

# La integración en la agricultura y las Cooperativas

POR

JOSE LUIS DEL ARCO

El tema de la integración en la agricultura es de gran actualidad y viene ocupando estos últimos años, más allá de nuestras fronteras, la atención de los expertos. Incluso ha sido objeto de deliberaciones en varias Asambleas nacionales e internacionales.

El fenómeno de la integración se ha desarrollado en mucha mayor medida en los Estados Unidos de América y en el Canadá, pero en Europa comienza a hacerse sentir seriamente, especialmente en Inglaterra y en los países de la Comunidad Económica Europea.

De un estudio inserto en la revista *Chambres d'Agriculture* publicado por la Asamblea Permanente de los Presidentes de las Cámaras Agrícolas Francesas, correspondiente a enero del corriente año, extraemos los siguientes datos estadísticos:

En la avicultura está integrado el 95 por 100 de la producción de los Estados Unidos y Canadá; el 90 por 100, de los Países Bajos; el 70 por 100, de Bélgica, y del 50 al 60 por 100, de Alemania occidental y Francia.

En la producción porcina, la integración está en sus comienzos en Francia; pero en Inglaterra, Países Bajos y Dinamarca alcanza el 50 por 100 de la producción.

En producción bovina, en los Estados Unidos de América tiene relativa importancia, porque alcanza a un 20 por 100, pero con tendencia a aumentar y a generalizarse a los demás países, especialmente en el ciclo de la ternera.

En el sector de las conservas de frutos y legumbres, la tendencia integradora es arrolladora, sobre todo en los Estados Unidos de América. En Inglaterra, sólo 12 firmas cuentan con 250 fábricas, que producen 1.600.000 toneladas de conservas. En Bélgica, la producción conservera es asegurada por 15 empresas, de las que sólo tres controlan más del 50 por 100 del mercado.

En Francia se han creado o están a punto de constituirse dos empresas, la Compañía Libaron y el grupo Europe-Conserves, en el seno del cual se asociarán Cooperativas y empresas privadas. Para darse cuenta del volumen de las inversiones previstas bastará decir que la fábrica proyectada en Vauvert ha sido calculada para alcanzar, en el año 1970, 70.000 toneladas (la total producción francesa en 1962 fue de 150.000 toneladas).

En España, que yo sepa, no se ha prestado hasta ahora atención a este fenómeno de la integración en la agricultura, al menos públicamente.

Sin embargo, nos son conocidos hechos que entran de lleno en este fenómeno y que justifican sobradamente que se preste atención a los mismos, pudiendo aprovechar nuestros agricultores las lecciones que nos vienen de fuera.

A continuación ofrecemos resumidos el estudio y las conclusiones realizados por expertos y teóricos del cooperativismo que nos ha sido dado conocer, con el deseo de despertar una inquietud sobre el tema.

## CONCEPTO Y CLASES DE LA INTEGRACION

En términos generales, y ateniéndonos al sentido gramatical de la palabra, integrar es componer un todo con sus partes integrantes.

Pero el término integrar—y su derivado integración—ha saltado a la economía para expresar un fenómeno peculiar. Es el hecho de incorporar una o más unidades económicas que cumplen funciones idénticas o diferentes, a un conjunto más importante (definición de Pierre Reymond, Director del Consejo Nacional de la Cooperación Agrícola Francesa).

Joseph Le Bihan, economista agregado al Instituto Nacional de Investigaciones Agronómicas, de París, dice que una actividad económica se integra cuando el conjunto de operaciones que se relacionan son ejecutadas bajo la autoridad de un centro de decisión única.

Frecuentemente, integración y concentración se confunden, y de hecho es así, pero puede señalarse el matiz que las distingue, pues la integración supone la existencia de un poder dominante sobre las unidades integradas.

Se distinguen *varias clases de integración*, a saber:

**Integración vertical**, que, a su vez, puede ser *ascendente* o *descendente*.

La *integración es vertical* cuando coordina unidades económicas que trabajan a niveles diferentes.

La *integración vertical es ascendente* cuando el centro integrante remonta hacia la producción para controlar las fuentes de aprovisionamiento. Y es *descendente* cuando el centro integrante parte de la producción y se dirige hacia el consumo para reforzar su posición comercial.

Innecesario es decir que la *integración* puede ser, a la vez ascendente y descendente, como ocurre cuando la firma integrante trata de controlar determinado proceso de suministros con vista a la recogida de los productos obtenidos y su posterior colocación en el mercado.

La *integración vertical* lleva implícito el riesgo del monopolio en sus extremas manifestaciones, al someter a un solo poder de decisión todo el proceso seguido por un determinado bien económico, desde la producción hasta su distribución.

Ejemplo: Una empresa de fabricación de alimentos para el ganado, que se asegura en exclusiva el consumo de sus fabricaciones por los ganados contratados, que después son sacrificados y sus carnes comercializadas por la propia empresa.

