejecución siendo tan flexible como para que soporte las modificaciones del plan por cuenta de las personas que lo están ejecutando en el campo; sin que esto signifique cambios estructurales de tal magnitud que conlleva a la confusión del campesino que tiene ya por delante una tarea bastante difícil de comprender

La flexibilidad debe ser la característica más importante en el plan que se proponga. Por reconocimientos en el campo, además de los estudios antes mencionados, se constatará también la viabilidad de: el uso de maquinaria, trabajo comunal, conocimiento del crédito etc. Con estos y otros elementos extraídos de visitas al campo, y con los estudios, se tratará de establecer metas que no sean rígidas para evitar el fracaso del plan: en líneas generales; éstas deben contemplar los siguientes objetivos:

- Asegurar un ingreso familiar mínimo
- Homogenizar la producción del proyecto creando un paisaje económico, definido y permanente
- Plantear alternativas de incremento de la productividad en base a la mano de obra familiar, que consecuentemente hagan en lo posible que los productos que salgan al mercado hayan sufrido procesos primarios de transformación
- Encausar parte de los ingresos a obras de infraestructura social que eleven el standard de vida de la comunidad

INFORMACION PREVIA

Será necesario contar con estudios teóricos para tomar decisiones en el área donde se encuentra el problema. Antes de iniciar a reestructurar el conglomerado de parcelas y convertirlas en un asentamiento funcional, será necesario haber llegado a la definición de ciertos conceptos técnicos que no variarán en el proceso de reestructuración, tales como:

1. Identificación de la clase de suelo por su capacidad productiva
2. Planificación del sistema de drenaje e irrigación
3. Parcelación del área
4. Determinación de la cédula de cultivos
5. Ubicación de centros poblados o de servicios (si son necesarios)
6. Tipos de vivienda
7. Viabilidad

En el peor de los casos, algunas decisiones dejarán de tomarse en su totalidad, para no estorbar con soluciones temporales la acción definitiva; es preferible hasta cierto punto mantener el "statu quo" a anquilosar una estructura con soluciones mediatizadas que impedirán una solución adecuada en el futuro. Por esta razón se necesita de una investigación profunda de los elementos técnicos, lo que

permitirá, si, objetivos flexibles, pues se contará con los elementos de juicio necesarios para estudiar la factibilidad de realizarlos

La mínima información técnica necesaria será la siguiente:

1. Información Topográfica

Con las exigencias previstas para cada actividad: planos altimétricos 1.20.000, 1.10.000, 1.2.000 con curvas al metro interpoladas a 0.50 mts.

2. Evaluación de Recursos

- Ponderación de recursos hidrológicos
- Clasificación del uso de la tierra

3. Información Social

- Población
- Composición familiar promedio y características
- Servicios sociales existentes
- Ocupación actual, desempleo, fuentes de empleo
- Condición sanitaria, alfabetismo

4. Información Legal

- Procedimiento para saneamiento legal del problema
- Determinación de las personas que van a ocupar el área
- Forma legal para la inscripción del asentamiento como un Proyecto de Planeamiento con las características que se propone
- Elaboración de Estatutos

5. Información Económica

- Canales de mercadeo, transportes, precios, vías de comunicación, etc.
- Sueldos, salarios, valor de la tierra, intereses, etc.
- Financiamiento
- Recuperación del crédito
- Inversiones y factibilidad económica de realizarlas

ESTRUCTURACION DEL ASENTAMIENTO

Individualmente es casi imposible abastecer a los nuevos propietarios de los servicios que les producía la hacienda, no menos resulta la asistencia técnica y económica; debemos pensar pues, en que se hace necesario crear con el grupo una nueva estructura que no se aleje de las funciones establecidas por la anterior, sin dejar de pensar en el aumento de producción, la elevación del nivel de vida, etc.

El problema se presenta con las características siguientes:

1. Formación de una empresa agrícola económicamente solvente con un grupo de propietarios que poseen áreas mínimas y dispares
2. La empresa por formar en la mayoría de los casos, constituirá el complemento de ingreso familiar.
3. Seguirá basada en los principios establecidos en el complejo hacienda anterior, pero gozará de autonomía absoluta siendo necesario para este último punto el realizar inversiones para que no adolezca de los servicios que gozaba anteriormente
4. Las inversiones que se realicen deberán estar ajustadas al máximo de la ocupación plena del recurso para evitar pérdidas por este concepto

Los servicios que deja de percibir el área, además de los que será necesario añadir para que recupere o sobrepase la productividad que tenía son:

1. Servicio de Administración- antes indirectamente esta operación era desarrollada por el dueño de la hacienda, el cual le contabilizaba las entregas de insumos, los servicios a la producción que le proporcionaba, le comercializaba el producto y le liquidaba la operación contable; muy pocos (por no decir ninguno) llevaban libros de contabilidad de donde se deduce que las operaciones administrativas del complejo se efectuaban al nivel del propietario
2. Servicios del Almacén- elemento estratégico en la conducción de una empresa agrícola; el yanacón no poseía una producción que justificara su implantación, ayudó en mucho a centralizar las operaciones a nivel del propietario permitiéndole efectuar las operaciones de compra y venta en mayor escala, disminuyendo los costos en esas operaciones
3. Maquinaria- al igual que el anterior resultaba factible al nivel del complejo pero no al nivel del productor pequeño, siendo necesario, por el tiempo que disponía (y dispondrá) para trabajar en su parcela, pues el yanacón, como hemos dicho, la mayor parte de su tiempo se dedicaba a la explotación de la gran empresa
4. Asistencia Técnica- el contacto directo con la hacienda siempre ha sido un factor que ha llevado al campesino a equiparar la tecnología desarrollada en sus parcelas. Por necesidad, el propietario se vió obligado a efectuarla sea por no comprometerse su producción con la presencia de campos infestados en el complejo (Insecticida) o por asegurar una producción que garantice el pago de los alquileres (fertilizantes). El efecto de comparación y las necesidades del propietario han causado que el campesino vaya asimilando los adelantos tecnológicos
5. Asistencia Crediticia- al romperse las obligaciones por ambas partes, de asistencia y crédito, será necesario que el Estado tome estas alternativas, además que habrá de contemplarse la implantación de las inversiones necesarias para que el área de los nuevos propietarios no

NOTA.-

Se presenta la situación del Yanacón dentro del complejo de Latifundio tradicional (años 30-45) pero estos conceptos son válidos en ciertas medidas para la generalidad de los pequeños agricultores

sufra un abandono. Al convertirse en propietario el yanacón se hace sujeto de crédito al igual que el propietario de la gran empresa (con los mismos derechos) y por lo tanto tendrán que contemplarse estos problemas.

SELECCION DEL ASENTAMIENTO.- se escogerán dentro de una zona o de un valle en donde se espera que se repita la misma acción; por lo tanto, será necesario contar con las mayores posibilidades de éxito con el objeto que los futuros asentamientos ganen confianza en las acciones que se van a tomar. Constituye este paso, por el efecto de comparación, el que más cuidado debe merecer dentro del proceso, con la propensión hacia el éxito que requiera.

La velocidad con que se imagina la implantación de algún sistema similar en el país hace imposible el uso de técnicas refinadas en la investigación para encontrar la solución, por tal circunstancia la observación en el campo constituye el principal elemento de juicio en la justificación de planes y metas, por este motivo se recomienda las visitas al futuro asentamiento sean realizadas en equipo que en reuniones previas deben plantear con debida antelación sus acciones en el campo; el compartir momentos de vida social comunitaria podrá dar un índice importante de "la estructura del poder" y la confianza mutua que se merecen los asociados

La cohesión de grupo.- la identificación con sus líderes y la voluntad de afrontar problemas en forma conjunta significarán el índice de madurez necesario para la decisión de "armar" un asentamiento del tipo que va a proponer (sobre todo en el primero), pues se supone que una vez demostrada la tesis, otros grupos similares serán los que se ofrescan para acciones semejantes

Organización del Grupo.- Tomada la decisión será necesario promover reuniones en las cuales se tratará de instruir al campesino de lo que se piensa realizar; ésta tendrán el carácter de asambleas tratando en todo momento de encausar las diferentes ideas a la votación general, así mismo se les presentará a medida que los estudios técnicos vayan dando conclusiones de cada caso midiendo el grado de aceptación que éstas tengan en el consenso general

Hay que tomar en cuenta que en la generalidad de los casos se perjudicará en cierto grado a un porcentaje pequeño dentro del grupo, por lo que hay que preveer siempre las ventajas que el sistema brinde a éstos para convencerlos

en favor del grupo. Contando con la opinión de la mayoría y el beneficio que provoquen las inversiones a realizarse, así como, de la oportunidad de gozar de crédito: resultará difícil encontrar resistencia absoluta, es de esperar que esta sea en la mentalidad de los futuros asociados, como un elemento de presión por el poder que en ningún momento debe causar temor, pues se supone que los técnicos que estén orientando al grupo, tenga ya en mente enfatizar en los estatutos a elaborarse los puntos más conflictivos

1. La Asamblea General.- se dará carácter oficial de tal a aquella reunión en que los campesinos decidan por sí a confeccionar cuadros que estudien las soluciones planteadas por los técnicos y acepten las recomendaciones (o parte de ellas) que se les prevee; el resultado que se persigue es el de establecer una directiva, la cual debe proponer unos estatutos que regiran el accionar de todos para lograr un objetivo. No resulta difícil encontrar un problema que sea de interés general el resolver, el ordenamiento en el uso de las aguas, la factibilidad de la compra en común de los insumos etc... pueden causar las determinaciones de la construcción de un almacén o la adquisición de un tractor para uso **comunitario**. Hay que tomar en cuenta que se trata de sociedades que ante la desaparición del dueño están todavía desorganizadas y frente al recuerdo del orden anterior, se encuentran tímidos en sus decisiones; todos desean que se encause las operaciones en un ritmo normal, pero, "nadie sabe cómo" por ende se encontrará ambiente de aceptación en cualquier planteamiento que signifique el acuerdo de todos

2. Los Estatutos.- Constituyen el normalizador de la conducta de los asociados, determinará los derechos y obligaciones individuales, así como las responsabilidades de los individuos a los cuales se les confiere cargos directivos. Su elaboración deberá sujetarse a las leyes vigentes; así como contemplará las sanciones a que se hagan objeto por el incumplimiento de una acción que ponga en riesgos de cualquier tipo a la organización

Deberá aprovecharse su elaboración para definir todos los principios técnicos que se hayan determinado como imprescindibles así como los que normen el sistema administrativo que se va a organizar

En su elaboración hay que tener en cuenta que la ley faculta al Estado para exigir en cierta forma operaciones de la naturaleza que se propone; así como, en cierto grado también faculta a los vecinos de una comunidad a presionar

en cierto grado por la adopción de planes que signifiquen el bien común.

A modo demostrativo a continuación presentamos un modelo de estatuto hecho y aprobado por un grupo de agricultores de la Costa, asesorados por el personal de ONRA y CENRA

Es necesario hacer incapié de que fue elaborado con miras a la solución de un problema definido y observado en numerosas visitas*

FORMACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.- Constituye en elaborar un esquema de funcionamiento con los elementos de la comunidad haciéndolos responsables de normalizar los procesos del abastecimiento y mercadeo de productos

Una vez determinadas las soluciones por los técnicos será necesario contar con una estructura capaz de hacer funcionar diversos mecanismos con que no cuentan los campesinos, siendo necesario su creación. Las soluciones pueden variar desde la organización en la distribución de las aguas, hasta la construcción de almacenes o adquisición de maquinarias; el detectar las necesidades para la producción son estudios previos a la formación del asentamiento, corresponde entonces crear la estructura que pueda hacer funcionar con éxito los elementos que contemplan las soluciones técnicas.

Supongamos que se trate de un problema típico de la costa creado por la aplicación del Título XV de la Ley 15037 y que los servicios que hemos mencionado constituyen en el asentamiento la traba para la producción normal del área en cuestión

Los técnicos habrán recomendado entonces:

1. La construcción de un almacén
2. La adquisición de maquinaria
3. Una determinada cédula de cultivos
4. Crédito para cultivos y otros

Todos estos elementos como solución integral o del grupo más no individual. De donde se establece que la deuda adquirida por los créditos que se hayan contemplado es responsabilidad de todos por igual

* Capítulo siguiente

Se supone que ya están elaborados también la capacidad de pago de las inversiones, el ritmo de amortizaciones y elaborado el crédito.

Como labor paralela se ha constituido la asociación, la cual cuenta con una directiva que tiene como obligación principal estudiar la propuesta de los técnicos y organizar el asentamiento para hacer viable esas soluciones. (ver esquema)

En la Asamblea se contempla todo el caso y se aprueba o enmienda con los técnicos que han planteado las soluciones, a la vez que autoriza a la directiva a organizar la estructura que se haya creído conveniente quedando, además, responsable de hacer cumplir los estatutos y encargada de convocar a la asamblea cuando así se establezca o cuando haya que tomar alguna decisión que no esté contemplada en los estatutos.

En la solución del caso planteado existen tres elementos principales.

Administración (Caja)

Almacén

Servicio de maquinaria u otros

De donde deducimos: será necesario que tres grupos de personas controlen cada operación, como veremos más adelante el trabajo se limita tan sólo a la supervigilancia y control.

El crédito en conjunto es adjudicado al asentamiento y no individual desglosado en tantas parcelas como pequeños propietarios contenga el futuro asentamiento. La directiva es responsable y por lo tanto tiene que controlar, además del normal funcionamiento como dijimos anteriormente, la ejecución total del plan cobrando los servicios que presta en forma individual, por tal motivo el crédito es concedido a ésta, quien lo otorga a sus asociados en la forma que veremos más adelante (ver esquema 2)

El crédito tiene dos orientaciones bien definidas pero cada una tendrá una concepción diferente para su otorgamiento

1. Crédito para el asentamiento.- lo constituyen aquellas inversiones que van a ser objeto de bien común, tendrán como ingresos los pagos que hagan los beneficiarios por el uso de los servicios:

Así en el caso de maquinaria agrícola, los asociados deberán pagar por el trabajo que estas desarrollen en sus parcelas constituyendo este ingreso los conceptos de amortización y mantenimiento, tal cual como si fuera una organización que alquile dichos servicios

2. Créditos para la producción individual.- serán los proporcionados para actividades que se desarrollen en la propiedad individual de cada asociado estando supeditado su éxito a la instalación del anterior.

De tal forma que el segundo garantiza al primero, por lo que será necesario que el producto sea retenido por la directiva para su liquidación

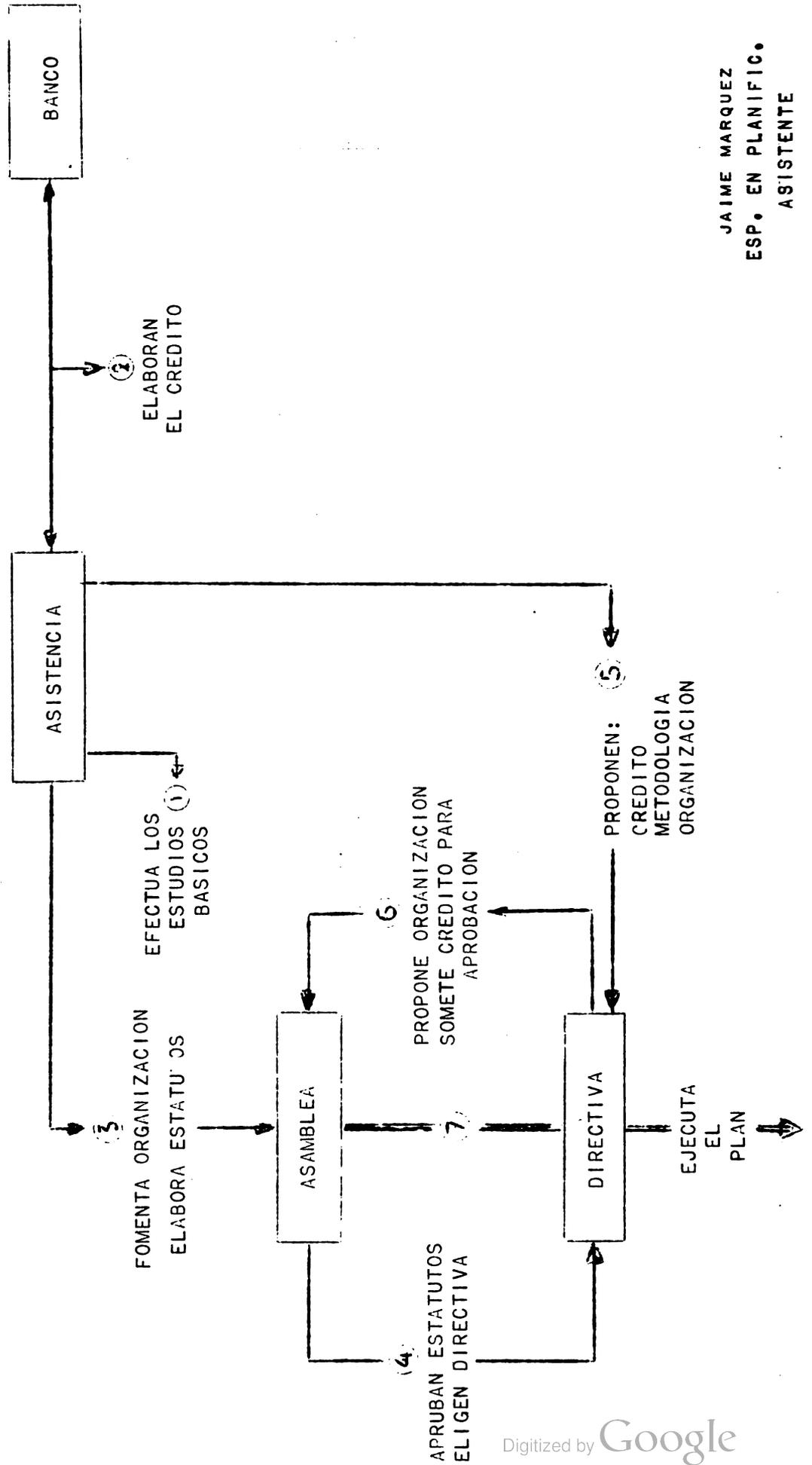
La sistemática de este procedimiento no es extraña a los agricultores (más bien resulta a veces la convencional) puede parecer, a veces, coactiva esta medida, pero dentro de la metodología se tratará de hacer desaparecer esta figura, encausando la producción para ser comercializada en conjunto haciéndose uso del almacén para posteriormente devolver a los agricultores el resultado de esta operación haciendo las deducciones de los créditos otorgados y cobrando el uso de servicios prestados.

El análisis detenido de cada crédito nos provee dentro del plan los datos necesarios para que las cifras a otorgar a los agricultores sean previstas con bastante anterioridad para que no resulte una operación complicada al nivel que se van a efectuar.

Deben contener:

1. Cantidad de insumos requeridos por agricultor y el total
2. Cantidad de dinero para pagar jornales por agricultor (semana por semana) y total por semana. Consignando la fecha del retiro del Banco y fecha de entregas a los agricultores
3. Plan de trabajo de maquinarias, especificando si van a ser propias o alquiladas.

ORGANIZACION DEL CREDITO
LABORES PREVIAS AL INICIO DEL PLAN
ESQUEMA



JAIMÉ MARQUEZ
ESP. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

4. Abastecimiento del almacén por fechas y plan de entregas a los agricultores

Con estos datos se podrá establecer el abastecimiento a los agricultores así como el cobro por cada uno, que se debe efectuar cuando se hayan liquidado las operaciones.

Un estimado de cosechas nos puede dar idea de las operaciones que se van a efectuar en este sentido y garantizar un mercado en base al volumen total, además que permite realizar ventas con anterioridad asegurando oportunamente el éxito de un problema que se presenta, desde su inicio, conflictivo para todos los pequeños agricultores: por este motivo hemos creído conveniente dedicar todo un capítulo a la organización del almacén

El análisis del crédito nos va a proporcionar:

I Para el agricultor:

1. Sus necesidades en insumos y fechas en que se les proporcionará
2. El pago semanal de los jornales gastados
3. Fecha en que va a ser objeto de servicios

Constituyen estos elementos las obligaciones de la directiva para con los agricultores del asentamiento por lo cual será conveniente que los segundos tengan en su poder una constancia que se convertirá en documento de haber recibido el servicio o de haber sido atendido como el plan lo preveía. Este documento lo conceptuamos como vale planilla tal cual como lo vamos a explicar

Vale por Insumos.- al ser otorgado el crédito al agricultor, recibe una serie de vales en los cuales se especifica lo que debe ser entregado en la fecha prevista y el valor monetario que significa el producto. Para evitar complicaciones posteriores se ha previsto un lugar en el cual el beneficiario firmará al momento de recibir el vale quedando libre un espacio para firmarlo en el momento que recibe el producto

Planilla por salarios.- en el cual se consigna los salarios gastados por dicho agricultor y la cantidad monetaria que significan. Aquí van consignados los jornales que el plan prevee y no los que el agricultor gasta, dejando margen para que sean usados por el propio agricultor, su familia o jornales alquilados, si es que el primero por cumplir con obligaciones ajenas no pueda realizarlo.

