

1

La Cooperación
en la
Agricultura
por

G. Harold Powell.
(Continúa.)

LA COOPERACIÓN EN LA AGRICULTURA

por

G. Harold Powell,

Gerente General del Centro de Productores de Fruta de California,
Antiguo Subjefe del Departamento de la Industria del Cultivo de
Plantas, y Antiguo Pomólogo Encargado de las Investigaciones
relativas al Transporte y al Almacenamiento de Frutas,
Secretaría de Agricultura de los Estados Unidos.

Capítulo I.

LA COOPERACIÓN EN LA AGRICULTURA

por

G. Harold Powell.

PRÓLOGO.

Este volumen está destinado a la discusión de los principios en que se basan la organización y la administración de las sociedades cooperativas americanas en el ramo de la agricultura. La aplicación de los métodos cooperativos a la producción, al manejo, a la distribución y a la venta de los productos de las granjas, así como a otras actividades agrícolas, está llamando la atención de los agricultores, de los legisladores y de los investigadores de cuestiones económicas, en todas partes de los Estados Unidos y del Canadá.

El movimiento cooperativo americano, aun tratándose de las más antiguas organizaciones cooperativas, se halla en la etapa formativa. No ha llegado a haber una comprensión general de los principios de la cooperación, y son pocas las personas que aprecian la diferencia que existe entre una organización cooperativa, formada en beneficio de sus miembros, y una sociedad anónima formada para obtener utilidades pecuniarias. En los Estados Unidos y en el Canadá, las llamadas sociedades cooperativas se han formado generalmente como organizaciones que buscan el lucro, y, en principio, no difieren de las sociedades anónimas comunes, aunque sus organizadores se han esforzado por hacerlas funcionar sobre bases cooperativas.

En la mayoría de los Estados, es necesario que el desarrollo del movimiento cooperativo en la agricultura vaya precedido de leyes que permitan la organización de sociedades cooperativas que no busquen el lucro, o la de sociedades anónimas que, aunque busquen el lucro, puedan funcionar legalmente en beneficio de sus miembros.

El autor discute algunos de los puntos legales que esto implica, así como las maneras de financiar y de administrar las organizaciones

semejantes, tales como se le han presentado como resultado de la experiencia y de un estudio general de la cuestión de la cooperación. Después se presentan ilustraciones de estos principios, indicando cómo se aplican a determinados productos agrícolas, a lograr el mejoramiento de los animales y de las plantas, al manejo de los productos elaborados de la leche y de los cereales, así como al del algodón y de los granos, a la distribución y a la venta de las cosechas, y a la compra en mancomún de todo lo necesario para el hogar y la granja. También se discute brevemente la aplicación del método cooperativo al crédito agrícola, al riego, al servicio telefónico y a los seguros.

En esta discusión, no se intenta abarcar todo el movimiento cooperativo agrícola en América. Existen millares de sociedades cooperativas en los Estados Unidos y en el Canadá, y la enumeración de sus actividades formaría un volumen que pasaría mucho más allá de los límites de esta discusión.

G. Harold Powell.

Los Angeles, California,

1^a de febrero de 1913.

LA COOPERACIÓN EN LA AGRICULTURA

por

G. Harold Powell.

Capítulo I.

Los Cambios que Han Ocurrido en los Métodos Industriales.

Durante las últimas décadas, se ha ido ensanchando rápidamente el horizonte industrial de este país. Hace cincuenta años, la perspectiva del americano no se extendía más allá de su hogar y de su comunidad; su capital era reducido, y sus intereses comerciales eran igualmente limitados. Pero, durante el período de la Guerra Civil, la invención mecánica recibió un gran impulso, y se registró, al mismo tiempo, un progreso rápido tanto en la industria como en el comercio interior y exterior. El telégrafo, el teléfono, el buque de vapor, la locomotora moderna, el riel de acero Bessemer y la telegrafía inalámbrica, han hecho desaparecer al propio, la diligencia y el velero, y han establecido la comunicación instantánea entre todas las partes del mundo.