Otro ejemplo: Una cadena de supermercados que tiene sus propias fábricas conserveras y sus propias explotaciones agrícolas para procurarse las primeras materias.

La *integración horizontal* se produce cuando incorpora unidades económicas situadas al mismo nivel de la actividad económica.

La *integración horizontal* se traduce en la reducción del número de los que operan en una misma actividad. Llevada a sus últimas consecuencias, supone la fusión de las empresas integradas en una sola unidad, bien mediante la absorción por una que subsiste de las restantes que desaparecen, o bien por la disolución de todas las integradas y la creación de una nueva que las continúa.

Finalmente, se habla de la *cuasi-integración* cuando se llega a ella por medio de contratos celebrados entre la firma integrante y las integradas, que aseguran a la firma integrante un cierto poder de decisión.

Marie-Joseph Godet distingue tres clases de *cuasi-integración*, a saber:

- a) *Cuasi-integración capitalista*, en la que la producción

agrícola es aislada y sometida, mediante un contrato individual, a numerosas exigencias, que le son impuestas por la firma integrante, de la que se convierte en servidor.

b) *Cuasi-integración cooperativa.*

c) *Cuasi-integración mixta.* Frecuentemente se trata de una cuasi-integración realizada entre Cooperativas y firmas pertenecientes al sector capitalista.

## JUICIO SOBRE EL FENOMENO DE LA INTEGRACION

Comenta con acierto Pierre Reymond que se trata de un fenómeno inevitable, tan imposible de detener como el curso del Sol, los vientos o las mareas.

M. Le Bihan—citado más arriba—entiende que la integración es, ante todo, una técnica de organización y que, por ser un elemento de planificación de la actividad económica, necesita que el mecanismo de la producción y de los cambios sea previamente conocido y dominado.

La integración viene impuesta por las complejidades crecientes del proceso económico.

En el terreno técnico y económico, es necesario utilizar medios cada vez más potentes y más costosos, y los servicios de expertos cada vez más especializados.

En el orden comercial, las empresas deben suministrar productos en cantidades elevadas, de calidad constante y homogénea, y con destino a mercados frecuentemente lejanos.

Ciertos productos no pueden ser comercializados en condiciones convenientes, sino bajo una marca conocida, impuesta y sostenida a base de una publicidad muy costosa.

Los servicios comerciales son más eficaces cuando se apoyan en una red de representantes; dependiendo, a su vez, de una sola firma capaz de proporcionar una extensa gama de productos de igual calidad, y adaptados a las necesidades de la clientela que dicha empresa ha decidido interesar en sus programas de venta. De aquí la creciente importancia de los comercios de múltiples sucursales y de cadenas de distribución voluntarias.

## LOS EFECTOS DE LA INTEGRACION SOBRE LA AGRICULTURA

Acertadamente, comenta Reymond que no es prudente emitir un juicio de valor sobre la integración de una manera absoluta.

«La integración, como la lengua de Esopo—dice—, puede ser, según los casos, lo mejor o lo peor, y por esta razón más de un economista dice que la integración es un espejo de dos caras.»

La falta de capitales en la agricultura y la necesidad que tiene ésta de modernizarse son las causas determinantes de un modo decisivo de la integración en la agricultura.

En principio, la oferta de capitales provenientes de la industria o del comercio han de considerarse como bien venidos en la agricultura.

Pero precisamente porque esos capitales son ajenos a la agricultura y, muchas veces, de procedencia extranjera, aparecen en seguida los primeros motivos de recelo y temor.

Dichos capitales se mueven preferentemente por el estímulo de la máxima rentabilidad, y el progreso de la región o de las explotaciones agrícolas les interesan secundariamente.

Por otra parte, los capitales buscan de preferencia—lógicamente, desde su punto de vista—las inversiones en zonas o empresas que cuentan con grandes posibilidades, huyendo de las decauperadas.

Si la integración es completa y el empresario agrícola practica el monocultivo, pierde sus prerrogativas de jefe de empresa y se convierte de hecho en un asalariado. En efecto, aquél recibe todos los productos que le son necesarios para el funcionamiento de una empresa; pero, en cambio, carece de libertad en materia de técnica de la producción y es sometido a una total dependencia en orden a la comercialización.

Si la integración es parcial, el cuadro no resulta tan sombrío, pero no deja de ser inquietante.

Es cierto que se alivia la necesidad de capitales al agricultor, que se le garantiza la seguridad de la colocación de sus cosechas y que se inicia en modernos procedimientos de producción de masa, al ponerse a su disposición asesores técnicos, proporcionados por la empresa integrante y que el agricultor aislado no hubiera podido pagarse.

Es igualmente cierto que, como consecuencia de lo anterior, aquellos agricultores comprometidos en la integración o el sector correspondiente experimentan un positivo progreso económico y social.

Pero, en contrapartida, lo mismo que en la integración total, aunque en forma algo más atenuada, el agricultor pierde su autonomía y sufre la presión de la firma integrante, quedando en cierto modo a su merced, en compras, ventas y créditos.