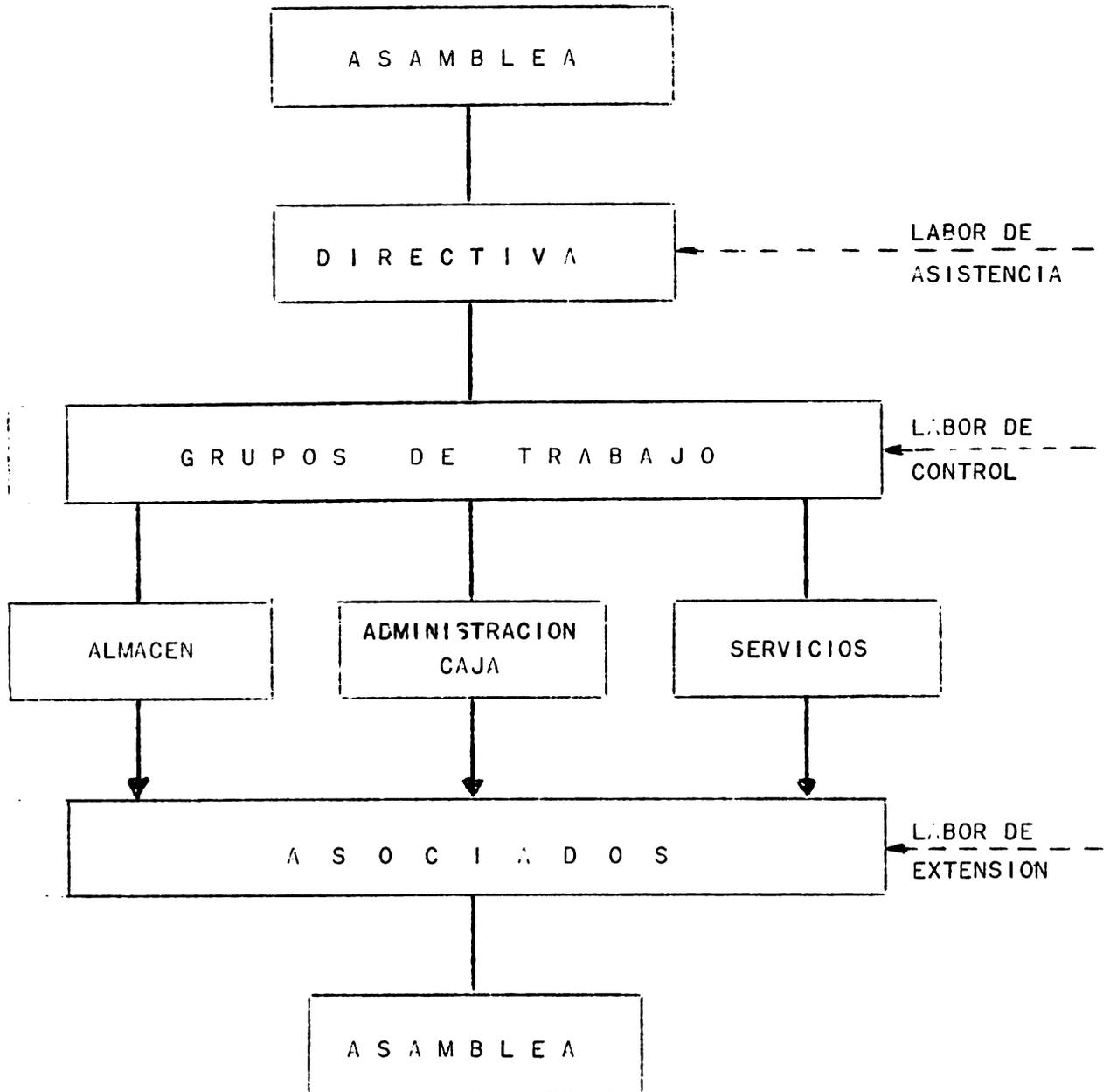
En cuanto a los servicios que puedan prestar las inversiones que se hacen al nivel del asentamiento obedecen a un plan de trabajo, recibiendo los agricultores una notificación con un plazo prudencial para que puedan realizarse los ajustes del caso.

- II.5 Para la administración del asentamiento
1. Plan de abastecimiento del almacén
 2. Calendario de servicios comunales por prestar
 3. Plan de abastecimiento de la Caja
 4. Recuperación del crédito
 5. Estimado de cosechas
 6. Resumen de los documentos elaborados para el agricultor

Todos estos documentos serán proporcionados a la Directiva quien a su vez los entregará a los grupos que les compete controlar las operaciones

A este nivel damos por terminada la organización del sistema quedando ésta formada por el esquema siguiente:

ESQUEMA FINAL
DEL ASENTAMIENTO



JAIME MARQUEZ
ESP. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

EJEMPLO DE ESTATUTO
PARA UN ASENTAMIENTO DE PRODUCCION INDIVIDUAL
CON SERVICIOS COMUNES

T I T U L O I

NOMBRE, DOMICILIO, DURACION

Art. 1º- Promovida por la Oficina Nacional de Reforma Agraria, en la aplicación de lo dispuesto por la Ley 15037, se constituye la Asociación de integrada por las personas que suscriben y las que en el futuro fueran regularmente admitidas. La Asociación se registrará por los presentes Estatutos, con sujeción a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

Art. 2º- El domicilio de la Asociación es..... ubicada en el distrito de....., provincia de... en aplicación del Título XV de la Ley 15037.

Art. 3º- La Asociación cumplirá sus fines en relación al territorio de..... que está integrado por las parcelas de los asociados, adquiridas en cumplimiento de la Ley de Reforma Agraria.

Art. 4º- La duración de la Asociación es por plazo indefinido y se contará desde la fecha de su inscripción en el Libro de Asociaciones de los Registros Públicos correspondientes.

T I T U L O II

DE LOS FINES DE LA ASOCIACION

Art. 5º- Es el fin principal de la Asociación el logro de un mejoramiento substancial de los niveles de vida de sus miembros, tanto individualmente considerados como integrando una comunidad basada en la organización democrática, la igualdad de oportunidades y la prevalencia del bien común, la misma que tendrá como sustento económico el trabajo directo y personal de la tierra y el desarrollo de actividades complementarias de la agricultura mediante la constitución de empresas comunitarias.

Para la consecución de su finalidad fundadas en los principios de la cooperación la Asociación orientará sus actividades a:

- a.- La participación corporativa de sus miembros en la preparación y ejecución de los programas de asistencia técnica, económica y social considerados en el plan de desarrollo de....,, así como en toda actividad complementaria.

taria o colateral que promueva la Oficina Nacional de Reforma Agraria y otras entidades oficiales vinculadas al fomento agrícola y al desarrollo comunal

- b.- La gestión y contratación con entidades oficiales y particulares de crédito de los préstamos necesarios para el financiamiento de las empresas que establezca la Asociación así como para la ejecución de obras de beneficio común; siempre que tales empresas y obras formen parte del plan de desarrollo de..... Los asociados se responsabilizarán en el cumplimiento de las obligaciones derivadas de tales préstamos en la forma en que lo establezca el respectivo contrato.
- c.- La gestión administrativa de las empresas establecidas por la Asociación y el mantenimiento de los servicios y obras de interés común, reconociendo la participación de los funcionarios que la Oficina Nacional de Reforma Agraria designe como responsables de la preparación y ejecución del plan de desarrollo de..... como integrantes de los correspondientes comités ad-hoc que para el indicado objeto constituirá la Asociación
- d.- La organización del trabajo tanto en las empresas establecidas por la Asociación como en las que individualmente establezcan sus miembros sobre la base de contratación de mano de obra exclusivamente entre los asociados, salvo circunstancias excepcionales debidamente acreditadas y reconociendo como principio la prioridad que corresponde a los asociados cuya parcela es insuficiente para procurarles el pleno empleo de su capacidad laboral.
- e.- El pleno apoyo al trabajo que individualmente realicen los asociados en sus parcelas, mediante la participación de la Asociación en todo cuanto se relacione con: la gestión y administración de los créditos; la asisten-

cia requerida para la eficaz y oportuna ejecución de las labores necesarias para el normal desarrollo de los cultivos y crianzas; el mercadeo de los productos y la adquisición de insumos en forma que permita obtener precios justos así como seguridad y oportunidad en los abastecimientos

- f.- Establecer sistemas de uso y distribución de las dotaciones de agua correspondientes a las parcelas de los miembros, para conseguir su racional aprovechamiento en razón del plan de desarrollo agrícola de.....
.....
- g.- Organizar y administrar un sistema que basado en los principios del esfuerzo propio y ayuda mutua permita, con apoyo del crédito, la construcción de viviendas adecuadas para los asociados y la ejecución de las obras de infraestructura consideradas en el plan de desarrollo de.....
- h.- Organizar y mantener, con apoyo de la Oficina Nacional de Reforma Agraria y las entidades oficiales correspondientes, un programa de educación cooperativa por todo el tiempo que sea necesario para garantizar el exitoso funcionamiento de empresas cooperativas promovidas por la Asociación y vinculadas a ella, como la transformación de ésta en una cooperativa integral.

La precedente enumeración de actividades no es limitativa la Asociación podrá realizar todas aquellas que resulten convenientes para el mejor cumplimiento de su finalidad

Art. 6º- La Asociación no persigue fines de lucro y es ajena a toda actividad de carácter político o religioso

T I T U L O III

DE LOS ASOCIADOS: SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES

Art. 7º- Son asociados de pleno derecho todos los adjudicatarios de la Reforma Agraria de....., que soliciten su admisión declarando expresamente someterse a las prescripciones de sus Estatutos, ejercer los derechos

y cumplir las obligaciones que establecen los mismos. No se admitirá como asociado a los adjudicatarios que sean miembros de asociaciones que presten servicios similares a los que ofrece la Asociación

La Junta Directiva calificará las solicitudes de admisión para su aprobación por la Asamblea General, en sesión ordinaria. La admisión de un nuevo asociado se hará por votación aprobatoria de dos tercios de votos

Art. 82- Todos los asociados tienen los mismos derechos y obligaciones sin distinción de sexo, edad, extensión superficial de sus parcelas o monto de sus aportes a las empresas constituidas por la Asociación. En la Asamblea General corresponderá a cada socio un voto

Art. 92- Son derechos de los asociados:

- a.- Elegir y ser elegidos para cualquier cargo de los órganos administrativos de la Asociación
- b.- Participar en cualquiera de las empresas que establezca la Asociación y usar de todos los servicios de beneficio común organizados y mantenidos por ésta, sujetándose a los dispuestos en los reglamentos correspondientes, que aprobará la Asamblea General
- c.- Examinar los Libros de la Asociación, así como los de las empresas por ella establecidas y obtener informes sobre el desenvolvimiento de sus actividades, siempre que ello se realice en horas oportunas y sin causar entorpecimiento en las labores
- d.- Proponer a la Asamblea General o a la Junta Directiva cualquier asunto de interés general
- e.- Solicitar la convocatoria de la Asamblea General de conformidad con estos Estatutos
- f.- Obtener trabajo remunerado para cubrir el déficit de jornales que resulte el plan de trabajo de su propia parcela, hasta el límite y en las condiciones que lo permitan

los planes de trabajo de las parcelas de otros miembros de la Asociación y los de las empresas establecidas por ésta; previa calificación por el Comité de Mano de Obra y con sujeción al reglamento que apruebe la Asamblea General

Art. 10^a- Son obligaciones de los asociados:

- a.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de estos Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General, la Junta Directiva y los demás organos administrativos de la Asociación
- b.- Desempeñar los cargos para los cuales sean elegidos o designados con su previa aceptación
- c.- Participar en las reuniones de la Asamblea General y otras a que sean debidamente convocados
- d.- Dar el aporte de su trabajo personal para la realización de obras y prestación de servicios de beneficio común, que hayan sido aprobados por la Asamblea General; en caso de impedimento debidamente acreditado substituir dicho aporte por la correspondiente contribución económica.
- e.- Trabajar directa y personalmente en su parcela, y ejecutar con eficiencia el plan de desarrollo agrícola de la misma
- f.- Vender los productos de su parcela y adquirir los insumos necesarios para el trabajo de la misma mediante las empresas que para tal objeto establezca la Asociación
- g.- Cumplir fielmente con las obligaciones derivadas de los créditos que le hayan sido acordados por la Asociación, por el Fondo de Fideicomiso o por el Banco de Fomento Agropecuario, así como prestar garantía solidaria para los créditos que sean otorgados a la Asociación

- h.- Dar aviso de inmediato a la Junta Directiva sobre la aparición de plagas y/o enfermedades en los cultivos y animales, así como respetar celosamente las prescripciones que imparten los técnicos para el combate de tales plagas y enfermedades
- i.- Pagar las cuptas destinadas al mantenimiento de la Asociación, cuyo monto o forma de pago fijará anualmente la Asamblea General

Art. 11º- Los asociados que incumplieren las obligaciones establecidas en el presente Estatuto y las derivadas de los contratos de adjudicación del terreno y de préstamo serán sancionados con la aplicación de una de las siguientes medidas: suspensión y separación. La aplicación de tales sanciones será determinada por la Junta Directiva en el primer caso y por la Asamblea General a propuesta de la Junta Directiva en el segundo caso, La aplicación de la suspensión con que lleva la privación de la utilización de los servicios comunales establecidos por la Asociación, al asociado que fuere objeto de la sanción, la separación lleva consigo la pérdida de la calidad del asociado

La suspensión deberá ser sancionada para aquellos Asociados que de pleno derecho tienen la condición de tal por ser adjudicatarios de terrenos cuando no se sometan a las disposiciones del presente Estatuto.

Art. 12º- La separación será aplicada cuando se produzcan uno de los siguientes casos:

- a.- Haber perdido el asociado sus derechos civiles;
- b.- Obrar en abierta oposición o vulnerando las disposiciones contenidas en el presente Estatuto, las contenidas en el contrato de adjudicación y, en los contratos de préstamo;
- c.- Malversar o apropiarse ilícitamente de los bienes o rentas de la Asociación, y
- d.- Observar conducta indigna o perjudicial para la Institución

En caso de fallecimiento, del asociado, deberán continuar en el ejercicio de los derechos establecidos para los

asociados en el presente Estatuto y en el cumplimiento de las obligaciones pertinentes el heredero a quien de acuerdo a las disposiciones de la Ley se le adjudique el lote

Art. 132- Los asociados pueden retirarse libremente de la Asociación dando aviso para ello a la Junta Directiva con una anticipación de 30 días; la renuncia a la calidad de asociado lleva consigo la renuncia a la adjudicación

T I T U L O IV

DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACION DE LA ASOCIACION

Art. 142- El gobierno y administración de la Asociación está a cargo de la Asamblea General, de la Junta Directiva y de los Comités que se designen por la primeramente nombrada

Art. 152- La Asamblea General es la autoridad suprema de la Asociación y representa al conjunto de sus miembros. Como tal puede resolver todos los asuntos que interesen a la Institución y a los asociados siempre que sus acuerdos estén en armonía con los presentes Estatutos, con los contratos de adjudicación del terreno y con las disposiciones que dicte la ONRA para la mejor explotación de la parcela

Art. 162- La Asamblea General se reunirá con carácter ordinario y extraordinario. Con carácter ordinario una vez al año dentro de los 90 días de cierre del ejercicio social y extraordinariamente cuando sea necesario resolver asuntos de interés general a pedido de la Junta Directiva o cuando lo solicite por lo menos un diés por ciento de los asociados o la Oficina Nacional de Reforma Agraria

Art. 172- Corresponde a la Asamblea General ordinaria:

- a.- Elegir por voto secreto a los miembros de la Junta Directiva de conformidad con los presentes Estatutos;
- b.- Examinar la gestión administrativa de la sociedad contenida en la memoria y el balance general del ejercicio y aprobar el proyecto de presupuesto anual;
- c.- Tratar y resolver los otros asuntos que figuren en la órden del día.

Art.18º- Se reunirá la Asamblea General extraordinariamente, para tratar exclusivamente de los asuntos materia de la convocatoria

Art.19º- La convocatoria a la Asamblea General ordinaria se hará con 8 días por lo menos de anticipación al designado mediante avisos en el diario de mayor circulación de la localidad y carteles que se colocarán en el local de la Asociación, o por otros medios que la Junta Directiva considere adecuados a la publicidad de la citación

El mismo procedimiento se seguirá en casos de convocatorias a Juntas Generales extraordinarias indicándose en la citación el motivo de la convocatoria

Art.20º- El quórum de las Asambleas Generales estará constituido por la mitad más uno de los socios inscritos, si pasada media hora no se alcanzara el quórum reglamentario, se hará una nueva convocatoria de conformidad con el artículo anterior, en cuya ocasión se sesionará con el número de asociados presentes

Art.21º- Constituidas legalmente las Asambleas Generales tomarán acuerdo por mayoría de votos de los presentes decidiendo el Presidente en caso de empate

Cuando los acuerdos impliquen la modificación del presente Estatuto, el quórum para adoptar un acuerdo válido, será el 80% de los asociados, debiendo el acuerdo contar con el voto de las dos terceras partes de socios asistentes

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art.22º- La Asociación será administrada por La Junta Directiva que estará constituida por cinco miembros: Un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, además de tres miembros suplentes; la elección de estos miembros se hará por un término de 2 años, tratándose del Presidente y Vice-Presidente, por un término de 1 año tratándose del Secretario, el Tesorero y el Vocal

La elección se hará mediante votación secreta en cédulas que serán impresas en formularios ad-hoc. Los miembros de la Junta podrán ser reelegidos

Art.23º- Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a.- Administrar la sociedad conforme las disposiciones de estos Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General

- b.- Dar cumplimiento a los fines sociales;
- c.- Cumplir y hacer cumplir estos Estatutos;
- d.- Expedir el Reglamento y regimenes internos para el funcionamiento de los servicios de la sociedad;
- e.- Llenar las vacantes que ocurren en su seno, llamando a integrarlas a los suplentes según la votación que hubieren obtenido, salvo el caso del Presidente que en caso de ausencia o impedimento será reemplazado por el Vice-Presidente;
- f.- Convocar a la Asamblea General en armonía con los Estatutos;
- g.- Reunirse por lo menos una vez al mes en sesión ordinaria;
- h.- Presentar a la Asamblea General ordinaria la Memoria y el Balance General del ejercicio vencido, así como el proyecto de presupuesto para el nuevo año;
- i.- Nombrar el personal de empleados de la Institución fijándoles sus obligaciones y remuneraciones;
- j.- Administrar los servicios que establezca la Asociación en beneficio de los asociados;
- k.- Organizar los expedientes de préstamo que obtenga la Asociación al efecto de establecer servicios comunales, u organizar programas de crédito a favor de sus asociados; toda solicitud de crédito una vez completados los estudios que deba realizar la Junta Directiva deberán ser aprobados por la Asamblea General

Art.242- La Junta Directiva funcionará validamente en la concurrencia por lo menos de la mitad más uno de sus miembros. Los acuerdos los tomará por mayoría de votos decidiendo el Presidente en caso de empate.

Art.25º- Participará de las deliberaciones de la Junta Directiva un representante de la Oficina Nacional de Reforma Agraria, el cual tendrá derecho a voz pero no a voto. Tratándose de asuntos relacionados con el contrato de adjudicación con los contratos de préstamo u otros referentes a disposiciones emanadas de la Oficina Nacional de Reforma Agraria, los acuerdos que se adopten deberán contar previamente con la aprobación de la mencionada Oficina

Art.26º- Son atribuciones del Presidente:

- a.- Representar a la Asociación;
- b.- Convocar y presidir las sesiones de Asamblea y de Junta Directiva;
- c.- Nombrar comisiones asesoras del seno de la Junta o entre los asociados;
- d.- Velar por el cumplimiento de los Estatutos y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
- e.- Administrar los fondos sociales conjuntamente con el Tesorero de conformidad con el presupuesto anual aprobado;
- f.- Suscribir con el Secretario las Actas y Sesiones de la Junta Directiva y con el Secretario y sus asociados las de la Asamblea General
- g.- Suscribir con el Secretario la correspondencia y demás documentos oficiales de la sociedad

Art.27º- Son atribuciones del Secretario:

- a.- Llevar y suscribir los Libros de Actas de Asamblea General y de Junta Directiva el registro de asociados y la correspondencia;
- b.- Citar por orden del Presidente a sesiones y Asamblea General y de Junta Directiva;
- c.- Entregar a su sucesor una relación de los asuntos en trámite y de los antecedentes respectivos que sirvan para ilustrar a la nueva Junta Directiva en su gestión;

- d.- Cuidar del archivo y entregarlo conjuntamente con los libros a su cargo, por inventario, a su sucesor

Art.28º- Son atribuciones del Tesorero:

- a.- Cobrar y percibir las rentas de la Asociación y otorgar recibos y cancelaciones debidamente autorizados;
- b.- Intervenir con el Presidente en los actos señalados en el inciso e. del artículo 26;
- c.- Llevar por si o con ayuda de un Contador la contabilidad de la Institución;
- d.- Presentar a La Junta Directiva un estado mensual de cuentas, levantar el balance general del ejercicio y el proyecto de presupuesto para el siguiente, y solicitar el examen pericial de cuentas al término del año social; y
- e.- Entregar bajo inventario, a su sucesor, los bienes de la Asociación

Art.29º- Son atribuciones del Vocal las de hacer turnos para el buen servicio de la Institución, integrar las comisiones que les encomiende la Junta Directiva en la labor administrativa de la Asociación

DE LOS COMITES ESPECIALES

Art.30º- La Asamblea General en su sesión anual ordinaria designará los comités que fueren necesarios para el mejor desenvolvimiento institucional

Obligatoriamente deberán designarse a los integrantes de los comités de Mano de Obra y Organización del Trabajo, Mercadeo Créditos, cuyos miembros serán elegidos por el período de un año

Art.31º- La Junta Directiva en caso de incumplimiento por un asociado de las obligaciones derivadas de un contrato de préstamo asumirá la administración de la parcela por un período de dos años en calidad de interventor, al efecto de cumplir las obligaciones pendientes. Vencido dicho

plazo se dará aviso a la Oficina Nacional de Reforma Agraria al efecto de que proceda a efectuar una nueva adjudicación; en cuyo caso el nuevo adjudicatario se sustituirá en las obligaciones adquiridas por el anterior y abonará las mejoras ejecutadas en el lote, debiendo igualmente abonar los conceptos que se hubieren pagado anteriormente con ocasión del préstamo

T I T U L O V

DE LAS RENTAS DE LA ASOCIACION

Art. 32º- Son rentas de la Asociación:

- a.- Las cuotas de admisión y periódicas que deben abonar los asociados de acuerdo con lo que resuelva la Asamblea General;
- b.- Los donativos, legados, subvenciones y concesiones que obtenga la Asociación
- c.- El producto de concursos, exposiciones y ferias que organice la Institución; y
- d.- En general los ingresos que perciba la Asociación, por conceptos no especificados y que están permitidos por sus reglamentos y las leyes vigentes

Art. 33º- El patrimonio de la Asociación estará constituido por las rentas de la Asociación a que se refiere el artículo anterior y por los inmuebles, muebles, maquinarias, enseres y demás adquisiciones a que titula oneroso gratuita hiciere la Asociación, todo lo cual deberá hacerse figura en el Libro de Inventario y Balance

Art. 34º- Los fondos de la Asociación, serán destinados a la atención de sus servicios, mediante aplicación del presupuesto anual formulado por la Junta Directiva, y aprobado por la Asamblea General de acuerdo a las normas establecidas en el presente Estatuto

Art. 35º- Anualmente la Junta Directiva someterá a la Asamblea General ordinaria el Balance General del ejercicio terminado, así como el proyecto del presupuesto para el próximo ejercicio, debidamente balanceado. Todos estos documentos deberán estar a disposición de los asociados por

lo menos 15 días antes de la reunión de la Asamblea General ordinaria que deberá aprobarlos

Art.36º- Para la fiscalización de la contabilidad y el examen del Balance General, la Asamblea puede nombrar en su seno una comisión revisora o contratar los servicios de un auditor

DE LOS LIBROS QUE DEBE DE LLEVAR LA ASOCIACION

Art37º- La Asociación deberá llevar los siguientes Libros:

- a.- De Actas y Asambleas Generales;
- b.- De Actas de Junta Directiva;
- c.- Registro de Asociados;
- d.- Libros de Contabilidad; conforme a Ley;
- e.- Los Libros auxiliares indispensables

Estos Libros deberán ser legalizados en la forma establecida por el Código de Comercio

Art.38º- Todas las Actas de los Libros respectivos serán numeradas y deberán asentarse una a continuación de la otra, sin dejar espacios en blanco. Cada Acta indicará la fecha de la reunión de la Asamblea General o de la Junta Directiva, los nombres de los asociados concurrentes, los asuntos tratados y las resoluciones tomadas y sean suscritas en la forma establecida por el artículo 23º inciso f.