La última generación ha sido principalmente la época del inventor, no tan sólo de aparatos mecánicos, sino también de métodos comerciales. Se han formado combinaciones en los negocios de todas especies, el capital se ha concentrado en empresas gigantescas, se han desarrollado diversos sistemas de crédito, y se han ideado mecanismos comerciales para aumentar la influencia y el poder del capital y de las personas que lo controlan. Estos cambios han estado acompañados de modificaciones igualmente sorprendentes en el desarrollo de las industrias mismas. En la época anterior, el individuo se bastaba a sí mismo. Vivía y sostenía su familia con los productos de su trabajo. Después, a medida que se fueron extendiendo los medios de comunicación, la vida social y el sistema industrial se volvieron más complejos, la concurrencia se hizo más aguda, y los indi-

viduos se fueron asociando sucesivamente, hasta que los tribunales lo impidieron en algunos casos, en sociedades privadas, sociedades anónimas por acciones, combinaciones industriales, trusts y sociedades para controlar las acciones de otras, formando cada combinación un sistema bajo el cual se suponía entonces que podía progresar mejor la evolución de las actividades industriales. En la actualidad, la industria moderna está completamente dominada por las grandes agregaciones que ha formado el capital. Se está eliminando gradualmente la concurrencia, y los negocios se están organizando y equipando perfectamente mediante la concentración del capital, bajo una creciente reglamentación legal que tiene por objeto su desarrollo y protección. En consecuencia, los problemas que surgen de la concentración del capital y de la relación que éste debe tener con sus competidores, con el Estado y con el individuo, han llegado a constituir las cuestiones principales de la política pública. Bajo estas condiciones, el individuo tiene una nueva relación con los negocios y la sociedad. En lugar de vivir de los productos de su trabajo, como hacía antes, vive de las utilidades de él. En lugar de hacer negocios con individuos, como los hacía antes su padre, se ha convertido en una parte más o menos importante del sistema del industrialismo moderno. Ya no está aislado. Es un eslabón de la moderna cadena industrial y social, teniendo la influencia y la responsabilidad que le corresponden.

Los referidos cambios han ocurrido más rápidamente en las industrias secundarias, como la maderera y la de los transportes, así como en las ocupaciones comerciales comunes, que en las industrias primarias que, como la agricultura, dependen más del trabajo del individuo que de la organización y de las artes humanas. El capital no se ha concentrado en la agricultura; en lugar de eso, se ha acumulado en las villas y en las ciudades, en donde se ha organizado y se ha adueñado del comercio y de la industria, y ha obtenido el apoyo de la legislación para que pueda desarrollar sus propios intereses hasta el más alto grado.

Los Cambios en los Métodos del Trabajo.

Estos cambios han afectado al trabajador tan vitalmente como a los intereses capitalistas. Le es imposible al trabajador, como individuo, tratar con el capital organizado y protegerse adecuadamente, puesto que, en las actuales condiciones industriales, es casi infranqueable la barrera que se levanta entre él y su patrono. Por consiguiente, la capitalización de la industria les ha obligado a los trabajadores a organizarse en uniones obreras, uniones de oficios y uniones industriales, y a amalgamar o confederar estas unidades separadas en organizaciones centrales más grandes, cuyo objeto es proteger los intereses de sus miembros en sus negociaciones con los patronos, fomentar la aprobación de leyes de trabajo que les sean favorables, protegerlos contra las leyes injustas, y crear una relación entre los trabajadores, sus patronos y la sociedad que les haga posible a los primeros y a sus familias participar en la prosperidad a la que contribuyen con su trabajo. De la misma manera que la concentración del capital, la organización del trabajo casi ha eliminado la libre concurrencia de las filas de éste, y ha sido llevada hasta tal punto que las relaciones del mismo con el capital y la sociedad han llegado a constituir una cuestión grave de la política pública.

El Reajuste Ha Sido Lento en la Agricultura.

El agricultor americano se ha ajustado a estos cambios industriales y sociales con más lentitud que el capital o el trabajo. Las razones de esto le son inherentes, en parte, al hombre que trabaja en la tierra, y, en parte, a la agricultura misma. El agricultor es a la vez un capitalista y un trabajador, y, por lo general, no es especialista en ninguna de las dos cosas. Su capital es relativamente pequeño. Es raro que sea ducho en el arte de tratar con los hombres o los métodos industriales modernos; no es esencialmente un hombre de negocios. Está más o menos aislado. Si se le

compara con el capitalista o el trabajador, se ve que, debido al carácter de su ocupación, está más capacitado para bastarse a sí mismo que cualquiera de aquéllos. Su rutina diaria se concentra en su familia y en el mejoramiento de su hogar más bien que en las actividades de otras personas o en la industrialización de sus propias actividades agrícolas. Es naturalmente conservador. El agricultor individual común, capaz e inteligente, puede alcanzar el éxito en todo tiempo sin ninguna acción concertada con otros agricultores, mientras que, últimamente, ha llegado a serle más difícil al trabajador individual o al pequeño capitalista lograr el éxito, a no ser que se fortalezca mediante la organización perfecta y la confederación de los intereses similares.