Al pasar la economía agrícola de la forma de economía de granja a la de producción industrial, se provoca inevitablemente, la superproducción y, como consecuencia, el envilecimiento en los precios. Al envilecerse los precios, los industriales imponen revisión de los contratos de integración, y el agricultor no tiene posibilidad alguna de oponerse.

Tampoco es seguro que los rendimientos de la producción mejoren absolutamente.

Finalmente, las ventajas financieras son realmente un arma de doble filo. El agricultor queda en una situación de dependencia total.

El Organismo de los Presidentes de Cámaras Agrícolas Francesas afirma: La integración es la desaparición de la forma actual de la agricultura, con todas las consecuencias, especialmente políticas y sociales, que esto lleva consigo.

## EL REMEDIO EFICAZ: LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS

Frente a los riesgos de la integración y si el agricultor quiere conservar su independencia y el puesto que le corresponde en la economía, no dispone más que de un remedio eficaz: La asociación cooperativa. Los demás sólo podrán ser complementarios, y sin la asociación cooperativa serán ineficaces o peligrosos.

Mediante la asociación cooperativa, el agricultor podrá abordar y resolver, en su propia utilidad y sin abdicar de su soberanía, los problemas que le plantean las nuevas e inexorables exigencias técnicas, y que le fuerzan tanto a la integración horizontal como a la integración vertical.

Ahora bien, será prudente tener muy presente que, en comparación con las integraciones capitalistas, en la concentración cooperativa los problemas son más difíciles de resolver, por el carácter personalista de la Sociedad Cooperativa.

La empresa capitalista es movida casi exclusivamente por la busca del provecho; en tanto que la Cooperativa es una sociedad de servicios, y el elemento humano es prevalente.

La dificultad de cohonestar ambas exigencias, la que impone el éxito de la empresa económica y la que dicta el respeto a los principios cooperativos, plantea a la concentración cooperativa una cierta contradicción, porque, muchas veces, parece que la efi-

caja económica no puede lograrse sino a costa del sacrificio del espíritu cooperativo.

Esta contradicción es más señalada en las grandes Cooperativas, que se extienden a una gran zona geográfica y con numerosos socios, y está más atenuada en las Cooperativas de segundo grado, por cuanto que las Cooperativas de base pueden conservar su personalismo.

Más adelante volveremos a ocuparnos de este problema, al tratar de la compatibilidad de los principios cooperativos con las exigencias de la integración, sea horizontal o vertical.

### CLASES DE CONCENTRACION COOPERATIVA

La concentración cooperativa puede realizarse—también entre nosotros y conforme a nuestra vigente legalidad—de diferentes formas; pero las típicas son dos:

Concentración mediante la fusión de Cooperativas.

Concentración mediante la unión de Cooperativas.

La fusión se produce cuando una Cooperativa absorbe a otra u otras, de tal modo que las absorbidas desaparecen en cuanto entes jurídicos independientes, y todos sus asociados y sus respectivos activos y pasivos pasan a la Cooperativa absorbente. También se realiza cuando dos o más Cooperativas deciden transformarse en una nueva y distinta de cada una de aquéllas.

La unión de Cooperativas se produce cuando varias entidades de esta clase se asocian cooperativamente, esto es, dan vida a una nueva Cooperativa—Cooperativa de segundo o de tercer grado—, pero conservando aquéllas su personalidad jurídica. Es una aplicación del principio federalista.

Vamos a referirnos seguidamente a cada una de estas dos formas, aunque no estará de más aclarar que cuando se trata de Cooperativas no puede hablarse exactamente de integración, por cuanto que las unidades económicas que se asocian cooperativamente no están sometidas a un poder de dirección—el de la empresa integrante—, sino que la soberanía radica en ellas mismas, por la virtud del principio democrático que es básico en cooperativismo.

A) La integración horizontal o concentración viene impuesta a los agricultores por una razón decisiva: organizar la empresa en la dimensión óptima desde el punto de vista técnico y económico.

Ovvio es decir que la medida óptima depende de la clase de empresa y del grado de desarrollo alcanzado por los factores técnicos y económicos, así como de las exigencias del mercado.

Pero en todos los casos el resultado es que, desde el punto de vista de la producción, se impone la utilización de medios cada vez más costosos, una organización racional constantemente perfeccionada y la utilización de personal de más en más capacitado.

Y, desde el punto de vista comercial, un mercado cada vez más exigente y complicado demanda productos de una calidad constante y homogénea, y no es posible vencer en una economía concurrencial, sino utilizando las técnicas comerciales más perfectas: publicidad, inevitablemente costosa, y una red de distribución eficiente.

B) Pero los agricultores no pueden limitarse a buscar a sus productos brutos el mejor precio mediante la concentración cooperativa, ni siquiera a limitarse por este procedimiento a adquirir lo que necesitan sus explotaciones.