Art.39º- En el registro de los asociados se destinará cada hoja a un solo asociado y en ellas se anotará el nombre completo de éste, su domicilio, su edad, su nacionalidad, Libreta Electoral, Estado Civil, fecha de ingreso, número y fecha del contrato de adjudicación, número y designación de la parcela adjudicada y los demás datos que se requiriere necesarios.

T I T U L O VI

DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA ASOCIACION

Art.41º- La Asociación podrá acordar su disolución en cualquier tiempo y disponer su liquidación, siempre y cuando se hubiese cubierto el pago del valor de las parcelas de acuerdo con lo establecido en el contrato de adjudicación;

en estos casos deberá darse aviso al departamento de asociaciones agropecuarias Dirección de Economía Agraria del Ministerio de Agricultura y a la Oficina Nacional de Reforma Agraria

Acordada la disolución de la Asociación, la Asamblea nombrará a los socios liquidadores quienes tendrán a su cargo la liquidación de los bienes de la sociedad hasta su término

Con anterioridad el pago del valor de los terrenos podrá disolverse la Asociación siempre y cuando se transforme ésta en una cooperativa constituida de acuerdo con la indicación de la ONRA y con lo dispuesto por la Ley 15260

T I T U L O VII

DISPOSICIONES GENERALES

Art.42º- La Junta Directiva estará obligada al cumplimiento de los artículos 5º y 6º de la Resolución Ministerial Nº 2430, bajo responsabilidad

Art.43º- Cualquier desacuerdo entre los asociados, entre éstos y la Junta Directiva acerca de la interpretación y aplicación de sus Estatutos será aclarado por la Oficina Nacional de Reforma Agraria

A continuación presentamos la solución de cuatro tipos de asentamiento:

- 1.- Con características de producción individual y con servicios comunes
- 2.- Estructura mixta de producción individual y comunal (también con servicios comunes)
- 3.- Instalación de un servicio a la producción
- 4.- La organización de un asentamiento rígido en cuanto a producción servicios y crédito

Los cuatro estudios se han efectuado tratándo de solucionar un problema definido, y han sido presentados en el programa del CENRA, 66-67, no como solución definitiva, sino con el ánimo de insentivar la investigación en este sentido. La forma como fueron recibidos, obliga a llamar la atención de que no constituye solución específica, sino que tendrán que reajustarse y a veces usar tan solo de sus generalidades para resolver el problema que se tanga entre manos.

El primero, fue concebido en la Costa Central del Perú; el segundo en un Valle Interandino; el tercero en una Zona de desarrollo de tierras nuevas y el cuarto consiste en un refinamiento que agrupa los anteriores, abriendo la posibilidad de convertir la metodología en un proceso evolutivo hacia una cooperativa, se hace notar también, que conforme avanzan los esquemas se suponen ciertos principios mencionados en los anteriores pero que cada uno es analizado con énfasis en un problema específico:

El primero y el segundo cubren la metodología de la organización. El tercero la organización de un servicio y la comercialización de productos. El cuarto el proceso evolutivo antes mencionado, además de presentar una modalidad en la metodología de la línea del crédito

ESQUEMA DE ASENTAMIENTO INDIVIDUAL

EL ASENTAMIENTO .- Una estructura de producción agrícola que se tratará de formar con los pequeños propietarios y con los beneficiarios del Título XV de la Ley 15037, en la cual se tratará de obtener el máximo rendimiento por unidad de superficie.

El grupo de Asentamiento constituye dentro de un valle una unidad administrativa

En su forma más simple, el asentamiento es formado por una asociación de agricultores, los cuales mediante su Estatuto fijan la posición de sus tierras y su producción en conjunto

Podrían existir tres tipos de asentamientos

1. Explotación individual
2. Explotación individual con servicios comunes
3. Explotación colectiva

En este caso debido a características culturales de los asentamientos en estudio, sólo se ha determinado el primer tipo de explotación por las siguientes razones:

"En la Costa del país, cuando las explotaciones de yanacunas no han sido individuales en su forma total, se ha centralizado por el dueño de la hacienda en forma parcial las funciones de adquisición de insumos y venta de productos".

Siendo inoperante el primero por el tamaño de las parcelas, el segundo ofrece más facilidades para ser conducido con mayores posibilidades de éxito

En líneas generales, las características de este tipo de explotación son las siguientes:

- A. Cada agricultor trabaja su propia parcela
- B. La mano de obra asalariada debe provenir del mismo asentamiento
- C. Las operaciones de compra y venta de insumos y productos son realizadas en conjunto
- D. La administración del asentamiento está confiada a una directiva elegida y controlada por la reunión de todos los agricultores

En síntesis, queda fijada que la producción es **responsabilidad** de los agricultores en forma individual y que se ayudan en las operaciones de mayor **envargadura**

La administración del asentamiento es responsabilidad de todos los integrantes del grupo y está sustentada en **principios democráticos**.

Los lineamientos de política serán expuestos en **asambleas generales**; la responsabilidad de hacerlos cumplir será confiada a un **grupo electo**. Además, deberán formarse **grupos con responsabilidades específicas** que serán los encargados de programar, administrar y controlar las diferentes actividades que van a desarrollarse en el proceso de producción.

Serán funciones:

1. DE LA ASAMBLEA GENERAL

1. Elaborar los estatutos que rigen la comunidad
2. Elegir directivos que hagan cumplir los estatutos
3. Fijar normas de política a seguir durante el período de mando de la directiva elegida

2. DE LA DIRECTIVA

1. Hacer cumplir los estatutos propuestos en la Asamblea General
2. Administrar la sociedad
3. Formar y controlar los grupos de trabajo que se encargarán de los trabajos específicos
4. Organizar los expedientes de crédito
5. Tomar contacto con los organismos estatales que proveerán asistencia técnica, económica y social

3. DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

1. Hacer funcionar el mecanismo que les fuera asignado

2. Organizar con justicia y equidad los servicios que se proveerán a los asociados
3. Responder ante la directiva de la administración del servicio que le fué encomendado .

Los integrantes de la sociedad a su vez estarán obligados a mantenerse en los causes normaelis en cuanto al aprovechamiento de los servicios

FORMACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

Habíamos manifestado en párrafos anteriores que el asentamiento tenía como máxima autoridad la Asamblea General; ésta elegía a su **directiva**, la cual a su vez era responsable del cumplimiento de los estatutos, formaba los grupos de trabajo y organizaba los expedientes de crédito. Nos proponemos ahora mostrar como opera la organización en conjunto...

La Directiva ayudaba con el grupo de asistencia técnica, elabora la **solicitud** de crédito en la cual está especificada la cédula de cultivos de la unidad económica (conjunto de parcelas), y contempla cultivo por cultivo las especificaciones siguientes:

Insumos

Maquinaria (u otros servicios)
Mano de obra
Recuperación de la inversión

De cada rubro deberá explicarse la época en que se usará y las cantidades, estipulando el valor en las unidades monetarias correspondientes

Paralelamente a la directiva, formará los grupos de trabajo que tendrán la responsabilidad de hacer funcionar el sistema. Cada uno de estos grupos ayudados por la administración del asentamiento elaborará su plan de trabajo

El Grupo de Administración

Este grupo constituye el nervio del asentamiento por intermedio de él se abastecerá los almacenes y se pagarán las planillas correspondientes.

La forma de operación es simple, pues sólo deberá girar las cantidades de dinero que especifique el plan. De él dependerá en cierta medida el abastecimiento de las empresas en insumos y mano de obra.

El Grupo de Trabajo del Almacén

Son responsabilidades de este grupo en un comienzo, la adquisición de insumos necesarios, así como el plan de distribución de los mismos; al igual que en el caso anterior, se basará en el plan de trabajo, con el cual se simplifica bastante en cantidades y en fechas el trabajo mencionado, además de otros datos que serán necesarios para el control del almacén.

El mejor plan de distribución será aquel que lo posean los agricultores mismos, por lo cual se procederá a elaborar órdenes de entrega para cada asociado, en el cual constará la fecha en que debe ser entregado.

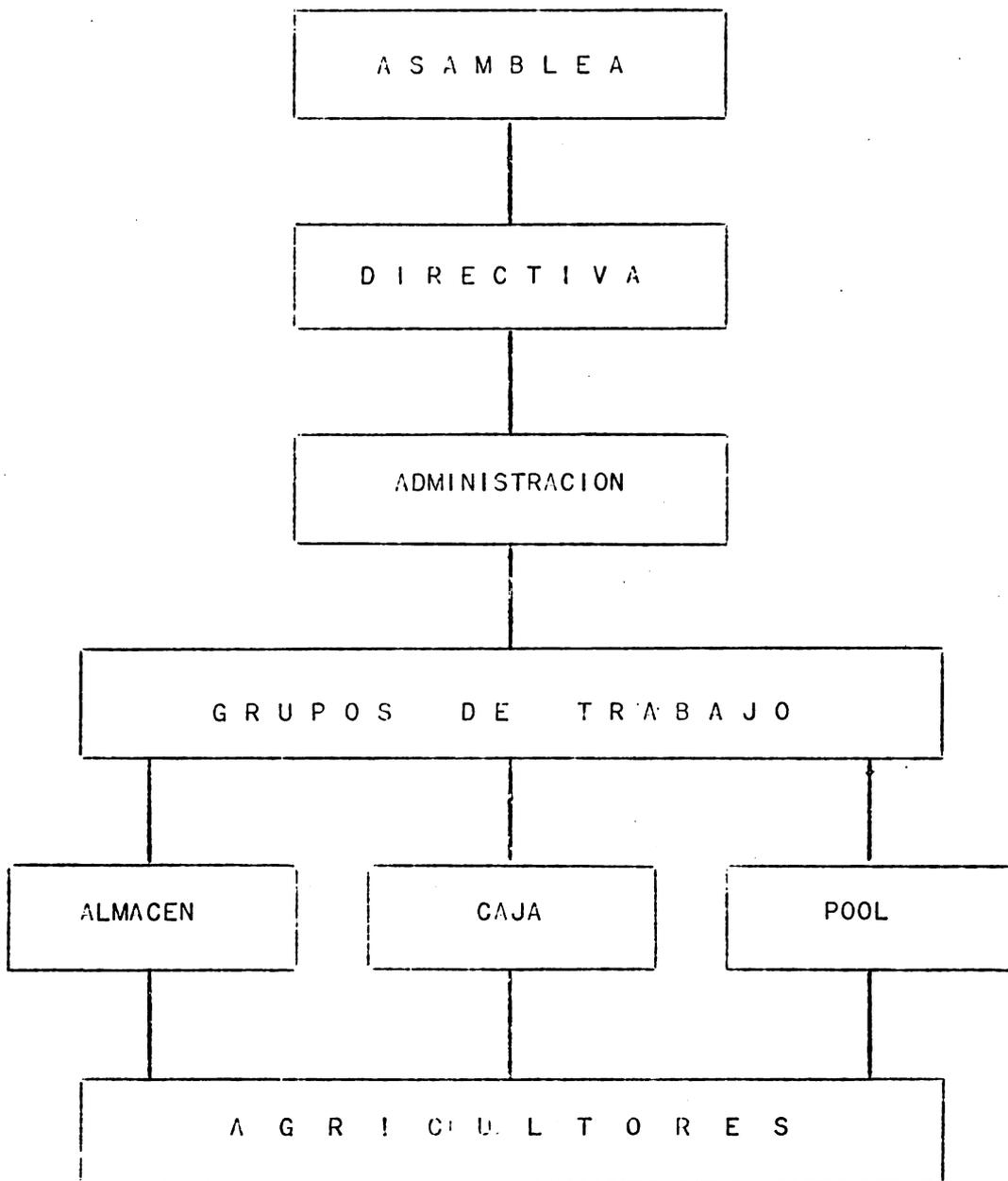
Así, por ejemplo, del cuadro anterior se deducen las siguientes órdenes:

1. Orden de entrega de semillas
2. Orden de entrega de abonos
3. Orden de entrega de insecticidas

La presente orden será entregada en manos del agricultor por el grupo de trabajo y firmará en presencia de éste en la orden que se lleva (con el propósito de que no sean utilizados por otras personas). Cuando regrese a retirar el producto, deberá firmar nuevamente en presencia del almacenero y entregar su orden. La persona que controla la distribución en el almacén (generalmente una persona rentada) entregará el producto ante la presencia del agricultor e identificará su persona con la firma. De no llegar a concretarse este método, se obligará al grupo de trabajo a controlar las entregas.

Generalmente, el grupo de almacén debe encargarse también del mercadeo de los productos, tomando decisiones respecto a la venta, transporte y precios, decisiones que son por lo general, fundamentales ante la Directiva. Su misión consiste en recepcionar los productos del campo en el almacén y venderlos en el tiempo oportuno. Algunas veces decidirán también, sobre el momento de las cosechas, así como de almacenarlas, ven-

ESQUEMA ADMINISTRATIVO



JAIME MARQUEZ
ESP. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

derlas en chacras o transportarlas a puntos de embarque, los tipos de envase que se van a usar, etc.

Los resultados de las operaciones serán transferidos al grupo de caja con la relación de volúmenes cosechados por el agricultor, así como los precios unitarios que se han conseguido y el resultado de la venta.

Considerando que es una gran responsabilidad de esta función, debe estar formada por las personas del asentamiento que merezcan más respeto. Es sin duda el grupo que requiere mayor asesoramiento y asistencia; en él gravita gran parte del éxito de la empresa, tanto en forma institucional, como en forma económica.

Grupo de Trabajo de Servicios

El más importante se encuentra en atención a la maquinaria e implementos de uso común. En este caso el uso de órdenes para la intervención en las parcelas individuales es inoperante por cuanto estas estarán sujetas a un orden prefijado en el plan "calendario de operaciones" por lo tanto, los agricultores deberán fijarse a dicho plan que es elaborado por el grupo de trabajo respectivo, quiénes harán llegar con la anticipación del caso a los interesados la fecha en que se van a operar sus parcelas

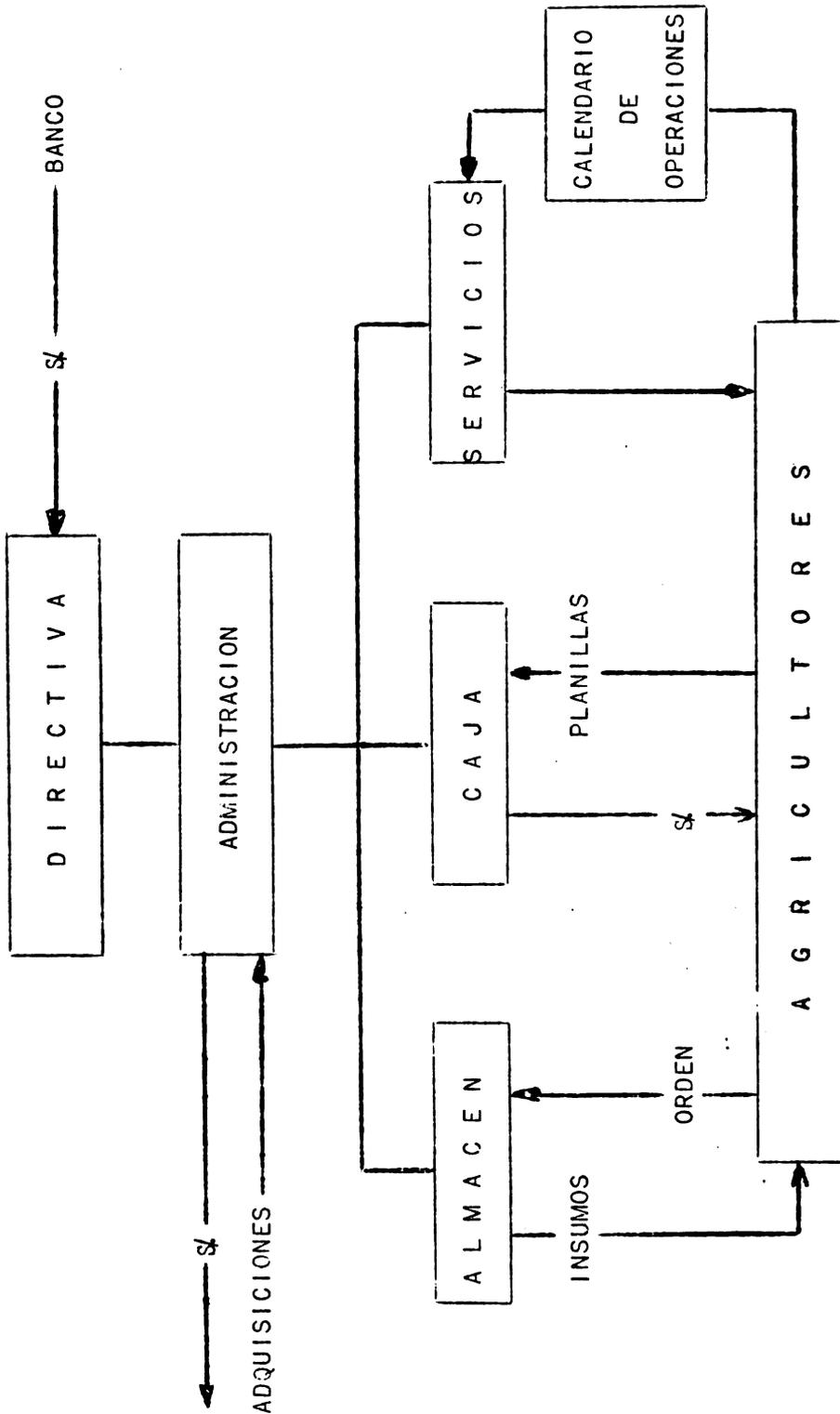
El responsable de operar la maquinaria o el implemento respectivo deberá hacer constar mediante la firma del asentado la labor cumplida

Grupo de Trabajo de Administración

1. Sección de Caja.-pagará a los asentados la mano de obra establecida en el plan correspondiente a la semana que concurrió previa presentación y firma de la planilla correspondiente: haciendo la liquidación total y devolviéndola a la Administración

2. Sección de Administración.- contemplará todos los problemas de orden administrativo y contable así como tendrá carácter auditorial al nivel del crédito global como al de los grupos de trabajo. Representa al asentamiento ante la entidad que le concedió el préstamo organizando las partidas con que deba abastecerse a los responsables de los diferentes trabajos

L I N E A D E A B A S T E C I M I E N T O



J A I M E M A R Q U E Z
E S P . E N P L A N I F I C .
A S I S T E N T E

O P E R A C I O N

Primera Etapa

Se supone las inversiones realizadas y listo el asentamiento para poder iniciar el proceso, es decir:

1. Se cumple el plan de abastecimiento
2. Los agricultores poseen las órdenes y planillas correspondientes
3. **El calendario de servicios** a efectuarse establecido y aprobado
4. La Caja abastecida en sus primeras entregas

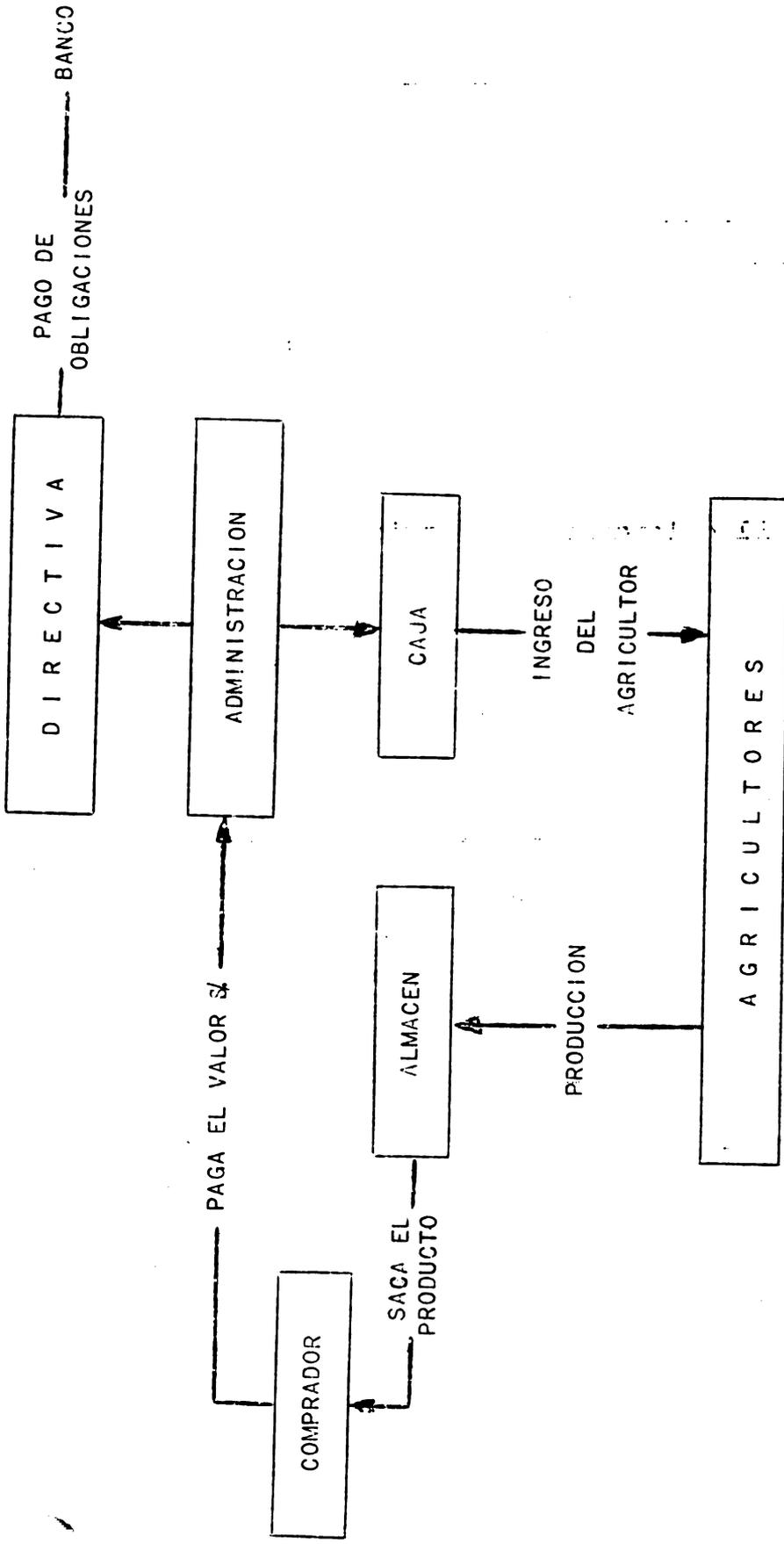
Los agricultores empiezan a retirar los insumos en contra entrega de los vales, lo mismo sucederá con las planillas y los servicios, son; atendidos de acuerdo al plan.*

Segunda Etapa

Se producen las cosechas y el agricultor se dispone a colocar los productos en el almacén recibiendo una constancia por su depósito, se produce la venta, la Administración recauda los beneficios obtenidos y efectuando las liquidaciones a la Directiva y a los agricultores. La Directiva pone en orden las cuentas con la entidad crediticia al momento que regularizan el plan para la campaña del año siguiente.