Es Difícil Aplicar los Métodos Industriales a la Agricultura.

La mayoría de los agricultores ni siquiera son especialistas en la agricultura. Producen una variedad de cosechas comunes, cada una de las cuales tiene que ser manejada y vendida por el conducto de diversos agentes. Las mercancías que usan son varias y se consiguen de diversas fuentes. Es sólo cuando los agricultores llegan a especializarse en una cosecha determinada, en la que está interesada una gran comunidad de ellos, como, por ejemplo, las manzanas, las naranjas, el tabaco, las patatas o el algodón, y tienen que desarrollar facilidades especiales para el manejo y la distribución de dicha cosecha, que un grupo de ellos tiene un objeto común que puede compararse con los fines de un gran fabricante o con los de una unión de un oficio o industrial. Si median estas condiciones, los agricultores se encuentran efectivamente frente a problemas comunes. Se encuentran frente a cuestiones similares de la política pública, compran mercancías semejantes, buscan mercados semejantes, y tienen que resolver los mismos problemas de la producción, de los transportes, de la distribución y de la venta. Debido a ello, se encuentran colocados en una situación en la cual su negocio se presta para la organización, con el objeto de que se perfeccionen los métodos,

de que se abarate la producción, y de que mejoren el manejo, la distribución y la venta de sus cosechas, así como sus relaciones con las demás industrias. Por consiguiente, es difícil aplicarle a la agricultura en general los métodos comerciales que se han desarrollado en las industrias secundarias, o los que han contribuido al progreso del trabajador americano. Se demostrará en los capítulos sucesivos que los métodos que se siguen para la organización del capital y del trabajo no siempre se adaptan a la organización de las actividades rurales, y que el progreso del agricultor americano, hasta donde pueda surgir del desarrollo de mejores métodos comerciales, tiene que resultar de la adopción de prácticas que puedan aplicarse a la administración comercial de la granja y a la organización de las industrias agrícolas.

La Independencia del Agricultor.

Además de las condiciones que se han mencionado ya, existen entre los agricultores otras que dificultan la realización de la organización de sus relaciones económicas, y la no menos importante de ellas consiste en la independencia del agricultor mismo. Durante muchas generaciones, el cultivador del suelo se bastaba a sí mismo, y se le criaba y preparaba para que dependiera de sus propios esfuerzos. Debido a su tendencia hereditaria, a su experiencia, a su medio ambiente y a sus necesidades, es renuente para delegarle a cualquiera persona alguna autoridad sobre sus intereses. Ni la resolución de los problemas económicos complicados ni el trato de los hombres han sido parte de su herencia o de su experiencia, y, no siendo ducho en estas artes, no sabe apreciar debidamente el grado de capacidad necesario para administrar cualquiera organización agrícola comercial con la que llegue a identificarse, y tampoco se manifiesta dispuesto a cooperar con los demás para resolver los problemas comunes. Se inclina a ser suspicaz respecto a las operaciones comerciales de sus vecinos. En el pasado, estas dificultades han impedido la formación de muchas sociedades agrícolas, y han he-

cho naufragar las que han llegado a formarse; sin embargo, estas condiciones van mejorando gradualmente a medida que la agricultura se va especializando y comercializando más, que el agricultor va adquiriendo mayor experiencia en los negocios, y sus relaciones sociales y económicas se van haciendo más complejas.

La Prosperidad del Agricultor Americano.