Deben ambicionar un dominio más extenso de los diferentes sectores industriales y comerciales que giran alrededor de la producción agrícola, tanto en los que se sitúan al servicio de la explotación como de los que parten de los productos agrarios, sirviéndose de la asociación cooperativa para realizar la que llamamos integración vertical.

Ejemplo: Viticultores asociándose para procurarse todos los elementos que necesitan sus explotaciones y para transformar la uva recolectada en vino y aprovechar los subproductos y acreditar marcas tipificadas y conquistar mercados internacionales.

Otro ejemplo: Los fruticultores u horticultores asociados para suministrar primeras materias y para la elaboración de conservas, cremogenados, etc.

Otro ejemplo: Las Cooperativas lecheras dedicadas a suministrar piensos a los ganaderos y a industrializar la leche en sus diversas aplicaciones—mantequilla, quesos, leche condensada, en polvo, productos dietéticos, etc.—y colocándolos en extensos mercados consumidores.

Otro ejemplo: Las concentraciones Cooperativas de ganaderos para suministros de piensos y montaje de mataderos y plantas frigoríficas, y consiguiente comercialización de productos y subproductos, incluso la industria conservera.

Interesa subrayar que en la asociación cooperativa, el agricul-



tor asociado se le mantiene en su cuadro profesional, esto es, no deja de ser agricultor o ganadero, sino que se ponen a su servicio unas estructuras que, además de facilitarle cuantos elementos materiales y técnicos precise para mejorar sus explotaciones, se ocupan de los procesos industriales y comerciales derivados de su actividad básica, pero sin distraerle ni obligarle a salirse de su profesionalidad. Otros los harán por él y a su servicio.

¿Cuál es la solución cooperativa más acertada?

Parece ser opinión dominante estimar óptima la creación de unas federaciones cooperativas de extensa base geográfica, incluso de ámbito nacional y de actividades plurivalentes.

Para luchar ventajosamente con las integraciones capitalistas es preciso poder disponer de poderosos medios y en la asociación cooperativa sólo es posible en amplias organizaciones. Sólo en el seno de estas organizaciones extensas y de fines múltiples puede formarse el personal especializado y montarse los servicios de asistencia técnica, que son indispensables, pero también muy costosos. Por otra parte, la pluralidad de actividades lleva consigo una considerable economía al evitar el montaje duplicado o multiplicado de parecidos servicios en cada una de las Cooperativas constituidas para fines específicos y permitir, en cambio, el aprovechamiento para múltiples actividades de los mismos servicios.

## AYUDA DE LOS PODERES PUBLICOS. SU JUSTIFICACION

Estas concentraciones cooperativas tienen derecho a reclamar de los poderes públicos un trato especial expresado en ventajas fiscales, crédito barato y, en general, facilidades para la obtención de cuantos medios necesiten por una doble consideración:

a) En primer término, por exigencias de la justicia distributiva y para compensar la desigualdad de condiciones en que se encuentran frente a las concentraciones capitalistas por la debilidad que les aporta el elemento humano y social a que antes me refería.

b) En segundo lugar, por las ventajas de orden público que llevan consigo, a saber:

Luchar contra el peligro del monopolio, implícito en las integraciones capitalistas.

Proporcionar un sector-testigo a los Poderes Públicos de in-

negable utilidad para el conocimiento de las verdaderas condiciones en que deben desarrollarse las convenciones de compra y venta o las fijaciones de precios en interés general.

Y no se las podrá tachar, a su vez, de monopolísticas por cuanto que dichas concentraciones cooperativas no pueden pretender la exclusividad, ni dentro del sector cooperativo—pueden crearse otras Cooperativas en virtud del principio de puerta abierta—, ni en relación con las integraciones capitalistas. Al contrario, se ofrece al agricultor la opción de adherirse a una Cooperativa o a una empresa privada, con lo que la libertad queda asegurada.

## LA INTEGRACION COOPERATIVA Y LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

¿En qué medida son afectados los llamados principios cooperativos y hasta qué punto son compatibles con las exigencias de la integración?

Volvemos a referirnos a las diferencias que existen entre la sociedad cooperativa y la empresa privada, que se traducen en limitaciones para aquélla derivadas de su especial naturaleza y carácter, y que se tratan de superar salvando las esencias cooperativas.

Figuran afectados, principalmente, los siguientes principios:

*Principio de puerta abierta.*—Se enuncia como el derecho de toda persona a ser admitida en una Cooperativa de acuerdo con la Ley y los Estatutos. Es uno de los que pone de manifiesto el carácter altruista de la sociedad cooperativa. Conforme a este principio, no debe limitarse el número de los socios.

Sin embargo, no es tan fácil de aplicar y en la práctica experimenta determinadas limitaciones.

En primer término, está la que resulta de la circunscripción territorial que se hubiera fijado la Cooperativa, si ésta es local o regional.