* NOTA.- Hay que tener en cuenta que puede en algún momento distorsionarse por algún azar climático o presencia de plagas o enfermedades no previstas; así mismo en la irregularidad del abastecimiento de aguas por lo que se recurrirá al plan para realizar los ajustes que se necesitan para salvar eventualidades cubriendo esta responsabilidad al nivel de la asamblea

COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DEL INGRESO



JAIMÉ MARQUEZ
ESP. EN PLANIFICACION
ASISTENTE

Ajustes en la Organización

El asentamiento tendrá tantos grupos de trabajo como funciones haya que cumplir; se prevé la formación de grupos para **mercadeo** (específicamente esta reunión) se debe contemplar también la formación de grupos que contemplen otras actividades. La representación de un mayor grupo de personas formará parte de la educación institucional del asentamiento

EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA MIXTA

(Comunal e Individual)

CON SERVICIOS COMUNALES

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO

Trataremos de formar una estructura de producción con las 174 familias radicadas en una zona y que según documentos legales, posean el derecho a las tierras que estaban usufructuando como Yanaconas.

El tipo del asentamiento será de carácter mixto con explotaciones individuales y colectivas.

1. En las primeras tendrán como características que la producción es responsabilidad de cada agricultor y gozará de los beneficios que individualmente obtenga de su parcela; pero se reunirán para realizar labores de mayor envargadura: En líneas generales las características de este tipo de explotación son las siguientes:

1. Cada agricultor trabaja su propia parcela
2. La mano de obra asalariada debe provenir del mismo asentamiento
3. Las operaciones de compra y venta de insumos y productos son realizadas en conjunto
4. La administración del asentamiento está confiada a una directiva elegida y controlada por la reunión de todos los agricultores
5. Los lineamientos de política administrativa serán expuestos en asambleas generales, la responsabilidad de hacerlos cumplir será confiada a un grupo directivo y los encargados de controlar las diferentes actividades del proceso productivo serán dadas a grupos con responsabilidades específicas.

2. Las empresas de índole colectivo serán administradas por un grupo de trabajo que se constituirá en el directorio, del cual el Asistente Técnico, será el Asesor. Contará además con un administrador rentado responsable de las operaciones, que recibirá órdenes directamente del Asesor del directorio. Este administrador deberá ser miembro de la comunidad. Deberá presentar a las directivas informes semestrales de sus operaciones y recurrir a ellas cuando sea necesario llevar a cabo labores que requieran la mano de obra de la comunidad, como ser: siembra, cosecha, edificaciones, construcción de canales, plantación de árboles, tala, etc.

En líneas generales, las características de este tipo de explotación son las siguientes:

1. Controlados por un grupo de trabajo que tiene la responsabilidad de su conducción ante la directiva.
2. La dirección técnica estará a cargo del asistente técnico del asentamiento
3. Todos los cargos que requieran dedicación exclusiva serán rentados
4. Tiene la facultad de solicitar aporte de mano de obra de la comunidad cuando la directiva apruebe sus proyectos

Serán funciones:

DE LA ASAMBLEA GENERAL

- Elaborar estatutos que rijan la comunidad
- Elegir la directiva que haga cumplir los estatutos
- Fijar normas de la política a seguir durante el período de mando de la directiva elegida

DE LA DIRECTIVA

- Hacer cumplir los estatutos y las líneas de política señaladas en la asamblea general
- Administrar la comunidad
- Nombrar y controlar los grupos de trabajo que se encargarán de las funciones que se requieran para el cumplimiento del plan propuesto
- Elaborar conjuntamente con los técnicos del estado el plan de trabajo

- Proponer ante la asamblea general el destino y uso de las utilidades provenientes de las actividades comunales
- Responder ante la asamblea general por las actividades desempeñadas por los grupos

DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

- Hacer funcionar de acuerdo al plan el mecanismo que les fuera asignado
- Responder ante la directiva por la función que les fuera encomendada
- Administrar con equidad y justicia los bienes y servicios que deben poner a disposición de los asociados

La directiva juntamente con el asistente técnico deberán formar los grupos de trabajo funcionales necesarios para el normal desenvolvimiento del plan. Una vez formados estos grupos deberán estudiar el plan y comprender la mecánica del mismo

En nuestro caso los grupos serán los siguientes:

Grupo de Trabajo Administrativo

Cuyas labores se concretan a controlar el dinero del plan. Tiene las responsabilidades de las compras de insumos e implementos y por él se orientan los ingresos monetarios ocasionados por la venta de productos

Al recibir el plan de trabajo este grupo decidirá el momento de realizar las adquisiciones y las efectuará poniéndolas a disposición de los grupos o agricultores a las que son designadas. Por la labor que tiene este grupo recomendamos que sea formado por la misma directiva, contando con un administrador rentado para realizar las operaciones contables

Además de este administrador rentado cuenta con un cajero, el personal de almacén y los administradores del grupo de las empresas comunales, así como el personal que trabajará en esas empresas

En resumen este grupo realiza las siguientes operaciones:

- Solicita el crédito
- Abastece el Pool
- Abastece el almacén
- Abastece la caja (para el pago de planillas)
- Realiza adquisiciones de insumos y maquinaria
- Cobra por la venta de productos
- Controla a todo el personal rentado por el Asentamiento
- Efectúa las liquidaciones de los préstamos

Grupo de Trabajo de Mercados

Este grupo controlará el abastecimiento de insumos y otros, que han sido encargados por la administración al almacén; tiene como operador un almacenero (rentado por la administración)

Debe verificar que los beneficiarios estén retirando los insumos en las épocas previstas y dar comprobantes de recepción de productos, canalizando las operaciones de mercadeo por el almacén.

Es además el encargado de tomar decisiones respecto a la venta de productos así como al transporte y precios a los que se debe vender, generalmente sus decisiones deben ser fundamentadas ante la Administración del Proyecto. Su misión consiste en recepcionar los productos del campo en el almacén y venderlos en el momento oportuno; algunas veces decidirán sobre el momento de las cosechas, así como si almacenar o transformar los productos; si vender en chacra, llevarlos a puntos de embarque o a los mercados mismos, los tipos de envases que se van a usar etc.

El resultado de las operaciones se canaliza por el grupo de administración, quienes deben hacer el movimiento bancario correspondiente. Considerando que es de una gran importancia esta función debe estar formado por las personas que merezcan más respeto en el Asentamiento por gravitar en él gran parte del éxito de la explotación

Grupo de Trabajo y Servicios

Ordena y controla las operaciones que se realizan en la Caja y el Pool de maquinaria

En la Caja sólo se pagarán las planillas del Asentamiento, tanto del personal rentado por las empresas comunales, como de las explotaciones individuales. En el plan están consideradas las planillas de todo el Asentamiento; el trabajo de la Caja consiste en la reactualización de estas y su cancelación. Debe rendir cuentas periódicas el grupo de administración del cual recibe las partidas de dinero necesario para cumplir su función

En el Pool se distribuirán los servicios de maquinaria para el Asentamiento, al igual que el anterior, estos deben consignarse en el plan de trabajo, lo que devengará en un calendario de operaciones de las máquinas que se dispongan o del alquiler de las mismas, si no se ha considerado la adquisición de estos implementos.

Este grupo de trabajo tratará de ordenar cualquier otro servicio que se trate de implantar para el mejor desenvolvimiento del plan

Grupos de Trabajo Específico

De Ganadería.- velará por el cumplimiento del plan ganadero la empresa comunal. Será el que analice las decisiones que se han de tomar respecto a la transferencia de animales de la empresa comunal a la individual, así mismo regulará y decidirá sobre la transformación de productos a nivel comunal; cuenta para su labor con personal rentado por la administración.

De Agricultura.- tiene a su cargo el manejo de las empresas comunales agrícolas (cultivos y forestales), al igual que el anterior tiene personal rentado por la Administración del Proyecto.

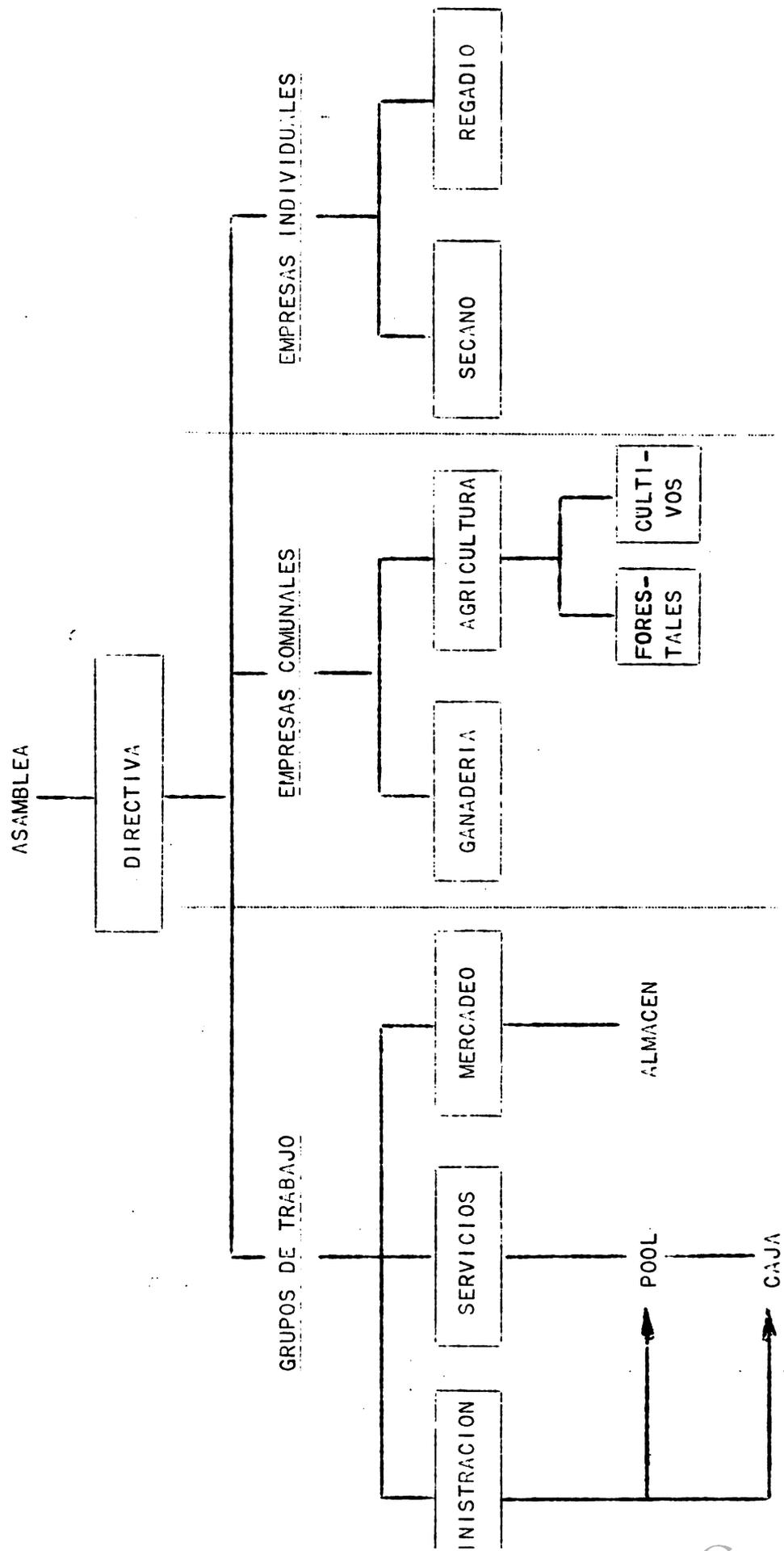
Ambos tienen como elemento guía el plan de trabajo (solicitud de crédito) al cual deben ajustarse en sus metas y procedimientos

ELEMENTOS PARA LA ADMINISTRACION

El plan debe considerar por separado los requerimientos de insumo, maquinaria y mano de obra, cada una de estas partidas genera un doble análisis.

Requerimientos de insumos.- se consignan primero para el abastecimiento del almacén, en segundo lugar para calcular las cantidades que deberán entregarse a cada beneficiario;

ESQUEMA ADMINISTRATIVO



con este segundo elemento se prepararán ordenes que estarán en propiedad de los agricultores y con las cuales recurrirán estos al almacén en el tiempo oportuno para reclamar las cantidades que están consignadas

1. Plan de abastecimiento del Almacén
2. Elaboración de ordenes a los agricultores
3. Plan de entregas a los agricultores

Requerimiento de Mano de Obra.- con el mismo sistema mencionado anteriormente se abastecerá de dinero a la Caja en forma periódica y los beneficiarios con la orden correspondiente (planilla) recabarán el importe de la misma para atender las necesidades en el período señalado (1 semana)

1. Plan de abastecimiento de la Caja
2. Elaboración de ordenes para los beneficiarios

Requerimiento de Servicios Maquinaria.- del plan se obtendrá el requerimiento en horas de maquinaria del cual se elaborará el Calendario de Operaciones, este elemento servirá para la contratación de servicios (si son estos alquilados) y el orden en que deben actuar en el campo. En estos casos el beneficiario estará a la espera que el servicio sea cumplido por los responsables de conducirlo.

En la misma forma se efectuarán otros servicios como el reparto de agua y otros

1. Los servicios están sujetos a un calendario que deriva del plan

Del plan general se deducen:

<u>Para la Administración</u>	<u>Para el Agricultor</u>
1. Plan de abastecimiento del almacén	1. Ordenes para recabar sus insumos
2. Plan de entrega a los agricultores	2. Planillas para recabar sus salarios
3. Plan de abastecimiento de la Caja	
4. Calendario de Operaciones de Servicios	

En la misma forma como son tratados los beneficiarios y con el mismo sistema serán abastecidas las empresas comunales; con la variante de que el beneficiario es el administrador de la empresa

Ejemplo:

Desarrollo del Cultivo de Papa en condición de Secano ¹

ABASTECIMIENTO DE INSUMOS

Del costo por Ha. de papa secano, extractamos las siguientes compras que se tienen que ordenar para abastecer el almacén: ²

<u>Insumo</u>		<u>Para adquirir en:</u>
Estiercol	1.044 Tns.	Marzo
Clerit	4,5 Kgs	Setiembre
Aldrín	78.300 Lbs	
Superfosfato (s)	104.4 Tns.	Setiembre
Sulfato de potasio	94.0 Tns	Setiembre
Semilla	626.4 Tns.	Setiembre
Folidol	469.8 Lts.	Setiembre
Lonacol	522 Kls	Setiembre

La elaboración de órdenes se efectuará de acuerdo al costo por Ha. Para nuestro ejemplo son los siguientes:

Elaboración de Ordenes para los Agricultores

<u>Insumos</u>	<u>Mes</u>	<u>Semana</u>
5 Ton. de estiercol	Marzo	1ra.
1/2 libra Clerit	Setiembre	1ra.
150 libra Aldrín	Setiembre	1ra.
800 Klg. Guano	Setiembre	1ra.
200 Klg. Superfosfato(s)	Setiembre	1ra.
180 Klg. Sulfato de Potasio	Setiembre	1ra.
1.200 Klg. Semilla	Setiembre	1ra.
300 c.c. Folidol	Diciembre	1ra.
500 c.c. Lonacol	Febrero	1ra.
300 c.c. Folidol	Marzo	1ra.
500 c.c. Lonacol	Marzo	1ra.

1 Ver costo al final de capítulo

2 para 522 Has. de papa

Abastecimiento en Servicios

Siendo 522 Has. de papas (en condición de secano) podrán trabajarse en 44 días con tres tractores; proveyendo de este servicio al pool del Asentamiento, se elaborara el calendario de operaciones señalando la fecha de ingreso de las parcelas de los agricultores.

El trabajo de las yuntas se pagará por Caja, para que los beneficiarios se provean de este servicio dado que existe en el campo este elemento y ellos mismos se lo pueden proveer.

Pago de Salarios (Mov. de Caja)

Teóricamente está constituida por el abastecimiento de dinero para pagar salarios. Ocasionalmente se paga algún servicio o insumo que los agricultores se podrán proveer (yuntas), al igual que los anteriores tienen un doble movimiento: abastecimiento de la Caja y entrega a los Agricultores, deberán estar sujetas estas operaciones a Arqueos mensuales y a variantes que pueden producirse por razones de índole elimático u otras. Estos ajustes son del momento y ordenados por la Dirección Técnica del Asentamiento.

Partida

<u>Soles</u>	<u>CAJA</u>		<u>AGRICULTOR</u>	
	<u>Mes</u>	<u>Mes</u>	<u>Semana</u>	<u>Cantidad</u>
62.640	Setiembre	Set.	2	120.00
5.520	Marzo	Abr.	1	60.00
93.960	Agosto	Set.	1	144.00
-----	-----	Set.	2	36.00
5.220	Noviembre	Dic	1	60.00
187.920*	Diciembre	Dic.	3	240.00
-----	-----	Ene.	1	120.00
5.220	Enero	Feb.	1	60.00
167.040*	Enero	Feb.	2	200.00
-----	-----	Mar.	1	120.00
5.220	Febrero	Mar.	1	60.00
112.756	Abril	May.	1	96.00
-----	-----	Jun.	1	120.00

* Incluye alquiler de Yuntas

COSTOS DE PRODUCCION POR HECTAREA

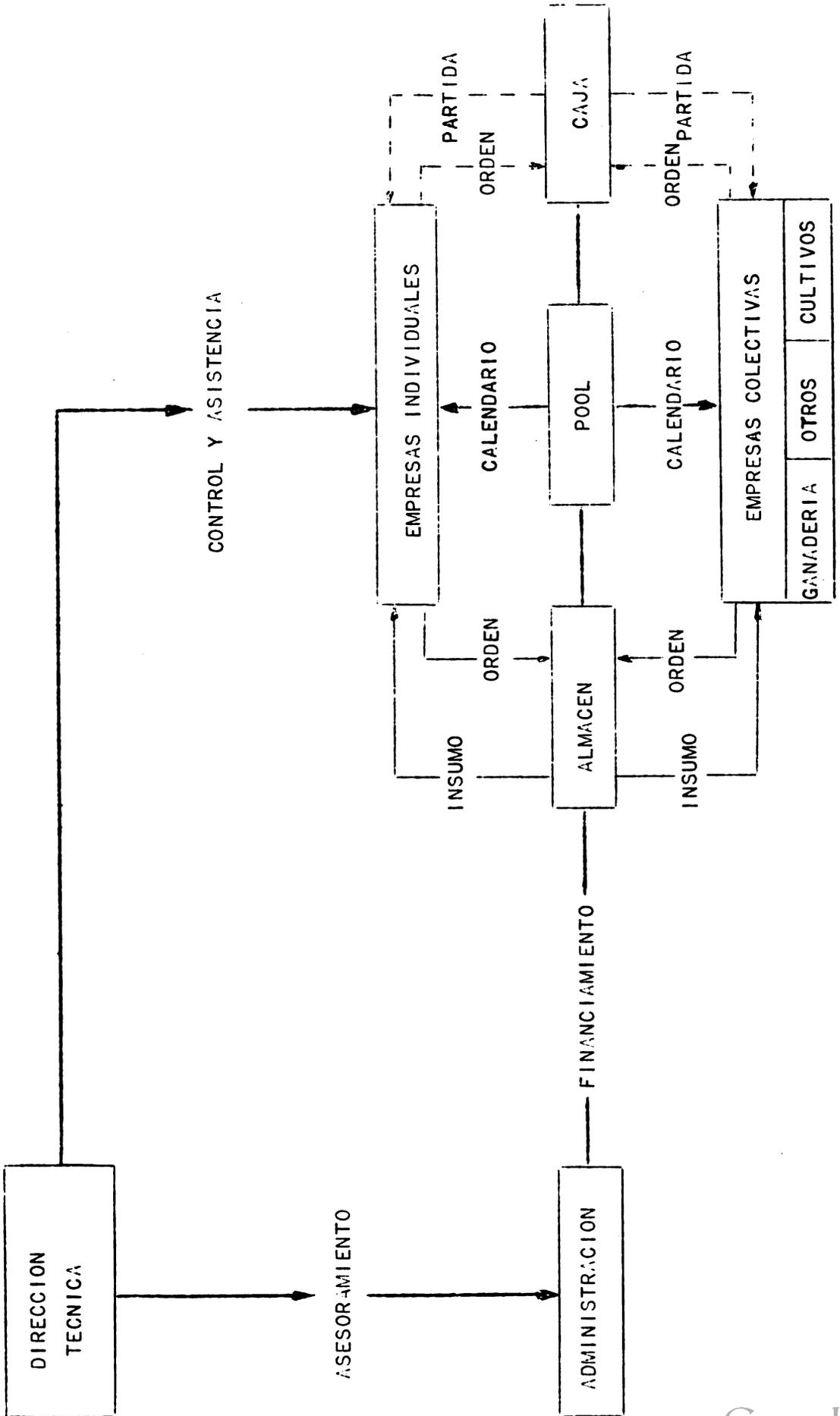
PROYECTO YANAMARCA

Cultivo de Papa (Secano)

Zonas: B H - M

LABORES	EPOCA	M A N O D E O B R A						TOTAL POR OPERACION \$
		Hombres			Mujeres			
		JLS.	PU	TOTAL \$	JLS.	PU	TOTAL \$	
PREPARACION TERRENOS								
	Mar-Abr.							
Aradura y Rastrado								
Incorporaciones de Estiércol		3	20	60			60	
SIEMBRA								
	Set, Nov.							
Surqueo								
Trat. Semilla					4	12	48	
Tembrío					4	12	48	
Monamiento					4	12	48	
Tapado								
Refinamientos					3	12	36	
							180	
Tratamiento Sanitario	Dic-Ene.	3	20	60			60	
1er. Aporque	Dic-Ene.	12	20	240			240	
Tratamiento Sanitario	Feb-Mar.	3	20	60			60	
2do. Aporque	Feb-Mar.	12	20	240			240	
Tratamiento Sanitario	Mar-Abr.	3	20	60			60	
COSECHA:								
	May-Jul.							
Volteado y Recojo		0.5	20	10	7	12	96	
Selección		1	20	20	10	12	12	
							234	
<hr/>								
Sub-Total							\$ 9,607	
Imprevistos 5%							480	
							10,087	
COSTO TOTAL:								
							Rendimiento \$ 1.50 Klg.	