Como clase, los agricultores americanos han sido muy prósperos durante los últimos veinte años. Han recogido los beneficios del mejoramiento de los métodos empleados en la agricultura, así como los de una prosperidad que ha sido general. Como dice el Profesor Bailey, en "El Estado y el Agricultor", los buenos agricultores se encuentran en mejor situación hoy en día que nunca antes. La prosperidad no siempre ha estado uniformemente distribuída, ni geográficamente ni entre las diversas industrias agrícolas, pero, en general, la agricultura americana ha progresado constantemente, ha sido ayudada por los Gobiernos de los Estados y el Federal a comprender mejor sus propios problemas, ha disfrutado de la protección de leyes que le dan al agricultor una oportunidad más equitativa al tratar con el capital organizado, y ha sido estimulada por una variedad de fuerzas que han estado influyendo sobre todo el grupo de cuestiones, es decir, las agrícolas, económicas, políticas, sociales y morales, que han llegado a conocerse como el problema rural. En estas condiciones, la organización efectiva de la explotación agrícola o de las industrias agrícolas ha sido casi imposible. Para que pueda subsistir, una organización agrícola tiene que ser hija de la necesidad y cristalizarse alrededor de una cuestión económica de carácter vital. Debe ser principalmente una organización para fines industriales, y no una sociedad de idealistas altruístas basada únicamente en los principios de la fraternidad universal. Las razones en que se funde su existencia deben estar profundamente arraigadas en la necesidad de perfeccionar y abaratar los métodos de cultivo, de impulsar el negocio, de mejorar los sistemas de manejar, distri-

buir y vender los productos de la granja, así como de fortalecer las relaciones de ésta con la sociedad como conjunto. Se alcanzan más rápidamente los ideales apetecibles de la ayuda mutua, aunque sea indirectamente, mediante el desarrollo de la organización comercial práctica. Así cuentan con el apoyo de una fuerza vital y ejercen una influencia sobre el desarrollo rural, tal como rara vez se logra en las organizaciones agrícolas inspiradas en otros fines.

La Pérdida Económica en la Eficiencia Rural.

A pesar de la situación próspera de la agricultura, subsiste el hecho de que resulta una pérdida tremenda en la eficiencia rural a consecuencia de la falta de organización entre los agricultores. El cultivador del suelo sigue luchando aisladamente con los problemas que se le enfrentan. Como individuo, está tratando de resolver cuestiones amplias de la política pública. No disfruta de una oportunidad equitativa para el manejo de aquella parte de su negocio que se encuentra fuera de la producción de sus cosechas. Compra, en pequeñas cantidades, las mercancías que necesita, bajo un sistema de crédito costoso y reprobable. Todo lo que compra - comestibles, alambre, clavos, hilo para engavillar, abonos, transportes, servicio telefónico - lo compra al capital organizado, el cual a menudo funciona como un monopolio libre de toda reglamentación y rapaz. Todo lo que vende - ganado, leche, trigo, aves, huevos, fruta - lo vende a las organizaciones del capital, las cuales también pueden funcionar en forma de una combinación rapaz; o también puede consignar sus productos a intermediarios, quienes, por ser comerciantes en los mismos productos, son competidores de los agricultores; o a especuladores en productos agrícolas, o a comisionistas cuyas operaciones de agentes semipúblicos, por lo general, no están sujetas a ninguna reglamentación.

Estas observaciones no se hacen con el objeto de formular una acusación general contra los órganos que manejan los productos de la granja. No son sino una exposición de una parte del problema rural

que ha constituido una cuestión social y económica de carácter vital, más o menos aguda, desde que ha sido necesario distribuir el excedente de los productos de la granja entre los consumidores de las villas y de las ciudades. Es esencial para la prosperidad de la agricultura americana, así como para el bienestar del país, que la distribución de los productos agrícolas sea efectuada por órganos que se especialicen y equipen para desempeñar este servicio determinado. Cualquier otro sistema conduciría a una distribución desigual de los productos y al caos económico. Por lo general, los órganos de distribución no han sido organizados por los productores mismos. Se componen de individuos, firmas o sociedades anónimas que asumen los riesgos de distribuir el excedente de los productos de la granja, formando el puente que cruza el río que separa al productor del consumidor. Son los comerciantes locales, las empresas de transportes que llevan los productos a las villas y a las ciudades, los corredores, los comisionistas, los intermediarios, los factores, las empresas de remates, los almacenistas, así como los detallistas, los comerciantes ambulantes y los tenderos, que le venden los productos al consumidor. Estos órganos, en tanto que distribuyan las cosechas de las granjas de una manera uniforme durante toda la temporada, a un costo razonable, tomando en consideración los riesgos que implican y las inversiones que exigen las facilidades de distribución, y en tanto que manejen su negocio de manera que haya un reparto equitativo de las utilidades, son económicamente deseables desde todos los puntos de vista. Muchas veces, el agricultor común no está en condiciones de distribuir sus propias cosechas directamente entre los consumidores. Ni cuenta con el capital necesario para asumir el riesgo consiguiente, ni tiene los conocimientos necesarios para desarrollar un órgano mercantil que abarque un gran radio, lo cual requiere grandes cantidades de capital y una organización altamente especializada. Cuando se sale de su esfera de productor, es poco frecuente que el agricultor común tenga éxito, a no ser que sea en las industrias agrícolas especiales que han sido