Pero más directamente atañen a nuestro tema las limitaciones nacidas de las condiciones puestas al socio en orden a la producción y aportación de frutos. Es obvio que los Estatutos de la Cooperativa pueden imponer al socio la obligación de aportar todos sus productos y el sometimiento a reglas técnicas, elección de variedades, escalonamiento de la recogida en vista de los suministros contratados o convenientes, etc. También puede

imponerse la obligación de adquirir en la Cooperativa las materias que necesite en su explotación. Tales limitaciones condicionan la admisión de nuevos socios.

El problema es mucho más complejo de lo que pueda pensarse a primera vista.

Por ejemplo: ¿Puede exigirse que el socio efectúe una cantidad mínima de aportación de productos? Se corre el riesgo de eliminar a las pequeñas explotaciones, aquellas que precisamente justifican más la asociación cooperativa.

Pero no puede negarse que la intervención de la Cooperativa, tanto en suministros a los socios como en recogida de sus productos o en asistencia técnica, etc., se hace más costosa cuando se refiere a pequeñas cantidades, lo que se traduce en una inferioridad de condiciones para la lucha concurrencial.

Se defiende en estos casos la fijación para los socios aportantes o adquirentes de pequeñas cantidades de productos, y también en razón a la distancia de la explotación del socio al centro de aprovisionamiento cooperativo, de unos precios diferentes para compensar el mayor coste de los servicios.

También se sugiere que pueda obligarse al socio a especializarse en un producto en vez de dedicar su hacienda a numerosos productos, todo en pequeña cantidad.

En otro aspecto, debe considerarse el derecho de la Cooperativa a limitar el número de socios a un máximo determinado. La respuesta es negativa por exigencias del principio, aunque al mismo tiempo se acepten restricciones tales como las nacidas de un reforzamiento de la disciplina y de la tecnicidad de las explotaciones o de la producción, que conducen, quiérase o no, al resultado que se quiere rechazar.

En definitiva, se trata de establecer un delicado equilibrio entre las exigencias del principio de puerta abierta—que se enuncia incondicionalmente—y la realidad, que impone limitaciones nacidas de las exigencias técnicas y económicas de una empresa que va a luchar en un mercado concurrencial y que en alguna medida debe deshumanizarse—lo contrario del humanismo económico que es la Cooperativa—para no ser vencida de antemano. Delicado equilibrio, cuya solución más de una vez salvará la empresa cooperativa a costa de la esencia cooperativa.

*Otro principio es el democrático.*—Tan importante, que para algunos es el más esencial del cooperativismo y que se anuncia con la regla: un hombre, un voto.

Pero esta regla es difícilmente aplicable en las Cooperativas

de segundo grado y, en su lugar, se admite que los Estatutos establezcan un voto proporcional al número de socios de las Cooperativas de base o a la actividad desarrollada por éstas a través de la Cooperativa de segundo grado, u otras fórmulas semejantes, descartándose siempre el voto proporcional al capital.

Por otra parte, la democracia carece del dinamismo y rapidez de decisión que la empresa privada confía frecuentemente a poderes unipersonales o de grupo muy reducido con facultades casi dictatoriales.

M. Le Bihan habla de la «viscosidad del proceso de decisión» en las Cooperativas como perjudicial a su dinamismo. En el mundo moderno—afirma—*el momento de la decisión* es, frecuentemente, mucho más importante que la decisión misma.

Forzoso parece admitir en las grandes concentraciones cooperativas la organización de un poder de decisión similar en sus características al de las empresas privadas. Esto se traduce en una cierta sumisión de la democracia a la tecnocracia.

Se nos podrá argüir que, en última instancia, los poderes vendrán delegados, a través del órgano representativo, de la Junta General; pero esto no desvanece—pensando en la observación de la práctica—nuestros temores.

Es aconsejable para contrarrestar los peligros de la tecnocracia—que acarrearán, como consecuencia también un constante alejamiento de los socios de base—una intensificación de la labor social y de los métodos que entran en eso que se llama «relaciones humanas». Sobre todo, no debe descuidarse una labor de constante formación cooperativa y de información.

*Otro principio afectado es el de la exclusividad o de la doble cualidad de socio-usuario.*—Conforme a este principio, la Cooperativa no puede operar más que con sus socios. Sólo puede vender los productos que éstos le entregan y sólo puede suministrar a éstos. Este principio es exigido con marcado rigor en nuestra vigente legalidad.

En las Cooperativas locales y de actividades reducidas su observancia no plantea dificultades considerables.

Pero no ocurre lo mismo en las grandes concentraciones cooperativas. Piénsese que cuando comprometen la adquisición de suministros en cantidades masivas, por serles impuestas o más convenientes, pueden no disponer de clientela suficiente para colocarlos exclusivamente entre sus asociados. Y, al contrario, cuando cierran contratos de venta de un producto en cuantía de muchas toneladas pueden no estar seguros de que sus asociados

se los suministrarán oportunamente. Y en sus grandes instalaciones industriales imposibilitadas en un momento dado de producir normalmente por falta de suministros de materias primas provenientes de sus asociados, etc.