F U N C I O N A M I E N T O



COSTOS DE PRODUCCION POR HECTAREA

PROYECTO YANAMARCA

Cultivo de Papa (Secano)

Zonas: BH - M

LABORES	EPOCA	MATERIALES Y EQUIPO			TOTALS	COSTO TO- TAL POR OPERACION S/
		Artículo	Cantidad	PUS/		
<u>PREPARACION TERRENOS</u>						
	Mar-Abr.					
Aradura y Rastrado		Tractor			600	
Incorporaciones de Estiércol		Estiércol	5,000K.	0.40	2,000	,2,660
<u>SIEMBRA</u>	Set-Nov.					
Surqueo		Yuntas	3	40.00	120	
Trat. Semilla		Clerit	1/2Lbr.	90.00	45	
Sembrío		Aldrín 25%	150 "	2.20	330	
Abonamiento		Guano Isla	800Kgr.	0.80	640	
		Superfosfato Simple	200 "	1.52	304	
Tapado		Sulfato de k	180 "	3.50	630	
Refinamientos		Semilla	1.292 K.	2.50	3,230	
		Yuntas	3	40.00	120	5,599
Tratamiento Sanitario	Dic-Ene.	Pesticida (Folidol)	300c.c.	0.15	38	98
1er. Aporque	Dic-Ene.	Yuntas	2	40.00	80	320
Tratamiento Sanitario	Feb-Mar	Pesticidas (folidol-lonacol)	F300c.c. L500 gr.	0.15 60.00	38 30	128
2do. Aporque	Feb-Mar.	Yuntas	2	40.00	80	320
Tratamiento Sanitario	Mar-Abr.	Pesticidas	F300c.c. L500 gr.	0.15 60.00	38 30	128
<u>COSECHA:</u>	May-Jul					
Volteado y Recojo		Yuntas	3	40.00	120	
Selección						354
Sub-Total					\$9,607.00	
Imprevisto 5%					480.00	
<u>COSTO TOTAL:</u>					10,087.00	
			10.000			Beneficio 4,913
			15.000			Interés(7%) 700
						Utilidad 4,213

EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA DE UN SERVICIO

A LA PRODUCCION

I. MEDIOS

La concentración de productos de las diferentes unidades de producción es un proceso comercial, por el cual se reúnen para su presentación a los demandantes intermedios o finales. Este proceso sucede en las formas más incipientes de mercadeo, pasando en la mayoría de los casos inadvertido por lo precario de la operación.

En algunos casos se reduce simplemente a localizar los productos en la chacra en espera del agente comercial para su transferencia tanto económica como física y, conforme se va interrelacionándose con otros procedimientos (almacenamiento, conservación, transporte, etc.) se va complicando hasta que se concibe como una institución de servicio a la producción cobrando las utilidades económicas que le compete.

Las razones por las cuales en un área de desarrollo es necesario visualizarlo en forma de centro de comercialización, son las siguientes:

- Racionalizar los movimientos de productos en el área.
- Ordenar y regular los canales de mercadeo.
- Determinar los precios con celeridad.
- Activar la competencia entre los compradores eliminando a los ineficientes.
- Eliminar las transacciones parciales.
- Defender una opinión de precio en base al volumen disponible para la venta.
- Ahorrar el tiempo a vendedores y compradores y simplificarles la acción a ambos propendiendo a disminuir los costos operacionales.

Para lograr en parte estos objetivos es necesario visualizar un centro de comercialización que realice las siguientes operaciones: El transporte de los productos de la chacra al centro para cumplir el proceso de normalización. El disponerlos en estructuras convencionales además para que no se deterioren efectuando el proceso de conservación y poder venderlos por

cualquier sistema que permita obtener una mayor ventaja que en las ventas parciales.

El volumen de producción permite:

1. La construcción de infraestructuras adecuadas para el manejo de productos.
2. Ordenar el flujo de productos a través de los canales de comercialización en la zona.
3. Manejar los volúmenes que faciliten las transacciones directas con ventajas.
4. Localización de compras y ventas originando un mercado.
5. Uniformizar el precio en el área de desarrollo agrícola donde se ubique el mercado.

I.2 LOCALIZACION DE LAS TRANSACCIONES

La reunión de productos se mal conceptúa como operación previa al transporte con el objeto de realizar economías en el carguío. Este concepto es cierto, pero, en una zona en la cual se realiza esta operación es también causante de otros resultados de mucho mayor envergadura.

El agricultor produce en pequeñas cantidades y varias sementeras a la vez y causa un desplazamiento continuo de los agentes rurales por la zona, recargando por este motivo el costo de las operaciones ya que el segundo requiere cantidades fijas y productos standarizados en su calidad y cantidad. Los agentes rurales muy pocas veces están dispuestos a trabajar un sólo producto, pues requieren una serie que permita abastecer las demandas que les formulan.

Desde el punto de vista del agente es pues conveniente la localización de los productos, pues le ahorra tiempo a las transacciones y dinero en el recojo de los mismos.

El agricultor al vender sus productos en sus chacras lo hace condicionado, muchas veces, a las opiniones del agente e ignorante de las noticias del mercado y mucho menos de las espectativas futuras. La figura que se presenta a un grupo de agricultores ante la presencia de un comprador en su zona es: "un demandante y muchos oferentes", ya que es difícil que se presenten varios demandantes a la vez (agentes) por el área en que los agricultores se encuentran. Por esta razón es también conveniente para los productores.

En una zona colonizada en forma espontánea, estos puntos se hallan fijados en forma física en algunos casos (almacenes) o, las transacciones son constituidas moralmente por un grupo

reducido cuya localización es conocida sólo por los interesados, por tal motivo muchas veces pasan inadvertidas. Pueden realizarse en tiendas de todo tipo, en un puesto de mercado, por agentes rurales, y, forman toda una infraestructura que técnicamente deja mucho que desear.

En una zona de desarrollo de tierras nuevas esta infraestructura no existe y es necesario precaverla con suficiente anticipación para que no establezca en forma anómala y similar a la anterior.

Las experiencias obtenidas en la colonización espontánea en la formación de esta infraestructura constituye una forma muy costosa de instalación, mayor aún de la que significa para las zonas de tierras nuevas hacer una inversión con los elementos que la técnica moderna requiere para estos casos.

I.3 ALMACENAJE

El tipo de almacenamiento (a corto o a largo plazo), dependerá mayormente de la velocidad con que se realicen las transferencias, así se puede concebir que algunos productos sólo estén en tránsito por el almacén un día y otros, que por razones de normalización se encuentren más de una semana. El almacenamiento lo vamos a considerar como elemento regulador del abastecimiento y como función anexa a la transferencia de compra y venta. Las utilidades que devengan del uso del almacén, se han calculado en base a la diferencia monetaria habida entre el costo de producción y el precio en el mercado de Lima. En un 10% de dicha diferencia (R) dado que se supone que tenga que financiar las inversiones.

En el desarrollo de tierras nuevas, estas operaciones se propenden a ignorar porque la infraestructura es muy costosa y al comienzo la cantidad de producto no justifica hacerlo. Pero, la producción en esa zona tiene características tales que explotan de un lapso de tiempo muy corto y consecuentemente las pérdidas por la deficiente comercialización pueden ser alarmantes. Será necesario recordar a manera de referencia las etapas en que se desdobra la producción en este tipo de colonizaciones:

1. Experimentación.- en la cual los excedentes son comercializados en forma imperceptible entre los productores y los pequeños mercados (no exigentes) que están ubicados alrededor de la zona.
2. Pre-producción global.- el volumen empieza a desplazarse hacia otras zonas pero no hará sin sentir su influencia en el precio. El paso de la primera a la segunda

es imperceptible, pero, generalmente demora pues las decisiones de toda índole se toman con cuidado.

3. Producción global.- grandes extensiones entran a la producción y competencia, de acuerdo a la ubicación de la zona y a las ventajas comparativas que presente para la producción habrá que tener cuidado en la organización del sistema de mercadeo.
4. Refinamiento de la producción.- en la cual es necesario reajustar los sistemas de mercadeo, la producción entra en un clímax ascendente pues se empieza a producir no solamente por el aumento del área sino por el aumento de la productividad.

Por regla general las colonizaciones o desarrollo de tierras nuevas tienen más apoyo técnico y hasta se crean métodos dirigidos en la producción que conllevan a la protección de las inversiones iniciales. Con ese objeto se exige más a los productores, los que tienen por delante que pagar sus propias inversiones y con estas premisas exigen y producen más.

Pero el problema toma proporciones cuando se hace necesario proveer a estas zonas de la infraestructura que la colonización espontánea las ha amortizado en muchos años de trabajo. Básicamente la constituye la estructura de sectores de comercio y servicios cuyo asentamiento siempre es medroso por ser sectores dependientes.

Como en las dos primeras etapas no es posible esperar el asentamiento de sectores dependientes y como el paso de la segunda a la tercera es violento: al comienzo el mercadeo de productos necesita respaldo sobre todo de orden asistencial pues los métodos que se tomen van a persistir y cabe la posibilidad de organizarlos de forma que signifique mayores ingresos a la actividad base y se pueda establecer orden y racionalización en los trabajos que nos interesan.

En un país como el nuestro, el almacenaje es una función no muy desarrollada debido a la presencia de un clima no muy exigente, pero en un caso como el que nos ocupa si es importante sobre todo cuando se refiere a la producción de alimentos que necesita de un proceso de "igualación" complicado.

Tenemos muchos ejemplos que por razones que son de otra materia no vamos a insistir en ello y nos limitaremos a presentar un sistema que creemos importante.

I.4 TRANSFERENCIAS

Los productos debidamente almacenados harán que los deman-

dantes se orienten a ese lugar para realizar las operaciones de transferencias económicas. Dado que la administración por crearse será propietaria del volumen y conocerá, en cierta medida, de antemano, lo que va a manejar; puede realizar las operaciones de compra y venta desde antes de aparecer el producto en el almacén, consignando las fechas de entrega de los mismos o, vender las existencias rematando lotes a intermediarios o a demandantes finales (industria). Las características de las operaciones que puede realizar son muy variadas, por lo tanto vamos a describir cada una de ellas para evitar confusiones posteriores.

1. Ventas directas.- aquellas que se realizan del centro de comercialización al comprador, de éstas llamaremos directas a intermediarios cuando la venta se realiza en el centro e inmediatas cuando se realizan en el mercado de Lima ganando la parte correspondiente al primero.
2. Venta por subasta o remate.- es una operación pública realizada por un martilleo; el precio lo forma el comprador (dentro de un grupo). Se dará por terminada la operación cuando se haya producido la mejor oferta y el que lo hizo pasa a ser automáticamente dueño del producto previa cancelación de lo acordado.
3. Ventas FOB.- debido a que no se dispone (en nuestro ejemplo) de flota de transporte, las ventas serán puestas en el centro Free on Board (libre a bordo) o sea colocada en los almacenes sin costo adicional.
4. Ventas al contado.- pagadas en el momento en que el centro de comercialización entrega el producto.
5. Ventas al futuro.- cuando previo acuerdo en el precio y el volumen se ha decidido una transferencia para hacerla en un lapso de tiempo determinado (acordándose en ese momento el precio).

Las ventas que realizará el Centro según estos conceptos, serán de tres tipos:

1. Inmediatas └─ Intermediarios
└─ Directas (demandantes finales)
2. Futuro
3. Subasta

Todas puestas en el punto de embarque y al contado. No se descarta la posibilidad de que en el centro de mercadeo los productores decidan vender el producto por su cuenta en forma

- 6 -

independiente, transformándose el centro de comercialización en un "mercado punto de embarque" en el cual el precio será el resultado de las transacciones parciales desvirtuando totalmente el espíritu de este trabajo.

En definitiva el centro de comercialización será un consignatario de los productos de gran número de agricultores. La operación de consignación está concebida como un sistema cooperativo.

I. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

Para realizar estas operaciones comerciales se hace necesario contar con una organización administrativa que tenga la suficiente solvencia técnica y autoridad para con los productores. Así, estos estarán representados en un organismo directriz conjuntamente con el técnico que presta asistencia y el administrador del Centro. La política a seguir deberá estar fijada en los estatutos o reglamentos que establezca la asamblea general.

LA ASAMBLEA GENERAL.- designa a los miembros que los representarán en el Directorio, fijando también las líneas de política general a seguir con los productos y precios, estudiará y revisará los reglamentos que el Directorio proponga. Se reunirá una vez al año en forma regular y cuando el Directorio crea necesario se tome un acuerdo general para resolver problemas específicos.

EL DIRECTORIO.- lo constituye dos miembros de la comunidad; el Asistente Técnico y el Administrador que es nombrado por el Directorio.

Elabora el Reglamento y lo somete a la discusión y aprobación de la asamblea general. Nombra al personal administrativo que necesite para cumplir su labor. Toma las relaciones con el Banco de Fomento Agropecuario y maneja la cuenta del almacén en los términos que le permite el Estatuto. Esta labor se cumplirá por intermedio del administrador.

Elabora el presupuesto de la administración y efectúa las liquidaciones de los agricultores.

.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

El Administrador.- conduce el sistema y es el depositario del producto, establece los formatos administrativos y de acuerdo con el ingeniero especialista realiza las transacciones comerciales. Cumplirá con el Reglamento y responderá ante el Direc-

torio de sus decisiones. Hará respetar el Reglamento que la sección respectiva haya programado para la comercialización de productos en la zona en las que han sido consignados.

CONTARA ADEMAS CON:

1. Almacenero y Ayudante. - por local de almacenaje para los cuales será necesario que efectúe un folleto normativo especificando sus funciones.
2. Secretario y Kardista. - los que llevarán las cuentas de inventario y financiera, con los métodos que el administrador disponga.

II.2 BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO

Es la entidad que en el Perú canaliza el crédito agrícola. Su reglamento (Cap.VI, Art.136) estipula bajo el título de Préstamos Comerciales, un tipo de crédito con garantía de productos agrícolas en proceso de cosecha o cosechados y en proceso de elaboración o elaborados que se encuentran depositados a cargo de personas, compañías o almacenes estatales. El monto de estos préstamos podrá llegar al 80% del valor del producto o el correspondiente al valor de un precio facturado si se trata de ventas al futuro.

Este dispositivo nos permite presentar un esquema con una variante que es conveniente para este caso.

En Banco presta el dinero para la producción, un costo (x) determinado por kilo de producción.

El Banco realiza una segunda operación de crédito (y) de la cual deduce (x). El Banco tiene la oportunidad de abrir cuentas corrientes con dichos préstamos y que las liquidaciones se efectúen en el centro comercial.

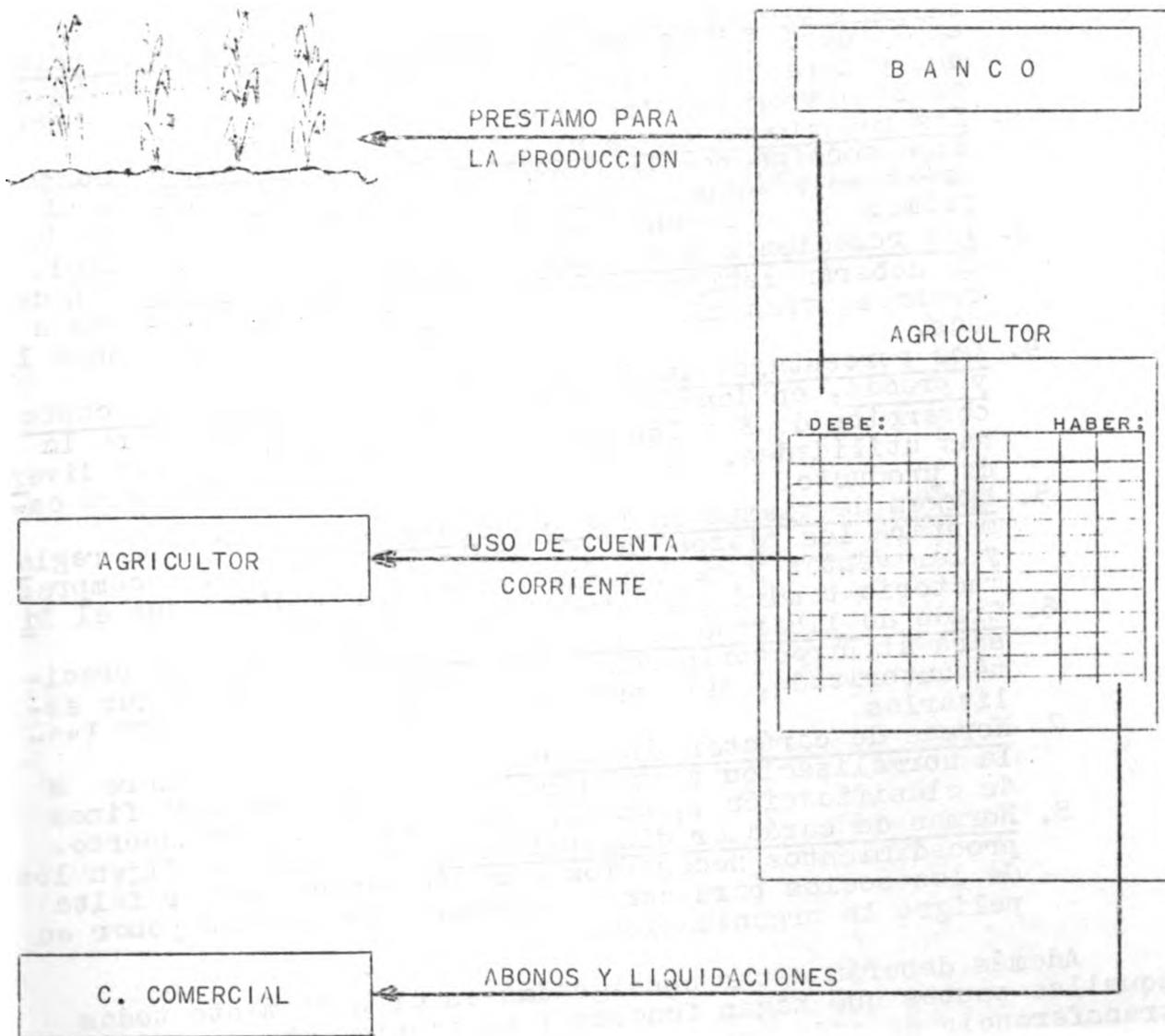
Aquí presentamos una alternativa que merece atención por cuanto las cuentas corrientes garantizadas con cláusulas del Reglamento y con los Estatutos del centro de comercialización pueden convertirse en objeto de un sólo préstamo y no duplicar el trabajo para el Banco y el interés para el agricultor.

Este punto lo dejamos para ser analizado en otra oportunidad, en la que esperamos abarcar el sistema de créditos en asentamientos campesinos. Por el momento bástenos contar con instalaciones de sistemas administrativos que actualmente persisten y que se puedan contar con ellos sin cambio de sistemas.

El Banco será para nuestros fines la entidad que movilice nuestras operaciones monetarias.