desarrolladas por hombres de una experiencia y una capacidad excepcionales. Pero cuando el agricultor se encuentra solo al tratar con todos los órganos de distribución, está colocado en una situación marcadamente desventajosa para regatear y protegerse contra la agresión. La experiencia del tiempo actual demuestra que estos órganos, cuando se les deja sin freno, a menudo llegan a ser rapaces y explotan tanto al productor como al consumidor, a expensas de la participación legítima en la prosperidad de la Nación a que tiene derecho cada uno de ellos. En estas condiciones, la pérdida económica que le resulta a la agricultura retarda el mejor desarrollo de la vida rural.

El Descontento entre los Agricultores.

Los productores no han dejado de darse cuenta de la situación en que los ha colocado la organización de todos los ramos de la industria. El ajuste entre el productor, las empresas de transportes, las muchas clases de intermediarios y los consumidores constituye un motivo de conflictos interminables, y es uno de los factores principales del alto costo de la vida y de otros problemas actuales. En el curso de todos los ajustes del pasado, se ha manifestado un descontento entre la población rural, el cual ha disminuído o aumentado simultáneamente con la prosperidad del país. Ha habido una convicción arraigada entre los agricultores de que, en medio del desarrollo de nuestros métodos industriales modernos, ha sufrido una mengua la eficiencia de las industrias agrícolas, y de que los sistemas de distribución de las cosechas de las granjas, así como los de la venta de los efectos necesarios para los agricultores, están manejados de tal manera que el agricultor individual que actúa aisladamente paga el precio más alto por lo que compra y recibe el precio más bajo por lo que vende; mientras que los órganos de distribución, los ferrocarriles, los intermediarios y los detallistas obtienen una utilidad máxima de su trabajo y capital, o, al menos, han organizado el sistema de distribución de una manera tan complicada y

costosa que se le impide al productor participar en la prosperidad general en la proporción en que siente que su capital y trabajo han contribuído a ella.

Esfuerzos Hacia la Organización.

Esta convicción por parte del agricultor ha sido la causa de controversias interminables en el pasado, y constituye actualmente una aguda cuestión pública. Ha cristalizado, de tiempo en tiempo, en diversos esfuerzos para procurar que la ley remedie algunas de las injusticias que el productor cree sufrir. Poco después de la Guerra Civil, tomó la forma de una agitación extensa, especialmente en la región del Valle del Misisipí, contra la concesión de rebajas de las cuotas de los fletes a determinadas personas, mientras que se les cobraban cuotas excesivamente altas a las demás. En alguna forma u otra, esta agitación ha continuado hasta hoy en día. Ha sido uno de los factores principales que han conducido a la aprobación de las actuales leyes federales relativas al comercio interior, así como de la legislación relativa a los ferrocarriles por parte de los Estados; también lo ha sido en el movimiento a favor de la Alianza de Agricultores, en el movimiento populista, en la aprobación de las leyes para la protección de la agricultura en la región oeste y en la central oeste, en la legislación para reglamentar las corporaciones de servicios públicos y las privadas, en las recientes discusiones del arancel de aduanas, en la consideración del alto costo de la vida, en un sinnúmero de investigaciones hechas por los Estados y por el Gobierno Federal, así como en diversas campañas políticas. Los agricultores siempre se han manifestado prontos para invocar la protección de la ley para salvarse de la suerte que les imponen las condiciones modernas. Han procurado protegerse de los abusos de la época buscando el amparo de la autoridad gubernamental más bien que mediante la organización de su industria, con el objeto de mejorar sus métodos comerciales y de resguardar y desarrollar mutuamente sus intereses. Desde hace años, las clases rurales han

sentido que existe una diferencia excesiva entre el precio que el productor recibe por su producto y el que paga el consumidor. El Secretario Wilson (1) ha demostrado que cuando el consumidor compra comestibles por el valor de un dólar, el productor recibe alrededor de cincuenta centavos, representando el otro medio dólar las costas y las utilidades de la distribución. Este aumento enorme del costo de los productos agrícolas, igual al costo total de la producción, más la utilidad del agricultor, es el precio que la Nación paga por los servicios de los órganos de distribución actuales.