Estas dificultades colocan a las concentraciones cooperativas en un «handicap» considerable frente a las empresas privadas.

Se nos objetará que la dificultad está en la esencia de la Cooperativa y que si ésta es autorizada a operar sin restricciones con terceros deja de ser Cooperativa para convertirse en un intermediario más.

Pero caben soluciones que armonicen los encontrados puntos de vista. La Cooperativa es una sociedad de servicios, y tratándose de una Cooperativa de comercialización su objeto es comercializar los productos de sus socios en las mejores condiciones. De donde se sigue que, en la medida en que las aportaciones exteriores sean necesarias a la comercialización de los productos de los socios en las mejores condiciones, deben admitirse derogaciones al principio de la exclusividad, pero no más allá de dicha exigencia. Respetando ese límite, fortaleceremos la Cooperativa y la pondremos en igualdad de condiciones para la lucha competitiva. Rebasándolo, se corre el grave peligro de convertir la Cooperativa en una sociedad comercial.

Este es un problema que inquieta a los rectores del cooperativismo agrario en todas partes.

Precisamente, en Francia, la constitución de las Sociedades de Interés Colectivo Agrícola—S. I. C. A.—, cuyo estatuto ha sido precisado por Decreto de 5 de agosto de 1961, ha obedecido en gran parte a la limitación del principio de exclusividad, pues sin dejar de pertenecer al sector cooperativo son autorizadas—en derogación de dicho principio—a efectuar operaciones comerciales con no socios hasta la concurrencia del 50 por 100 del volumen de sus operaciones.

Es evidente que tratándose de Cooperativas puras no pueden ser autorizadas a operar con terceros con generalidad, porque las desnaturalizaría. Deben establecerse limitaciones más estrechas, tanto en porcentaje de operaciones con terceros como en cuanto a las causas justificativas de la excepción y también al destino de los remanentes líquidos de esta procedencia, que nunca pueden determinar el reparto de dividendos capitalistas, más o menos encubiertos.

En el proyecto de nuevo ordenamiento jurídico para las Cooperativas que hemos elaborado se prevé la posibilidad de que

las Cooperativas de producción, transformación y venta adquieran productos a no socios en caso de emergencia o de excepción susceptibles de disminuir la actividad normal de la entidad y, con mayor amplitud, que las Cooperativas de segundo grado comercien con terceros, pero excepcionalmente, previa autorización, y sin que exceda el importe de los suministros de terceros del 25 por 100 de los socios, y quedando en fondo común los beneficios que se obtengan por dicha comercialización.

### EL MAYOR OBSTACULO PARA LA CONCENTRACION COOPERATIVA EFICAZ ESTA EN LA FALTA DE DISCIPLINA DE LOS SOCIOS

Le Bihan—ya citado—, en su estudio sobre la integración vertical, comenta: «La actividad económica agrícola se contempla generalmente en el cuadro de una pluralidad de unidades de producción dispersas, provenientes de voluntades autónomas. Esta autonomía de decisión se refiere tanto a la producción como al cambio. El desenvolvimiento de las fórmulas cooperativas en el terreno de la comercialización y del aprovisionamiento sólo muy excepcionalmente ha puesto límites a la autonomía de decisión de los productores asociados. En realidad, la acción colectiva clásica en la agricultura, en el cuadro de sus Cooperativas, no ha conducido a ninguna transferencia de los poderes de decisión de los socios en provecho de la dirección central. Más que de una integración colectiva cabe hablar de una simple coexistencia de Cooperativas y de empresas asociadas.»

Y, sin embargo, no es posible realizar con eficacia los fines que busca la integración, a través de la fórmula cooperativa, si no se aseguran poderes de decisión centralizados con facultades bastantes para ordenar la producción y los canales de distribución o comercialización.

La gran ventaja con que cuentan las empresas privadas es que se aseguran tales poderes a través de las fórmulas de integración plena o de cuasi integración contractual.

Los empresarios agrícolas deben convencerse de la imperativa necesidad de delegar poderes suficientes en los jefes de sus Cooperativas si no prefieren aceptar la servidumbre que les impongan las empresas capitalistas extrañas, provenientes de la industria o del comercio. Los estatutos o los reglamentos de régimen interior, o, finalmente, los convenios especiales para cada

clase de operaciones deben asegurar una rígida disciplina en los socios de las grandes concentraciones cooperativas para que sus gerencias puedan actuar ágilmente y con la seguridad de que sus previsiones y conciertos con terceros van a ser puntualmente cumplidos.

La cuestión es difícil de resolver, porque se lucha contra factores psicológicos y culturales difíciles de desarraigar. Hace falta una sólida formación técnica y un fuerte espíritu cooperativo para que el empresario agrícola se sobreponga a un mal entendido sentido de libertad y del concepto de lo suyo.