L I N E A D E C R E D I T O

C U E N T A C O R R I E N T E



JAIME MARQUEZ
ESP. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

II.3 REGLAMENTO

Bases para la formulación del Reglamento

Los estatutos o reglamentos con los cuales se rija el desarrollo de las operaciones deberá tener en cuenta:

1. Las relaciones del agricultor con el centro comercial, en la cual deberá estipularse cuáles son las obligaciones y derechos de los asociados y la mecánica a seguir en la entrega de los productos.
2. Las relaciones entre el agricultor y el Banco, donde debe consignarse la forma en que será descontado el préstamo efectuado para la producción, los abonos de la primera y la segunda entrega y la liquidación final.
3. Las relaciones del centro comercial y el Banco, en donde deberán estipularse los métodos administrativos a crearse, tratando de que sean compatibles por ambos la dos.
4. Los porcentajes imputados a la diferencia entre costo y precio, en donde se estipulará los métodos para la obtención de R y los porcentajes imputados a las diversas utilidades. Este análisis debe ser hecho para cada producto.
5. Margen de tiempo en las operaciones, en donde se reglamentará los plazos en que deben realizarse las compras y las ventas y se incidirá sobre los límites que el Directorio tendrá para dichas operaciones.
6. Grado de libertad en el tipo de venta, donde se precisará al Directorio sobre las formas de venta a que está autorizado, así como se definirá el poder para realizarlas.
7. Normas de carácter regulador, en cuanto se refiere a la normalización y estándares de producción para fines de clasificación y, empaque para fines de transporte.
8. Normas de carácter disciplinario, en donde se fijen los procedimientos necesarios para frenar cualquier falta de los socios para con el sistema, que puedan poner en peligro la organización.

Además deberán estar consignadas en el Reglamento todas aquellas pautas que hagan funcional el acopio, almacenaje y transferencia de cada producto.

II.4 INFRAESTRUCTURA

Será necesario contar para la consecución de los productos con almacenes adecuados para su conservación. Las características de éstos serán calculadas con los siguientes razonamientos:

1. Intensidad de las operaciones diarias.
2. Ritmo de ventas.
3. Ritmo de producción.
4. Area por servir o producción esperada.
5. Necesidades inherentes al producto mismo.

Deberán contar con un mínimo de implementos necesarios para el control técnico y físico del producto, así como los que les faciliten el desplazamiento al ritmo calculado.

Será necesario también contar con una oficina, lugar en donde se llevará la contabilidad, los archivos de inventario y, para el control de todo el sistema.

III. EL SISTEMA

Con fines didácticos escojemos un ejemplo para explicar el funcionamiento del mercado punto de embarque; asimismo, se nos hace imprescindible seguir la línea a un sólo producto y, de éstos aquél cuyo manipuleo no exija mayor refinamiento; por estos y otros motivos es necesario recalcar que al iniciar un sistema semejante, siempre es aconsejable que se empiece con un producto o dos (no más al comienzo) de estas características por las dificultades que puedan presentarse.*

Nos vamos a suponer las siguientes premisas:

- Tenemos un área de 5040 Has. de maíz de una sólo variedad cuya producción promedio es de 4.000 Kg. por Ha., dando un total de 20'160.000 kilos, producidos por agricultores en diferente tamaño de parcelas, los que deciden comercializar en conjunto su cosecha para lograr los beneficios consecuentes de esta operación.

- Para estos efectos cuentan con los almacenes adecuados.

- Dichos agricultores son habilitados por el Banco de Fomento Agropecuario, quién les hace un préstamo equivalente al costo por kilo del maíz producido (promedio) y además está dispuesto a realizar el movimiento de dinero que ocasione la administración de la Institución que piensan organizar.

- La entidad bancaria ha pensado que podrá cobrar su préstamo y devolver los excedentes, y les brinda la oportunidad de abrirles una cuenta corriente con el producto de sus ventas.

Por otra parte los agricultores convienen en:

1. Uniformar los envases en sacos de 100 Kg. para facilitar las operaciones del almacén.
2. La administración del almacén pagará sobre el precio del momento con una orden al Banco, quién adelantará un crédito con garantía de la cosecha almacenada.

* Las pérdidas de dinero al comienzo pueden echar a perder la fe del productor, siempre es conveniente eliminar riesgos.

3. Los agricultores convienen en que recibirán el 80% de los beneficios que proporcione la venta nominal al precio del momento, suspendiendo el 20% restante hasta que se efectúe la venta del lote.
4. Los sobre-precios que resultan de los beneficios serán liquidados por igual por el método de promedio por kilo.

Beneficios obtenidos (Nº de kilos manejados
Nº de Kg. total x por cada agricultor)

5. Los agricultores se responsabilizan por las pérdidas, así como gozarán de los beneficios, es decir, por el mismo método propuesto en el N°4.
6. La administración del asentamiento tendrá libertad de elegir el sistema de venta que crea más conveniente, para esos efectos los agricultores se hacen representar por dos de ellos quienes conjuntamente con el administrador del asentamiento tienen libertad de manejar la Institución como mejores ventajas crean que proporcionará al conjunto.

Estos puntos y todos aquellos que se crean convenientes deberán formar parte de un Reglamento en el que se consignará también los alcances y responsabilidades de los miembros que conforman la administración y otros.

I.1 LA PRODUCCION

Habíamos manifestado que la producción de las 5.040 Has. llegará con un promedio de 4 toneladas por Ha. a 20'160.000 kilos, los que teóricamente se producirán de la siguiente manera:

20'160.000 en 2 meses u 8 semanas ó 56 días

Hipotéticamente el ingreso a los almacenes será de:

20'160.000 Kg. Toda la Campaña

2'520.000 Kg. Semanal

360.000 Kg. Diario

CUADRO N.º 1
MOVIMIENTO DE ALMACEN .

Se- mana	Entrada		Salidas		Saldos	
	en sacos*	en kilos	en sacos	en kilos	en sacos	en kilos
1	25.200	2'520.000	10.000	1'000.000	15.200	1'520.000
2	25.200	2'520.000	20.000	2'000.000	20.400	2'040.000
3	25.200	2'520.000	35.000	3'500.000	10.600	1'060.000
4	25.200	2'520.000	10.000	1'000.000	25.800	2'580.000
5	25.200	2'520.000	16.000	1'600.000	35.000	3'500.000
6	25.200	2'520.000	10.000	1'000.000	50.200	5'020.000
7	25.200	2'520.000	20.000	2'000.000	55.400	5'540.000
8	25.200	2'520.000	45.000	4'500.000	35.600	3'560.000
9	-----	-----	25.000	2'500.000	10.600	1'060.000
10	-----	-----	5.000	500.000	5.600	560.000
11	-----	-----	5.600	560.000	-----	-----
12	-----	-----	-----	-----	-----	-----

*saco de 100 Kg.

En la práctica es imposible llegar a esta regularidad. El ritmo de abastecimiento estará sujeto a dos constantes:

1. La disponibilidad de maquinaria para el desgrane de maíz.
2. La capacidad de almacenamiento si la primera es ilimitada.

Debido a que resulta anti-económico la situación por la cual la capacidad de maquinaria fuera ilimitada ya que la labor cosecha de maíz en grano se estipula de 30 a 45 días, por razones biológicas vamos a suponer un ritmo y este será de 360 toneladas diarias durante 8 semanas.

III.2 EL ALMACENAJE

Vamos a suponer también que se cuenta con una capacidad de almacenamiento de 6,000 toneladas de maíz. Para este volumen es recomendable el uso de silos; pero dado que este tipo de técnica requiere una inversión mayor y que los sectores pertinentes no están todavía, en el Perú, dispuestos a realizarlo; trabajaremos con el sistema convencional "sacos de 100 Kg."; como quiera que cada producto tiene características propias para su manipuleo y control convendrá que el Reglamento estipule tantas cláusulas adicionales cuantos productos sean, en las cuales se defina las características técnicas en la recepción del producto y las economías en las que repartan porcentaje de pérdidas.

III.3 EL PRECIO

Este elemento constituye en si el éxito de la empresa; se deberá ser en él lo más preciso y claro. Son muchos los sistemas que pueden adoptarse, recomendaremos aquí el que nos parece más simple y que deja mayor margen de libertad para las operaciones.

Para el caso de nuestro ejemplo, Lima constituye un mercado de proporción tal que es el único que puede absorber la cantidad de maíz que el asentamiento puede producir, tomaremos como índice el precio de este mercado, no obstante al finalizar nuestras consideraciones al respecto trataremos de dar una pauta de cómo adecuar los puntos que vamos a poner en consideración a otros mercados que puedan influir en el área hipotética en la cual nos encontramos. 1/

El costo de producción ha sido calculado en 0.85, el precio de Lima variará entre \$1.70 y \$2.10 siendo su promedio modal \$2.05 y su promedio aritmético: \$1.968; su mediana, \$2.00 durante 11 semanas (56 días)

Para nuestros cálculos usaremos la semana como unidad de información, sólo con fines didácticos, en la práctica será necesario usar días por día.

La diferencia entre el costo de producción y el precio nos da un rango en el cual se desplazan las utilidades económicas. En el maíz (para ser comercializado como tal y sin ser clasificado). Estas son las siguientes:

- a) Utilidad de lugar, la que nos proporciona el trasladar físicamente el producto de un lugar a otro. 2/
- b) Utilidad de tiempo, aquella deducida del proceso de conservación del producto (almacenaje). 2/
- c) Utilidad de posesión, la que se deduce del cambio de propiedad (riesgos y servicios).

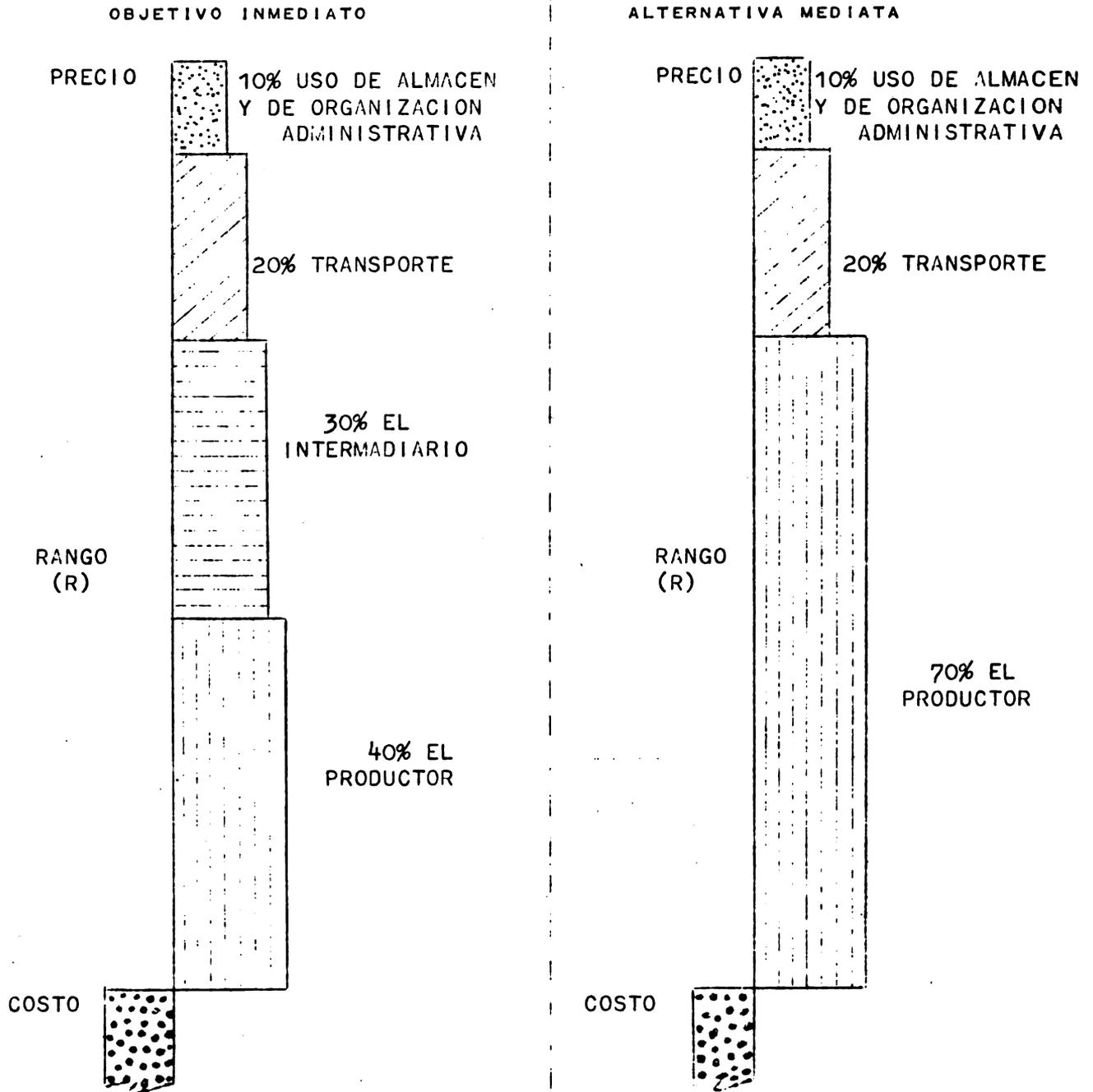
Será necesario imputar un valor a cada una de estas operaciones, lógicamente serán diferidas del rango antes mencionado.

El valor que les señale serán propios de cada zona. Siempre es recomendable observar los usos y costumbres propios de la zona que se trate, pues las características del costo de estas operaciones presentan una gama muy amplia de lugar a lugar.

1/Así mismo también que la producción de las zonas intermedias están también gravitando sobre el mercado de Lima o sea que la variación del precio de Lima refleja su influencia.

2/Proceso de igualación de la oferta y la demanda.

DISTRIBUCION DE UTILIDADES
(EJEMPLO HIPOTETICO)



NOTA: SE PROPONE LA ALTERNATIVA DE USAR LAS DOS PARA QUE LA DESAPARICION DEL INTERMEDIARIO CONSTITUYA UN PROCESO Y NO UNA ACCION DETERMINANTE.

Para nuestro caso y siempre con fines didácticos tomaremos los siguientes porcentajes:

R = rango del precio del mercado y el costo de producción
 $R = (P_m - 0.85)$

- a) 10%R Administración, utilidad de tiempo y financiación del centro de comercialización.
- b) 20%R Valor imputado al transporte.*
- c) 30%R Valor imputado al servicio de los intermediarios (agente rural, mayorista, minorista).
- d) 40%R Utilidad devengada de la operación de producir (en consecuencia del productor).

CUADRO No2

DISTRIBUCION DEL BENEFICIO**

Semana	Precio Lima	Costo	R \$	Utilidades Imputadas			
				40%R	10%R	30%R	20%R
1ra.	1.90	0.85	1.05	42	10.5	31.5	21.0
2da.	1.95	0.85	1.10	44	11.0	33.0	22.0
3ra.	2.00	0.85	1.15	46	11.5	34.5	23.0
4ta.	2.10	0.85	1.25	50	12.5	37.5	25.0
5ta.	2.10	0.85	1.25	50	12.5	37.5	25.0
6ta.	2.00	0.85	1.15	46	11.5	34.5	23.0
7ma.	2.10	0.85	1.25	50	12.5	37.5	25.0
8va.	2.00	0.85	1.15	46	11.5	34.5	23.0
9na.	1.80	0.85	95	38	9.5	28.5	19.0
10ma.	2.00	0.85	1.15	46	11.5	34.5	23.0
11va.	1.70	0.85	85	36	8.5	25.5	17.0

NOTA.-

- 40%R = del agricultor
- 10%R = del centro de comercialización
- 20%R = transporte a Lima
- 30%R = del intermediario

Así mismo anexo al almacén se dispone de un local para la administración y ésta cuenta con las facilidades del caso.

En este edificio se encontrará una sala de ventas, donde sea posible ubicar comodamente a los compradores, frente a una

 *Este valor se ha calculado en base del precio cobrado habitualmente y se considera en porcentaje porque a mayor variación de R traerá como consecuencia mayor volumen del producto y mayor demanda en el transporte.

** Ejemplo teórico.

mesa, una pizarra y una tabla donde se consigne el historial de precios hasta el momento; esta sala sólo será necesaria si se llega al refinamiento de subastar los lotes. (ventas por remate).

IV. PRIMERA ETAPA DEL SISTEMA

En esta etapa se produce el pasó físico del producto al campo del almacén.

Terminado el desgrane del maíz, el agricultor deberá presentarse a la Administración del almacén para solicitar el ingreso de su producto al mismo. Recabará la orden de recepción con la que solicitará al almacén el ingreso de su producto.

El transporte del campo al almacén es un costo que hay que estudiarlo. Se recomienda que los gastos de movilidad sean cargados a la cuenta de la administración y que la mano de obra del productor la considere como gasto efectivo en la producción (en el 0.85 Kg.).

Al depositar el producto, el agricultor recabará la guía de recepción con la cual se dirigirá al Banco pasado el tiempo prudencial para recibir los beneficios del caso.

La Administración por su cuenta enviará la nota al Banco en la que se consigne los datos necesarios para la liquidación al agricultor según lo estipulado en el Reglamento.

El Banco con la nota de Administración procederá a cancelar según lo acordado y la Administración llevará por el sistema más conveniente debida cuenta personal y por almacén los datos que convengan para la identificación y control del inventario.

IV.1 ORDEN DE RECEPCION

En la Orden de Recepción deberá constar:

- El número de kilos y sacos
- Variedad del grano (en el caso del maíz)
- Fecha de entrega (este día se fija el precio)
- Precio al momento (el de la semana para nuestro caso)
- Firma de compromiso del agricultor.

Por el hecho de ser un documento con precio y por ser un documento firmado obliga a realizar la operación, cualquiera

que fuera el juego del precio entre los días en que se realice esta operación y se deposite el producto. Por este motivo se aconseja que este paso sea muy corto. Generalmente es dependiente de la capacidad de almacenar y del ritmo de las ventas.

IV.2 GUIA DE RECEPCION

En la Guía será necesario consignar:

- La identificación con la Orden de Recepción
- Nº de kilos y Nº de sacos...
- Variedad del grano
- Estado fitosanitario y grado de humedad
- La reducción del grado en el standard
- Nº de kilogramos deducidos del % de humedad
- Identificación del lugar donde queda el lote
- Deberán consignarse los mismos elementos de precio que estipule el Reglamento.
- La firma de recibido conforme y entregado en las condiciones estipuladas anteriormente serán necesarias.

IV.3 LA NOTA DE ABONO AL BANCO

- Se describe primeramente el producto de acuerdo a lo es tipulado en la Guía de Recepción.
- Los precios acordados en el Orden de Recepción
- Las entregas a que va a ser objeto el productor como parte de sus ingresos y descuentos del costo según se estipule en el Reglamento.
- Un "Párrafo de Fe" en el cual el agricultor se aviene al resultado de la operación que realice la Administración del almacén.

Todos estos elementos deberán ser consignados y archivados según el sistema elegido.

El agricultor contra el documento pertinente recibirá el dinero parte de sus ingresos esperando las operaciones de cierre comercial para conocer el resultado final y cobrar lo que corresponde de acuerdo a lo estipulado.

Por razones de facilidad para nosotros escogemos el método de amortización por kilogramo para la cancelación.

CUADRO N^o3PAGO AGRICULTORES POR KILO

Semana	Precio Chacra	Costo	Bef.	Entregas	
				80%	20%
1ra.	127	85	42	33.6	8.4
2da.	129	85	44	35.2	8.8
3ra.	131	85	46	36.8	9.2
4ta.	135	85	50	40.0	10.0
5ta.	135	85	50	40.0	10.0
6ta.	131	85	46	36.8	9.2
7ma.	135	85	50	40.0	10.0
8va.	131	85	46	36.8	9.2
9na.	123	85	38	30.4	7.6
10ma.	135	85	50	40.0	10.0
11ma.	121	85	36	28.8	7.2

El precio en chacra se deduce sumando el costo por Ha. + el 40%R. En este caso imputamos que el 80% de los ingresos pertenecientes al agricultor (40%R), será la parte de los beneficios que el productor cobrará como primera entrega; el resto, 20% del 40%R quedará consignado como elemento de ajuste hasta que se produzca la operación de venta. De esta manera, un agricultor que haya depositado 8.000 Kg., la 5ta. semana tendrá una liquidación como sigue:

- 1.- $8.000 \times 0.85 = \$6.800$
Para el Banco como cobro del préstamo efectuado
- 2.- $8.000 \times \$0.50 = \4.000
Como ingresos del agricultor como parte de los beneficios.
- 3.- $8.000 \times \$0.10 = \800
Como ajuste después de realizada la transacción.
- 4.- Pago del dividendo de la operación comercial.

IV.4 LAS ENTREGAS

Los agricultores recibirán del Banco de Fomento Agropecuario una cantidad de dinero para la producción en la cual se estipula un promedio de costos por kilo dada una producción x. A partir de este momento se pueden dar dos casos:

1. El agricultor produce más volumen del calculado, en el cual será necesario estipular el sujeto al descuento del costo por el Banco y el volumen libre de este descuento.

Ejemplo:

Un agricultor recibe 3.400 para la producción de una Ha. de maíz y se calcula un rendimiento de 4.000 Kg. de producción x. El agricultor produce 6.000 Kg. por factores que no se han ponderado ni considerado en el costo; hace dos entregas al almacén, la primera de 4.000 Kg. sujeta a descuento y otra de 2.000 Kg. no sujeta a descuento.

2. El agricultor produce menos volumen del calculado por el Banco. En este caso será necesario descontar el total del crédito y calcular el excedente en base del precio por kilo en chacra.

Ejemplo:

El agricultor del anterior ejemplo obtuvo un rendimiento de 3.500 Kg. y el descuento se operará de la siguiente manera:

- Préstamo	S/ 3.400.00
- Beneficio 1ra. entrega de una venta efectuada la 1ra. semana	4.148.00
- Saldo 1ra. entrega	748.00
- Saldo 2da. entrega	243.60

Las variantes que se puedan presentar tal como las anteriores pueden ser previstos en los formularios de tal forma que la liquidación en el Banco sea rápida (Ver formularios).

1) ORDEN DE RECEPCION

Fecha _____

Nº _____

El Productor _____ de acuerdo con los Reglamentos del Almacén desea depositar _____ de _____ el cual deberá reunir los siguientes requisitos:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____

El precio que actualmente se considera es de:

1. chacra

2. Lima

El agricultor manifiesta estar de acuerdo con los Estatutos que administran y controlan las operaciones que se van a realizar.