Desde que se inició la agricultura comercial, ha habido una agitación contra los abusos del sistema de distribución. Algunas veces ha resultado en leyes correctivas, otras ha sido seguida de la formación de sociedades de agricultores, por el conducto de las cuales éstos pueden adquirir los efectos que necesitan, o distribuir y vender sus cosechas. Estos esfuerzos por parte de las clases rurales para corregir las injusticias con que han tenido que enfrentarse han sido continuos, pero no han sido ni dirigidos de una manera sistemática ni debidamente organizados. La Sociedad de Protectores de la Agricultura, formada en 1867, el Congreso Agrícola de 1870, el Congreso Nacional de Agricultores de 1880, las Alianzas de Agricultores, organizadas por el año de 1875, la Sociedad de los Hermanos de la Libertad, formada en el sur en 1882, la Unión de Agricultores, la Sociedad Agrícola, la Sociedad Mutualista de Beneficencia de los Agricultores, la Alianza Occidental, la Sociedad de Protectores de la Industria, que comprendía tanto a los trabajadores como a los agricultores, la Liga de la Nueva Inglaterra, la Liga Nacional de Agricultores, la Alianza de Ciudadanos, y, por último, el Partido Popular, formado entre 1880 y 1892, todos fueron organizados para producir un mejoramiento de las condiciones económicas rurales mediante su influencia sobre la legislación, y para reglamentar las industrias con las cuales la agricultura tiene contacto. El Doctor Coulter (2) ha hecho una excelente descripción de esta fase de la

(1) Informe del Secretario de Agricultura, 1911.

(2) "La Organización entre los Agricultores de los Estados Unidos", J. L. Coulter, Yale Review, 1909.

actividad rural.

La Necesidad de Mejorar los Métodos Comerciales
y los Sistemas de la Explotación Agrícola.

Según lo indicó el Presidente Roosevelt, en conexión con el nombramiento de la Comisión de la Vida Rural, las cosas que son más necesarias para el progreso del agricultor consisten en el mejoramiento de los métodos comerciales, de los sistemas de la explotación agrícola, así como del standard de vida. La solución de estas cuestiones depende del agricultor mismo, ayudado por la legislación de los Estados y del Gobierno Federal. Su solución significa un mayor reajuste de las actividades del agricultor a las actuales condiciones sociales e industriales. Significa que la manera de pensar del agricultor, la educación rural, así como los sistemas de la explotación agrícola, tienen que reorganizarse lentamente, para que la agricultura no sufra excesivamente en su contacto con las industrias organizadas. Significa que la compra de las cosas que se necesitan en la granja, la distribución y la venta de los productos agrícolas, y el manejo de las cuestiones relacionadas con la política pública rural tienen que organizarse conforme a principios parecidos a los que han contribuido al presente alto nivel de eficiencia del capital y del trabajo. Significa que el agricultor debe dedicar más atención a sus relaciones con la comunidad, que los agricultores deben trabajar unidos, y que sus intereses comunes deben unirse para constituir una fuerza que sea suficiente para ejercer una sana influencia constructiva para lograr el mejoramiento de la vida rural, de modo que ésta pueda ser bastante fuerte para mantenerse al mismo nivel que el de todos los intereses con que tiene contacto.

Nunca será posible, ni sería conveniente, industrializar la agricultura hasta el mismo grado a que ha llegado la industrialización de las industrias secundarias. El fin fundamental de la granja, como ha hecho hábilmente hincapié en ello el Doctor Carver, en su obra intitulada "Principios de la Vida Social Rural", consiste en

establecer una heredad en la que pueda desarrollarse y perpetuarse una familia vigorosa. La granja no es una unidad cuyo objeto principal sea el lucro. Debe proporcionar una renta suficiente para hacerle posible a la familia disfrutar de una vida social y tener lo suficiente para los deleites intelectuales y estéticos, pero las actividades de la granja y los negocios relacionados con ella deben concentrarse en el desarrollo de la familia y constituir un factor de éste. Cualquier movimiento que, a consecuencia de la comercialización excesiva de la granja, debilite la formación del hogar, como el objetivo principal, es perjudicial, y, al fin, tendrá que resultar en una pérdida para la fuerza y las mejores tradiciones de la vida rural.