Pierre Reymond, convencido de estas dificultades, sugiere que, durante un período transitorio, se admitieran dos clases de cooperadores en las Cooperativas:

La primera, compuesta de aquellos que se sometieran a un reglamento técnico más riguroso, dictado por ellos mismos, para realizar la integración cooperativa.

La segunda agruparía los que, no estando en condiciones de aceptar tal reglamento o no queriendo someterse a él, continuarían utilizando los servicios de la Cooperativa en el cuadro tradicional.

Esta fórmula hace compatible el respeto al principio de puerta abierta y la modernización de las estructuras cooperativas, poniéndose al nivel de la competencia de las empresas privadas, superando el riesgo de convertirse en una «asociación de retrasados» en expresión del mismo Pierre Reymond, aunque el principio de igualdad de los asociados pueda padecer de alguna manera.

Al llegar a este punto, y a modo de resumen y corroboración de lo expuesto, consideramos oportuno destacar la resolución que se aprobó en la XI Conferencia General de la FIPA, celebrada en New Delhi el año 1959.

Dice así: «La integración, de la que la explotación agrícola bajo contrato no es más que uno de sus aspectos, es un proceso ineluctable. Lo importante para los agricultores es controlarla y utilizarla a través de sus propias organizaciones y no dejarse explotar por elementos no agrícolas. Para llegar a este resultado es preciso que los esfuerzos de las Cooperativas en el dominio técnico e institucional sean robustecidos mediante informaciones completas y objetivas a los agricultores, socios o no, y al conjunto de la comunidad. De todos modos, será necesario que los agricultores admitan una cierta limitación de su libertad de gestión y de comercialización, pero es indispensable que esta

disciplina sea libremente aplicada en el seno de las propias organizaciones de agricultura regidas bajo principios democráticos y no sea impuesta por empresas comerciales en cuya gestión no tengan nada que ver los agricultores.»

## LIMITES DE LA INTEGRACION VERTICAL

La conquista cada vez más extensa de nuevos sectores de la industrialización y comercialización por las Cooperativas tiene un limite, en nuestro entender. Las Cooperativas no deben abordar el comercio al detall de sus productos naturales o transformados, salvo en casos muy limitados y excepcionales. Los intentos en contrario que se han realizado han sido de efectos contra-productentes.

En primer lugar, la técnica de la venta al detall no es sencilla y tiene un carácter preferentemente artesanal. El detallista suele ser un comerciante modesto que trabaja ayudado por sus familiares y todo lo más por un pequeño número de asalariados, y su éxito descansa en un conocimiento muy directo de la clientela y de sus necesidades y caprichos y también en una administración muy minuciosa, en la que los céntimos y los gramos tienen su importancia.

En segundo lugar, los centros de producción cooperativa suelen estar alejados de las concentraciones urbanas, haciéndose muy difícil la gestión y la vigilancia de la venta al detall.

Finalmente, el detallista ofrece en sus establecimientos un número incontable de productos, muchos de ellos ni siquiera de procedencia agrícola, lo que obligaría a asociarse a las Cooperativas de las más dispares producciones para hacer coincidir sus productos en la tienda al detall.

Este obstáculo podría obviarse mediante las tiendas al detall dedicadas a determinados productos, por ejemplo, la venta de aceite o de vino exclusivamente, pero tal solución resulta a la larga antieconómica, y prueba de ello es la tendencia contraria en el comercio al detall.

Por otra parte, es notorio que estamos asistiendo a una transformación rápida y profunda del comercio al detall, más exactamente de los canales de distribución. Entramos a paso acelerado en la etapa del supermercado y de las cadenas voluntarias de detallistas, algunas ya popularizadas en distintos países por la marca uniforme que han adoptado.



En EE. UU. de América, el proceso está tan desarrollado, que prácticamente ha borrado al antiguo detallista.

En la Europa del Mercado Común no es menos avasalladora esta transformación, sobre todo en Alemania.

En España también estamos asistiendo a este proceso, un tanto retardado y menos revolucionario de lo que pueda aparentar por no responder a una efectiva reordenación de los canales de distribución.

Es decir, también los comerciantes y, en general, los dedicados a la distribución y venta directa al consumo se agrupan, se integran o se asocian.

Ante esta evolución y las nuevas posiciones del comercio al detall, entendemos que la actitud de las organizaciones cooperativas es clara y no puede ser otra que la mera inteligencia en plan de igualdad y sin olvidar los legítimos intereses de los productores y de los consumidores.

Estos contactos entre las organizaciones cooperativas agrícolas y las organizaciones de los comerciantes detallistas conducirán, en un primer paso, a la celebración de contratos de suministros.

De tales conciertos sólo ventajas pueden derivarse para ambas partes. Seguridad en los suministros, pedidos en firme de grandes cantidades, homologación de calidades y tipos, precios remuneradores a la vez que justos, etc.