La Administración

El Agricultor

OBSERVACIONES: _____

2) GUIA DE RECEPCION

Fecha _____

Nº _____

El Sr. _____ ha depositado _____ de _____ en las condiciones siguientes: _____

quedando ubicado en _____

_____ del almacén Nº _____

El ingreso corresponde a la Orden Nº _____

Almacén

Agricultor

3) NOTA AL BANCO

Fecha _____

Nº _____

Costo p/Ha. _____	Producto _____
Precio chacra _____	Has. _____
$R = x \times$	Volumen _____
Liq. Préstamo _____	x Por Ha. _____
Volumen C. _____ 1/	_____ 1/
Costo/kilo _____	Volumen libre _____ 2/
TOTAL _____	_____ 2/

Primera Entrega

A (Volumen 1/)	(80% 40%R) δ (P.Chacra-20%)	_____
B (Volumen 2/)	(P.Chacra - 30%R)	_____
TOTAL		_____
Préstamo		_____
Saldo		_____

En caso el agricultor haya producido menos del volumen calculado usar sólo "A" en (V.1/) (P. Chacra-20%)

Segunda Entrega

(Volumen Total) (P.Chacra - 20%R) _____

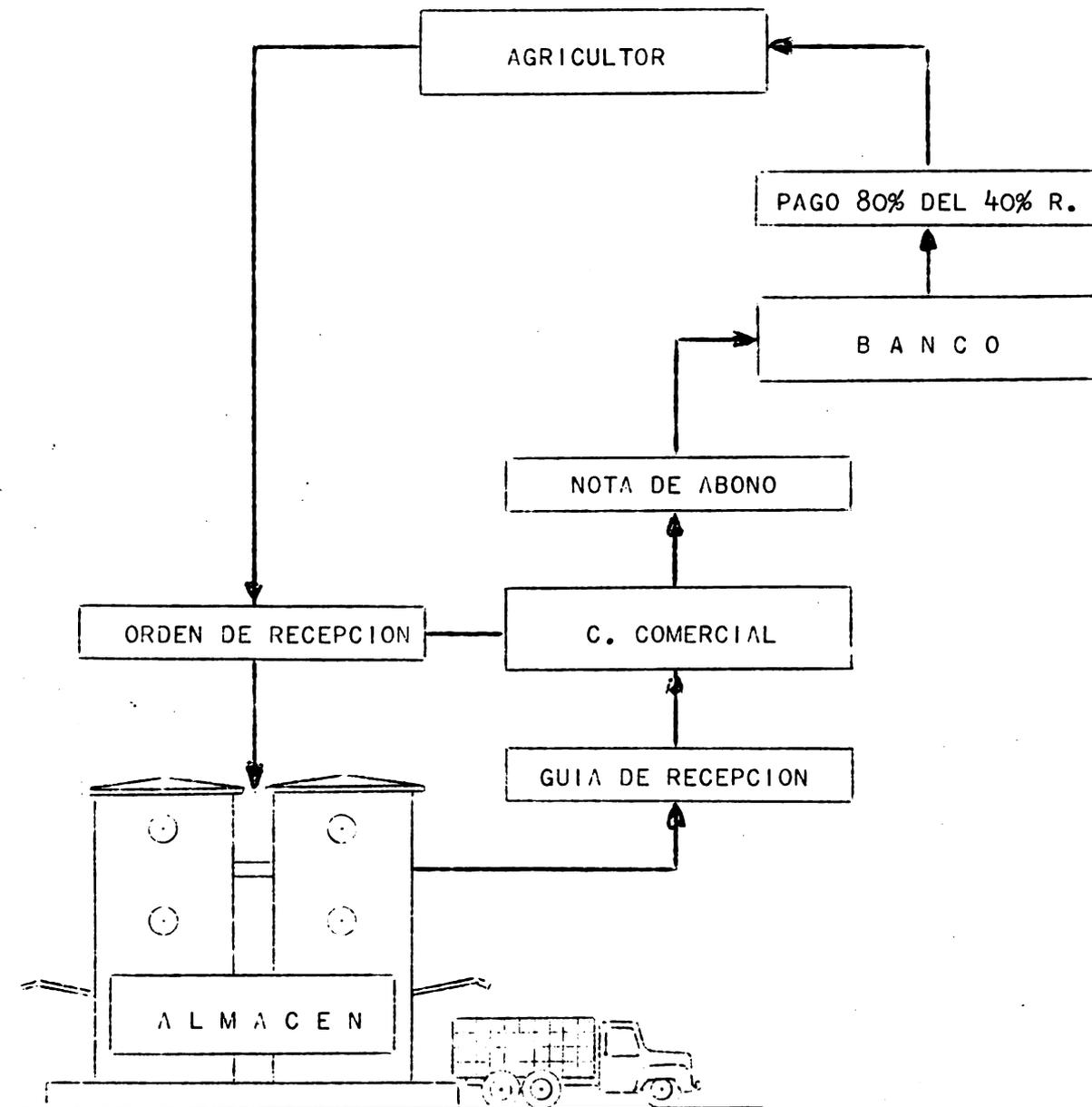
Por el presente documento Yo, _____ manifiesto estar de acuerdo con la liquidación hecha como me avengo a la transacción por hacer de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento.

El Agricultor

La Administración

CENTRO COMERCIAL
EJEMPLO HIPOTETICO

PRIMER PASO



J. IME MARQUEZ
ESP. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

V. SEGUNDA ETAPA

Esta etapa considera la operación de venta y pago al agricultor de 20% del 40%R.

Producida la venta de cualquiera que haya sido la forma, se procederá a la entrega del producto al comprador, el cual mediante la Orden de Remisión comunicará al almacén donde se le entregará el producto previa firma del documento respectivo, en el cual se hará constar el estado del producto así como la identificación de los dueños de los lotes que se lleva.

Con la copia correspondiente la Administración deberá deducirla del inventario y dar aviso al Banco para la cancelación al agricultor correspondiente.

V.1 ORDEN DE ENTREGA

En la cual se autoriza al comprador a retirar del almacén determinada cantidad del producto. En esta se consignará una identificación que corresponde al acta de venta así como los elementos con que los compradores, camioneros y camiones hayan sido autorizados para operar en el área de desarrollo.

- Número de acta de venta
- Nombre del comprador
- Volumen del producto
- Nº del camión que recogerá el producto
- Nombre del chofer
- Lote del almacén correspondiente.

V.2 GUIA DE REMISION

Elaborada por el almacenero en el momento de entregar el producto. Además de consignar los datos del volumen. Estado sanitario, datos con los cuales se identifica los lotes correspondientes en el almacén; la venta efectuada y el transporte.

- Número de acta de venta
- Volumen y estado sanitario
- Precio acordado

- Fecha de venta y fecha de entrega
- N° de lote
- N° de camión, nombre del chofer

V.3 NOTA DE CANCELACION

La copia del documento anterior que le corresponde a la Administración origina la nota de cancelación con la cual el Banco efectúa la liquidación al productor el 20% del 40%R, deberá consignar el nombre de los productores con el N° de kilos vendidos de cada uno así como la liquidación pertinente.

Con esta forma administrativa se termina la cancelación a los agricultores por el precio acordado en el momento de entregar el producto.

V.4 LAS VENTAS

En nuestro ejemplo hemos supuesto los tres tipos de venta; Inmediatas (mercado de Lima e intermediarios) y Futuras. En el mercado de Lima un agente especializado acordó un precio FOB de \$/1.625 la venta de 9'500.000 de kilos distribuidos entre la cuarta y novena semana a un ritmo que se encuentra indicado en el cuadro siguiente:

CUADRO N°4

VENTAS AL FUTURO

<u>Semana</u>	<u>Precio FOB</u>	<u>Volumen</u>	<u>Ingresos</u>
1ra.			
2da.			
3ra.			
4ta.	1.625	1'000.000	1'625.000
5ta.	1.625	1'000.000	1'625.000
6ta.	1.625	1'000.000	1'625.000
7ma.	1.625	2'000.000	3'250.000
8va.	1.625	2'500.000	4'062.500
9na.	1.625	2'000.000	4'062.500
10ma.	-----	-----	-----
11ma.	-----	-----	-----

El mismo agente realizó ventas inmediatas directas en el mercado de Lima a precios FOB para la semana en la 1ra., 2da., 3ra., y 8va. semana haciendo un volumen de 3'200,000

CUADRO Nº5
VENTAS INMEDIATAS DIRECTAS
(MERCADO DE LIMA)

Semana	Precio FOB	Volumen Kg.	Ingresos
1ra.	1.690	300.000	507.000
2da.	1.730	1'400.000	2'422.000
3ra.	1.760	1'000.000	1'760.000
4ta.	-----	-----	
5ta.	-----	-----	
6ta.	-----	-----	
7ma.	-----	-----	
8va.	1.770	500.000	885.000
9na.	-----	-----	
10ma.	-----	-----	
11ma.	-----	-----	
12ma.	-----	-----	

Las ventas producidas en el punto de embarque a los intermediarios ha sido por un volumen de 8'000.000 de Kg. a los precios consignados en el centro de comercialización.

CUADRO Nº6
VENTA A INTERMEDIARIOS

Semana	Precio FOB	Volumen Kg.	Ingresos
1ra.	1.375	700.000	962.500
2da.	1.400	600.000	840.000
3ra.	1.425	2'500.000	3'562.500
4ta.	-----	-----	
5ta.	1.475	600.000	885.000
6ta.	-----	-----	
7ma.	-----	-----	
8va.	1.425	1'500.000	2'137.500
9na.	1.325	500.000	662.500
10ma.	1.425	500.000	712.500
11ma.	1.295	560.000	725.200
12ma.	-----	-----	

ORDEN DE ENTREGA

Fecha _____

El Sr. _____ está
facultado para retirar _____ de _____
Para este efecto faculta al Sr. _____
el que se apersonará en el vehículo N^o _____
que está registrado en la sección de comercia-
lización con el N^o _____.
Este derecho lo ha obtenido en la venta de fe-
cha _____ y pertenece a los lotes Nos. _____

La Administración

GUIA DE ENTREGA

Fecha _____ N^o _____

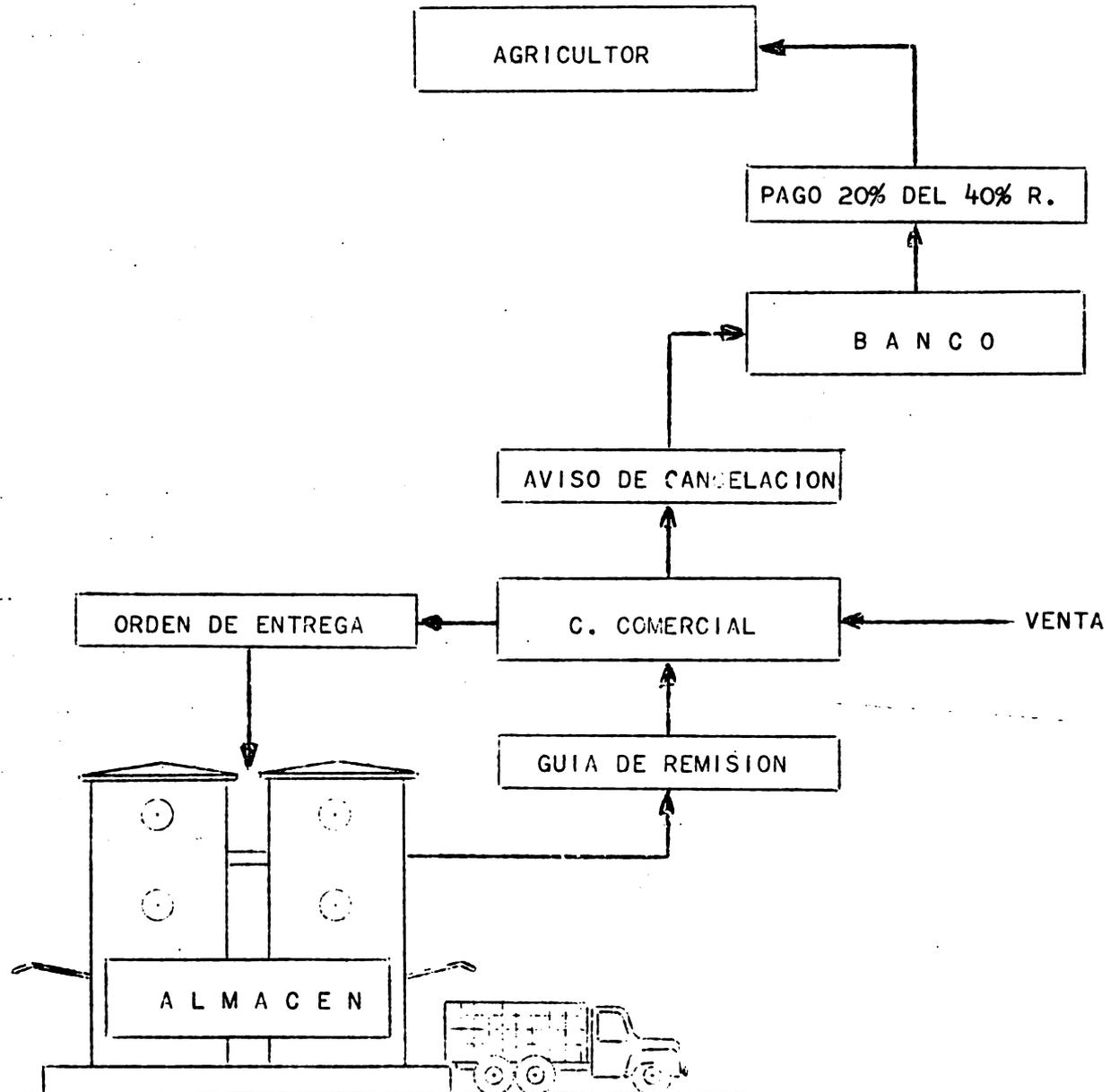
De acuerdo a la Orden N^o _____ se ha efectua-
do la operación por la cual se le ha entregado
de _____
en las siguientes condiciones:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Al Sr. _____ que
se apersonó en el vehículo N^o _____. Se ha
efectuado la entrega de los lotes Nos. _____
del Almacén N^o _____.

CENTRO COMERCIAL
EJEMPLO HIPOTETICO

SEGUNDO PASO



JAIME MARQUEZ
ESP. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

VI. TERCERA ETAPA

En esta etapa se efectúa la liquidación de los ingresos del Centro Comercial después de haber realizado las operaciones de transferencia económica.

El pago a los agricultores por cuenta del Banco de Fomento Agropecuario ha originado una deuda al Centro de Comercialización por los siguientes conceptos:

1. Pago del costo de producción efectuado por el Banco de Fomento en la primera liquidación \$/0.85 por kilo.
2. El pago del 80% del 40%R que debe ser abonado al Banco y constituye el primer adelanto efectuado por éste al productor.
3. El pago del 20% del 40%R que debe ser abonado al Banco por concepto del segundo adelanto efectuado a los productores.

El Centro Comercial poseerá un sistema de Cuentas en el Banco, correspondiente a la distribución de los ingresos provenientes de las operaciones.

1. Utilidades del Centro.- corresponden al 10%R y constituyen la cuenta del Centro que no es sujeta a distribución por constituir la utilidad económica de pago de servicios prestados.
2. Reembolso a los agricultores.- lo constituye tres conceptos:
 - a) Reembolso al Banco del costo de producción \$/0.85 por kilo.
 - b) Pago al Banco en la primera entrega efectuada a los agricultores 80% del 40%R.
 - c) Pago al Banco de la segunda entrega 20% del 40%R
3. Beneficio de Operaciones.- Cuenta en la cual se consigna los ingresos provenientes por los excedentes producidos de transferencias ventajosas. Esta cuenta se tendrá que distribuir a los agricultores según lo estipule en los reglamentos presentados.

CUADRO N°7

ENTREGAS A LOS PRODUCTORES POR EL BANCO

Semana	80%(40%R)	20%(40%R)	Costo (85 ctvs/kilo)	TOTAL
1ra.	846.720	136.080	2'142.000	3'200.400
2da.	962.640	146.160	2'142.000	3'250.800
3ra.	927.360	231.800	2'142.000	3'301.200
4ta.	1'008.000	252.000	2'142.000	3'402.000
5ta.	1'008.000	252.000	2'142.000	3'402.000
6ta.	927.360	231.800	2'142.000	3'301.200
7ma.	1'008.000	252.000	2'142.000	3'402.000
8va.	927.360	231.800	2'142.000	3'301.200
9na.	-----	-----		
10ma.	-----	-----		

Las cuentas del Centro Comercial serán al comienzo negativas pues sus ingresos no obedecen al mismo ritmo que las entregas; éstas se desplazan en 11 semanas.

La nivelación con la deuda del Banco se produce recién en la octava semana, en la que se considera pagada la obligación del agricultor y empiezan a generarse los ingresos propios de la operación comercial, llegando a ser \$6'735.200 de los cuales debe devengarse 2'356.200 por el uso de la administración del almacén (el correspondiente a 10%R).

CUADRO N°8

CUENTA CENTRO COMERCIAL

Semana	Costo de Prod. (1)	Beneficios 40%R (2)	Ingresos (3)	Saldo (4)
1ra.	2'142.000	1'048.400	1'469.500	-1'730.900
2da.	2'142.000	1'108.800	3'262.000	-1'719.700
3ra.	2'142.000	1'159.200	5'322.500	+ 401.600
4ta.	2'142.000	1'260.000	1'625.000	-1'375.400
5ta.	2'142.000	1'260.000	2'510.000	-2'267.400
6ta.	2'142.000	1'159.200	1'625.000	-3'058.600
7ma.	2'142.000	1'260.000	3'250.000	-3'210.600
8va.	2'142.000	1'159.200	7'085.000	+ 573.200
9na.	-----	-----	4'725.000	+5'298.200
10ma.	-----	-----	712.500	+6'010.200
11ma.	-----	-----	725.000	+6'735.200

Las utilidades a distribuirse serán de: \$/4'379.000 a razón de 20'160.000 kilos repartidos corresponderá a ¢. 21.5 por kilo comercializado. Tendremos entonces que se habrá conseguido de acuerdo a las entregas semanales los ingresos siguientes:

CUADRO N°9

INGRESOS FINALES DE LOS AGRICULTORES

Semana	40%R	Ajuste	I. Agricultor	Costo	Total
1ra.	42	21.5	63.5	85	1.485
2da.	44	21.5	65.5	85	1.505
3ra.	46	21.5	67.5	85	1.525
4ta.	50	21.5	71.5	85	1.565
5ta.	50	21.5	71.5	85	1.565
6ta.	46	21.5	67.5	85	1.525
7ma.	56	21.5	71.5	85	1.565
8va.	46	21.5	67.5	85	1.525

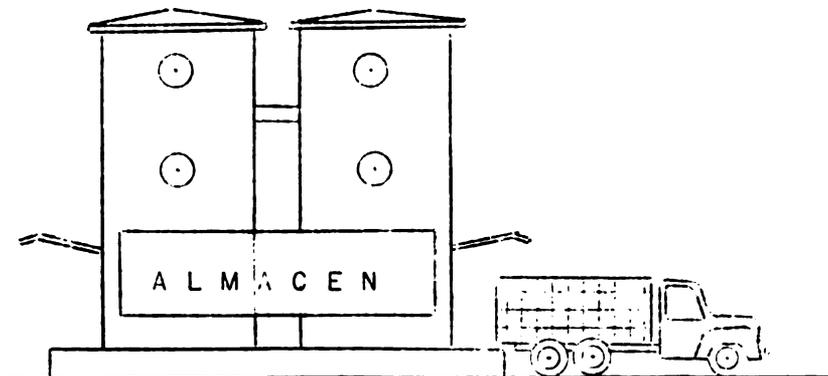
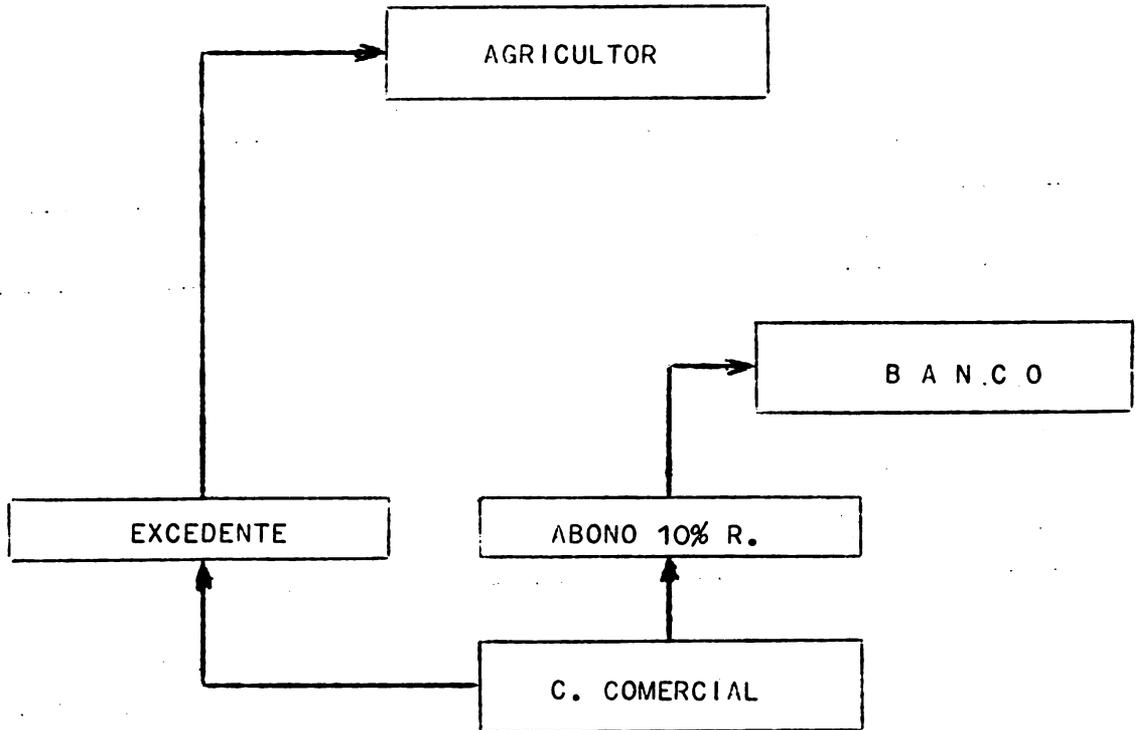
Los ingresos totales han variado de ¢.63.5 a ¢.71.5 pudiéndose estimar que el precio promedio obtenido en nuestro ejemplo es de \$/1.53

El promedio de ingreso por kilo obtenido supera por un amplio margen a los precios obtenidos en chacra que es normalmente la forma como se hubiera comercializado el producto en la zona.