Entonces, ¿hasta qué punto puede llevar el agricultor la organización de la agricultura sobre las bases industriales modernas? ¿Hasta qué punto se presta la agricultura para la organización comercial? ¿Cuáles son los principios de organización mejor adaptados a las industrias agrícolas? ¿Cuáles son las industrias agrícolas que son susceptibles de organizarse? ¿Cuáles son los hechos debido a los cuales algunas de las organizaciones agrícolas han podido tener éxito, y cuáles son los escollos en que han naufragado, en el pasado, la mayoría de ellas? ¿Cómo pueden tratarse, con relación a los agricultores como clase, los métodos de venta, los problemas de la cooperación y las cuestiones de la política pública rural? Estas son algunas de las preguntas que están haciendo actualmente los agricultores en todas partes del país. Son problemas que están considerando los que se dedican al estudio de la economía rural, que están discutiendo ampliamente los hombres públicos, y que están tratando de resolver los agitadores de la clase agrícola en sus esfuerzos para organizar a los agricultores, para que éstos puedan lograr la realización de los fines de la clase que forman.

Los Métodos de Organización Son Todavía Experimentales.

Cualquiera persona que haya tenido experiencia en las organiza-

ciones agrícolas del tipo comercial ve claramente que toda la cuestión de la organización económica rural se halla todavía en la etapa experimental. En el pasado, ha habido millares de organizaciones comerciales formadas por los agricultores, para comprar efectos, para manejar las cosechas de las granjas, convertirlas en productos manufacturados, y para distribuir y vender tanto aquéllas como éstos, y, en general, para mejorar la situación agrícola. Muchas de estas sociedades se están formando actualmente, y existen todos los indicios de que, en este momento preciso, la agricultura americana está entrando en un período excepcionalmente activo de organización industrial y social. Pocas de estas organizaciones han tenido éxito, y es probable que no se incurrirá en una exageración al decir que es todavía menor el número de las que se han fundado conforme a principios que, si fueran generalmente adoptados, podrían ayudar a la solución del problema rural, tanto económico como social. En general, es cierto que las llamadas organizaciones comerciales de los agricultores no se han formado con el objeto principal de mejorar las relaciones industriales del agricultor. En la mayoría de los casos, han combinado las cuestiones políticas, así como los problemas sociales y legislativos, con las actividades comerciales. Muchas de ellas han sido formadas por entusiastas poco prácticos, inspirados en altos fines, pero carentes de experiencia comercial, deseosos de reformar todo el mundo menos a sí mismos, de hacerles la guerra a sus vecinos que no quieran afiliarse, de luchar contra todo competidor, y de fundar la organización en el entusiasmo, el altruísmo y el descontento general. Su defecto común consiste en que han buscado fines demasiado elevados para que puedan resultar útiles. Muchas de ellas se han formado prematuramente, debido a los esfuerzos de los oportunistas, cuando no había ninguna demanda verdadera de organización, o cuando los agricultores estaban demasiado prósperos para poder mantenerse unidos. Muchas han sido dirigidas por hombres incompetentes de las respectivas localidades, que han fracasado en los negocios, o que han sido elegidos por los agricultores más bien en

19

vista de su influencia como líderes locales que en vista de su capacidad para los negocios, y, por último, la gran mayoría de las organizaciones han sido dirigidas por hombres absolutamente incompetentes, remunerados con sueldos bajos, debido a que los agricultores no han comprendido que el primer requisito para que una organización comercial pueda tener éxito consiste en que tenga un gerente que posea una alta capacidad para los negocios y la organización. Tales organizaciones han tenido una existencia breve y agitada, y han muerto, como tiene que morir toda empresa comercial que nace prematuramente o que se pone en manos de líderes inexpertos e incompetentes.

Sería injusto pasar por alto los espléndidos esfuerzos de muchos de aquéllos que han tratado, en el pasado, de organizar a los agricultores sobre las bases de un mejor sistema comercial. Muchos de estos entusiastas han expuesto principios en que están basadas las organizaciones más prósperas de hoy en día. Quizás se hayan adelantado a la necesidad de la organización. Quizás se hayan adelantado a los ideales económicos y sociales de las gentes cuya situación trataron de mejorar. Quizás sus ideas hayan sido imperfectas y poco prácticas, pero esparcieron la simiente entre las clases rurales, la que ha germinado y ha ido creciendo y desarrollándose más perfectamente, y ahora se aproxima a la época de la cosecha. Todo movimiento que procura organizar y establecer nuevos sistemas industriales tiene que desarrollarse mediante la evolución gradual. Todo movimiento nuevo tiene que tener sus entusiastas cuyos ideales llegan hasta las estrellas, pero que dejan la elaboración de los detalles a una generación futura.