En un segundo paso, o a la vez en los casos que parezca conveniente, cabe también que ambas partes se comprometan en forma más duradera, incluso realizando inversiones para el montaje de ciertas industrias de transformación, envasado, empaque, acondicionamiento, etc., cuyas soluciones no deben despertar recelos, a condición de que se hayan pactado en plan de igualdad y no haya temor de que los agricultores pierdan su libertad de acción definitiva.

Este aspecto de la cuestión está íntimamente relacionado con el problema de si las Cooperativas pueden dar vida a sociedades de derecho común o participar, en mayor o menor extensión, en el capital de sociedades mercantiles, que es resuelto en sentido afirmativo por las legislaciones europeas que conocemos y que entendemos debe resolverse también en el mismo sentido en el vigente ordenamiento.

## ORGANIZACIONES COOPERATIVAS AGRICOLAS Y ORGANIZACIONES COOPERATIVAS DE CONSUMO

Para terminar vamos a acuparnos de una posible integración entre ambas organizaciones cooperativas.

Es evidente que ambas clases de Cooperativas han nacido y se han desarrollado en medios geográficos diferentes—la ciudad, el campo—y obediendo a motivaciones ideológicas muchas veces no ya distintas, sino radicalmente opuestas. Como opuestos son los intereses en juego, porque en tanto que las Cooperativas agrícolas propugnan el mayor precio para los productos de sus socios, las Cooperativas de consumo aspiran a pagar el menor precio por el mismo producto.

En tanto que las Cooperativas agrícolas, a través de sus federaciones buscan ir lo más lejos posible en el proceso de la distribución en dirección al consumidor, según hemos explicado, las Cooperativas de consumo, también a través de sus federaciones, marchan en dirección opuesta y con las mismas pretensiones de dominar los escalones sucesivos de la distribución—partiendo del detall—, hasta llegar a la producción y realizarla directamente, si les fuera posible.

Inmediatamente surge la pregunta: ¿No es posible que se encuentren en un punto justo del camino y se entiendan, en beneficio directo de los productores y de los consumidores, eliminando los intermediarios, que es, en última instancia, la razón de ser del cooperativismo?

Atractiva perspectiva, pero con escasas probabilidades de realizarse.

Los intentos no han faltado. En Francia se llegó a firmar una convención general, en el año 1959, entre los organismos centrales de la cooperación agrícola y la cooperación de consumo. Se preveía la celebración de contratos para cada clase de productos, determinando las condiciones generales de su comercialización. Parece ser que los resultados han sido decepcionantes.

Entre nosotros, recordamos varios intentos realizados a iniciativa de la Obra Sindical de Cooperación, con el concurso de las Uniones Nacionales de Cooperativas del Campo y de Consumo. No pasaron de los buenos propósitos.

Y es que tal entendimiento presupone organizaciones cooperativas agrarias y de consumo perfectamente cuajadas, sentadas en una sólida disciplina, cuya falta es un obstáculo casi insuperable para tal entendimiento. Parece incomprensible, pero es

frecuente que los comerciantes estén muchas veces en condiciones de ofrecer mejores precios y condiciones a las Cooperativas de consumo que las Cooperativas agrícolas, y no es de extrañar que aquéllas teman comprometerse con éstas arriesgando sus fuentes normales de suministros.

Por estas razones, entendemos que, mientras no se llega a esa organización ideal de las Cooperativas agrícolas y de consumo, la posición de aquéllas frente a éstas no puede diferir mucho de la que hemos preconizado frente a organizaciones de comerciantes detallistas.

No intentamos despreciar las vinculaciones a que obliga la pertenencia al sector cooperativo, pero no podemos hacernos ilusiones cuando están en juego intereses, y lo práctico sería laborar para que, mediante perfecto conocimiento de los mecanismos de la producción y de los cambios, desde los encontrados puntos de vista que mantienen las Cooperativas agrícolas y las de consumo se llegue a una armonía. Volveremos a recordar que, como hemos dicho al comienzo, la integración es, sobre todo, una técnica de organización.

Entre tanto, el establecimiento de contactos parciales entre las organizaciones cooperativas agrarias y las organizaciones cooperativas de consumo, traducidos en contratos concretos de suministro o avituallamiento e, incluso, en la puesta en común de fondos para instalaciones y servicios de interés común, pueden facilitar el camino y hasta facilitar el desarrollo de ambas organizaciones mediante las recíprocas experiencias. En especial, por lo que se refiere a nuestro país, hemos de confesar que si las Cooperativas agrícolas han adquirido un grado de madurez muy estimable, no podemos decir lo mismo de las Cooperativas de consumo.

\* \* \*

No hemos pretendido hacer un trabajo definitivo ni original, ni menos aún convencer, conociendo nuestras limitadas posibilidades. Sólo hemos intentado despertar interés por un tema que no está tratado entre nosotros, a pesar de que ya comienzan a llegarnos las aplicaciones de un proceso integracionista inevitable e irreversible, y frente al cual los empresarios agrícolas harán muy bien en tomar sus posiciones para defender la libertad de su empresa y asegurarse como agricultores el puesto a que tienen derecho en la economía.