JM/eb.

CENTRO COMERCIAL
EJEMPLO HIPOTETICO

TERCER PASO



JAIME MARQUEZ
ESP. EN PLANIFICACION
ASISTENTE

ASENTAMIENTO INDIVIDUAL PROGRESIVO

(Contempla Línea de Crédito)

PRIMERA ETAPA 1/

El **asentamiento** contará con un almacén, el cual recepcionará los productos hasta que las organizaciones competentes hayan decidido las ventas en los volúmenes adecuados y en los mercados que le establezcan.

Primer Paso.- en el cual se produce la transferencia física del producto al almacén: terminadas las operaciones de cosecha, el agricultor deberá solicitar la orden de recepción de la Administración del asentamiento. Una vez depositada la cosecha recibirá el comprobante de depósito, con el cual se dirigirá al Banco, donde se producirá la transferencia económica del porcentaje establecido por el Banco (este porcentaje podrá ser hasta de un 40% del valor del producto en el momento de la entrega)

La Administración por su cuenta enviará el comprobante a la entidad financiera, la que consignará los datos necesarios para la pignoración de la Producción almacenada

El Banco con la nota de la Administración procederá a cancelar teniendo la alternativa (si el colono así lo desea) de abrir una cuenta corriente por la cantidad que deba abonar o entregarle el dinero (ver esquema 1)

Segundo Paso.- En el cual se efectúa la liquidación de los ingresos del almacén después de haber realizado las operaciones de transferencia económica y el pago a los agricultores del saldo resultante de las operaciones de crédito individual

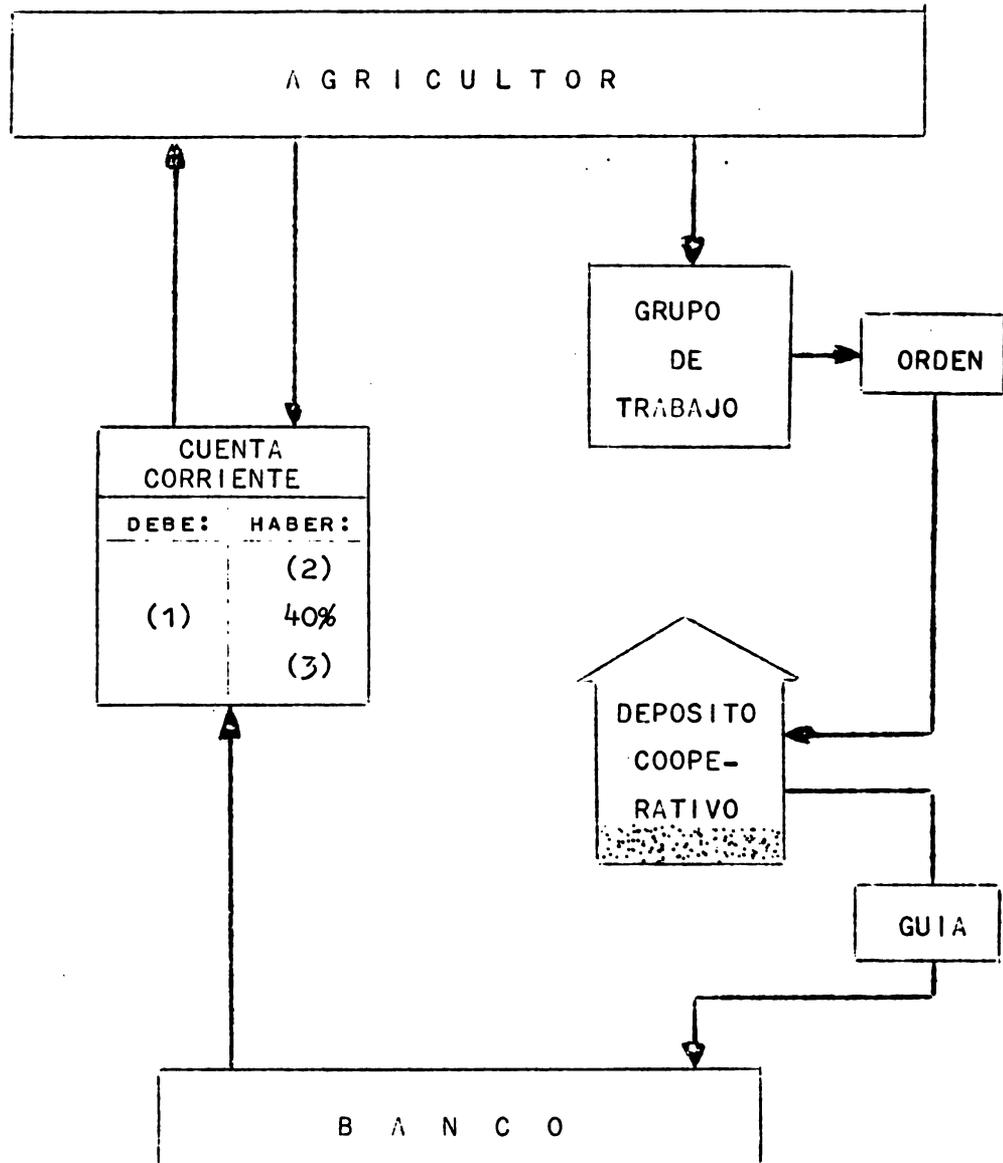
Para la primera operación deberá imputarse un porcentaje del valor de la cosecha como utilidad generada por el transporte y almacenamiento de los productos; ingresos que formarán luego parte de las reservas propias del asentamiento

Para la segunda operación será el Banco el que efectúe las liquidaciones personales (ver esquema 2)

1/ Para detalles de instalación de Estructura de un servicio a la producción ver capítulo anterior

COMERCIALIZACION DE LA
 PRODUCCION A TRAVES
 DEL ASENTAMIENTO.

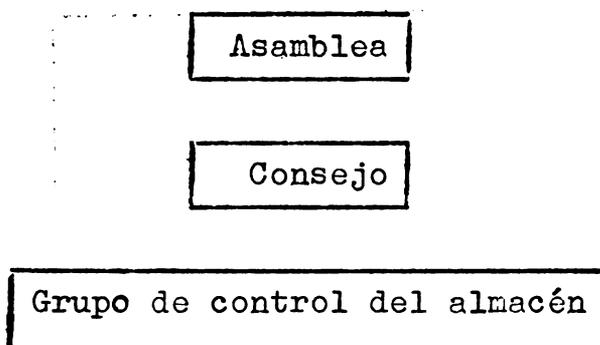
PRIMER PASO: ACOPIO



- (1) EL DEBITO EN LA CUENTA CORRIENTE DEL AGRICULTOR ES EL PRESTAMO QUE RECIBIO PARA LA PRODUCCION.
- (2) EL HABER ES EL 40% DEL VALOR ESTIMADO DE LA COSECHA.
- (3) EL AGRICULTOR PUEDE RETIRAR SU DINERO O MANTENER LA CUENTA.

JAIME MARQUEZ
 ESP. EN PLANIFIC.
 ASISTENTE

En esta primera etapa el asentamiento estaría organizada de acuerdo al siguiente esquema:



La Asamblea formada por el consenso de agricultores y asesorada por los técnicos del Estado, elegirán al Consejo y elaborarán el Reglamento de Trabajo del almacén, vigilará por cuenta de los directamente interesados y mediante un grupo de control las pautas que se establezcan para su funcionamiento. El Consejo tendrá la responsabilidad de manejar la cuenta de reservas generadas por los servicios establecidos

SEGUNDA ETAPA

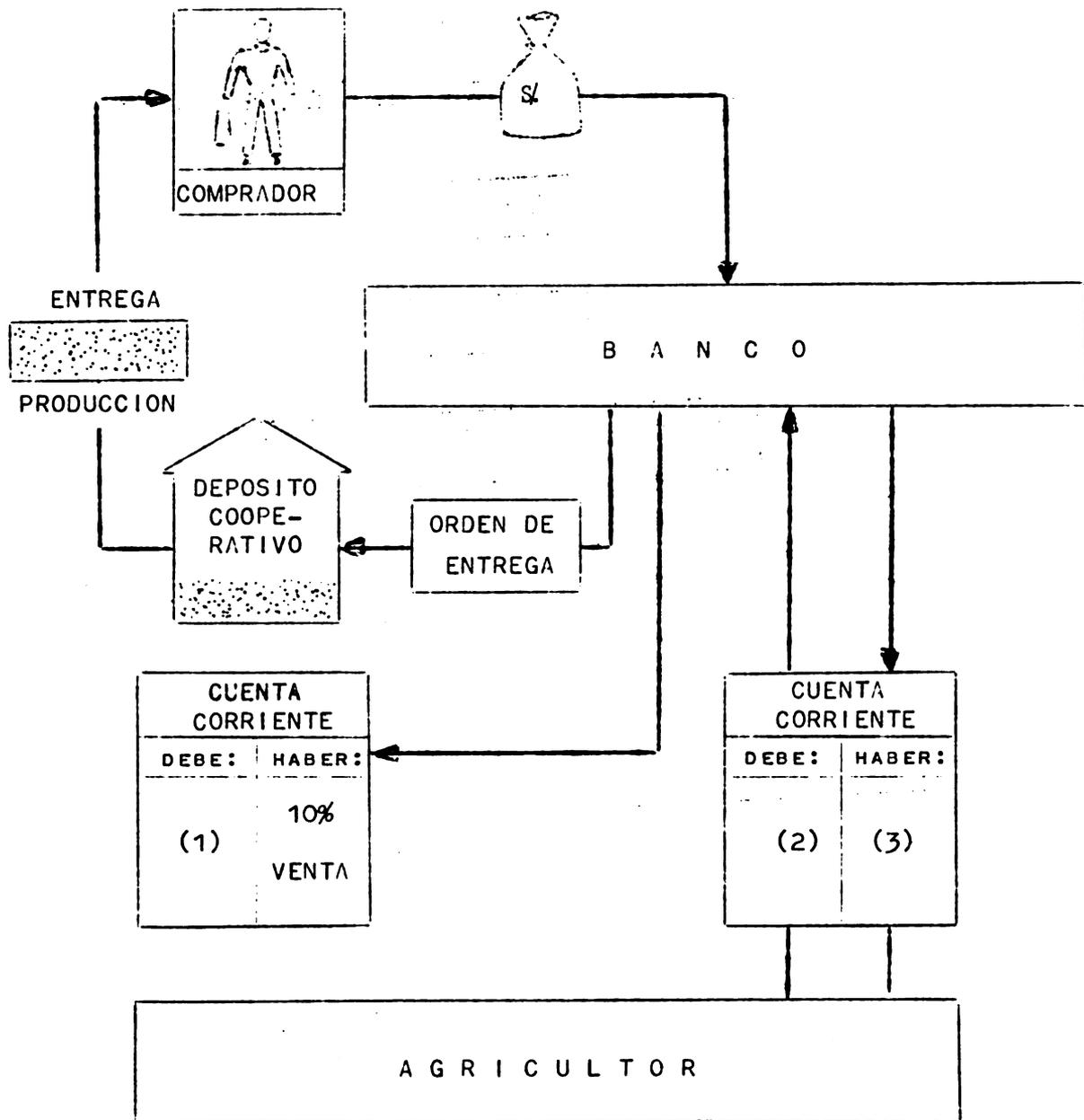
En esta segunda etapa (a partir del 3er año) el asentamiento se encuentra funcionando con una estructura institucionalizada, la cual puede considerarse como cooperatizable, pues de suponer que los futuros socios se encuentren compenetrados de la necesidad de su acción en grupo; ahora, que se les ha demostrado los beneficios obtenidos de trabajar en ese sentido. Además desde su formación se les ha dado una estructura similar a las cooperativas

1. La Asamblea General establecida
2. Consejo establecido
3. El grupo de trabajo del almacén

Las actividades pueden ampliarse para cumplir otras funciones y prestar otros servicios a los asociados, podrían crearse grupos de trabajo similares a los del almacén para que colaboren con la Administración en los distintos servicios a establecerse. (Tiende a cubrir los aspectos de los anteriores capítulos)

COMERCIALIZACION DE LA
 PRODUCCION A TRAVES
 DEL ASENTAMIENTO.

SEGUNDO PASO: VENTA



JAIME MARQUEZ
 ESP. EN PLANIFIC.
 ASISTENTE

Una función que se prevé que las cooperativas desempeñan en la segunda etapa es el abastecimiento de insumos para la cual ya se contará con un almacén de donde se distribuirán dichos insumos. (ver esquema 3)

El Banco será el abastecedor de la cooperativa y proveerá a los agricultores de vales por el material que deben recoger; quedará especificado además la fecha en la cual deba efectuarse la entrega.

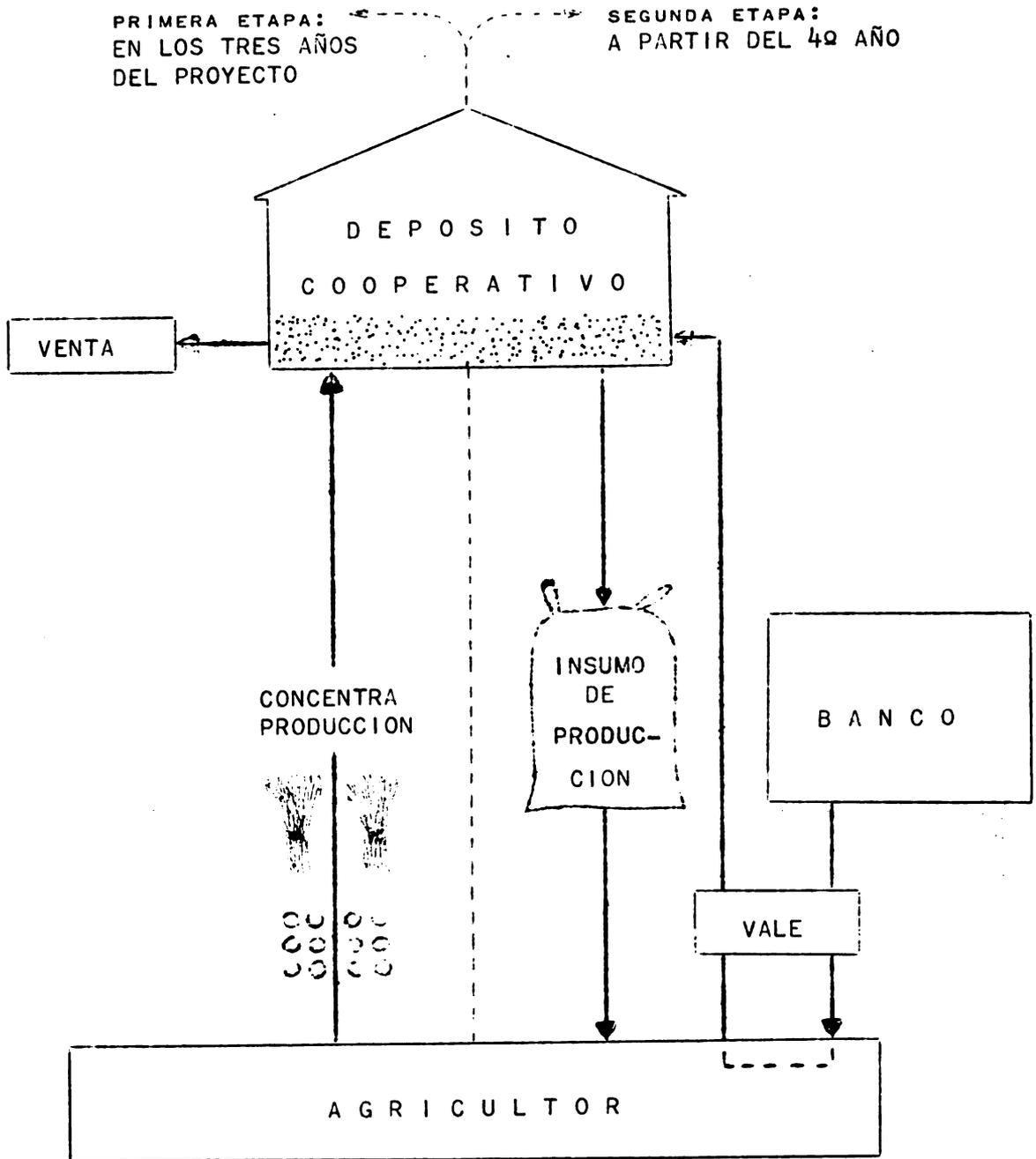
Los colonos se harán representar vigilando y controlando las operaciones mediante el sistema de grupos de trabajo.

En una fase más avanzada se podrían organizar otras actividades, como mecanización, en este caso el vale se convierte en "orden de trabajo" y funcionaría de la misma manera

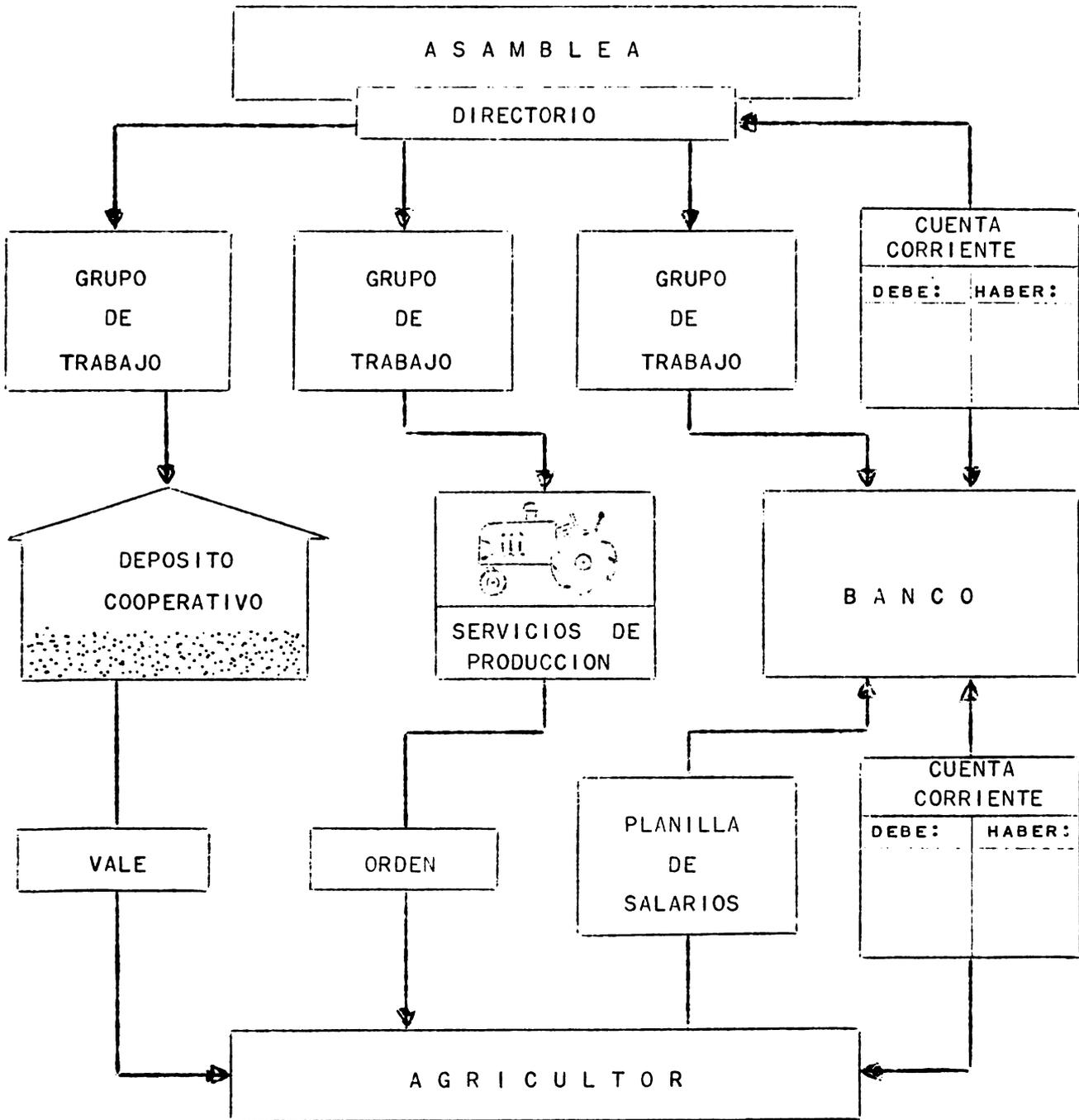
Una nueva fase más complicada, pero que representa mayor seguridad en la distribución del dinero, es la organización de las Planilas, pues presupone el ordenamiento del costo de producción en forma laboriosa pero reviste un carácter importante, pues permite establecer cuenta corriente por los colonos en las Agencias del B.A suministrarán el crédito

La organización de esta segunda etapa trata de objetivar y racionalizar el movimiento del dinero dentro del asentamiento (ver esquema 4). Con el cual se evita al mínimo el movimiento del mismo y disminuye las operaciones bancarias en un número apreciable, quedando la posibilidad de que los colonos abran sus cuentas corrientes en el Banco sobre los cuales se podrían hacer los reintegros tal como se explicó en la primera etapa.

EVOLUCION HACIA
LA COOPERATIVA



ESQUEMA FINAL
DE LA COOPERATIVA



JAIME MARQUEZ
ESPE. EN PLANIFIC.
ASISTENTE

F E D E E R R A T A S

<u>CAPITULO</u>	<u>PAG.</u>	<u>LEASE</u>	<u>DICE</u>
I. Introducción	3	nuevos propietarios	menos propieta rios
I. Introducción	3	significa	simplifica
II.El Asentamiento	1	conlleve a la confu sión	conllewa a la confusión
III.Presentación de los Casos	1	solución específica	solución expe- cífica
III.Asentamiento In dividual	2	mayor envergadura	mayor envarga- dura
IV.Estructura mixta	1	mayor envergadura	mayor envarga- dura