En los siguientes capítulos, se hace un esfuerzo para indicar los principios sobre los cuales es probable que se base con éxito la organización industrial entre los agricultores, las dificultades legales y otros obstáculos que existen para dicha organización, los principios de la confederación, así como las industrias agrícolas en las cuales es más probable que la organización comercial tenga éxito.

LA COOPERACIÓN EN LA AGRICULTURA

por

G. Harold Powell,

Gerente General del Centro de Productores de Fruta de California,
Antiguo Subjefe del Departamento de la Industria del Cultivo de
Plantas, y Antiguo Pomólogo Encargado de las Investigaciones
relativas al Transporte y al Almacenamiento de Frutas,
Secretaría de Agricultura de los Estados Unidos.

Capítulo II.

LA COOPERACIÓN EN LA AGRICULTURA

por

G. Harold Powell.

Capítulo II.

Los Fundamentos de la Cooperación.

En las actuales condiciones económicas de América, es un principio fundamental que una organización industrial de agricultores, para que pueda tener éxito, tiene que estar basada en una industria especial, como la producción de algodón, de tabaco, de leche, de mantequilla, de aves, de frutas pequeñas (1), de hortaliza, de melocotones, de manzanas, o de frutas auranciáceas ("citrus") (2). Los agricultores que producen las cosechas comunes, de las cuales existe una demanda constante y que encuentran un mercado fácil, no siempre tienen un motivo común para mantenerse unidos, especialmente si están medianamente prósperos. Si pueden vender sus productos sin dificultades, o no tienen que desarrollar mercados o sistemas especiales para efectuar su venta, es probable que queden conformes con las condiciones existentes. Hasta ahora, no les ha sido posible a los agricultores americanos que cultivan varias cosechas comunes organizarse para fines comerciales, exceptuándose algunos casos en que lo han hecho con el objeto de proveer a los mercados locales. La venta de cada producto se ajusta a sistemas bien definidos, los cuales se encuentran firmemente atrincherados en manos de los órganos de venta establecidos, y son pocos los gerentes de las organizaciones de los agricultores que tengan la experiencia o la capacidad suficiente para poder competir con ellos.

Por otra parte, las industrias especiales, como las que se han mencionado en el párrafo anterior, tienen que resolver problemas es-

(1) Fresas, frambuesas, zarzamoras, uvas espigas, gayubas, arándanos, grosellas y uvas.

(2) Naranjas, pamplemusas, toronjas, cidras, limones y limas.

22

peciales relacionados con la producción, el manejo y la venta de las cosechas. En una industria especial, son mayores los riesgos, pero también son mayores las ganancias que la misma ofrece, por lo cual atrae a los hombres que se destacan de la mayoría por su iniciativa y su capacidad para vencer los obstáculos. Estos hombres tienen un objeto común, y están naturalmente más capacitados para realizarlo. En una región lechera, los agricultores están interesados en la comprobación de las cualidades de las vacas, en la fabricación de queso, en la venta de leche, en la compra de forrajes, o en el establecimiento y sostenimiento de una lechería. En una región productora de manzanas, los productores están interesados en que se establezcan normas fijas para las diversas clases de éstas, en la uniformidad del empaque, en una casa empacadora o un almacén central, en la compra de las substancias necesarias para combatir las plagas, así como de lo necesario para empacar la fruta o para otros objetos. En la industria de frutas auranciáceas ("citrus"), los productores de California se han organizado para comprar o fabricar los artículos que se usan en las huertas y en las casas empacadoras, para construir plantas centrales, a las cuales envían toda la fruta para su empaque, para desarrollar mercados, para ajustar la distribución a la demanda y hacerla más económica, para reducir el número de los intermediarios, para resolver las cuestiones de política pública relacionadas con la industria, y para impulsar ésta sistemáticamente de otras maneras. Los cultivadores de patatas, los cosecheros de algodón, los cultivadores de arándanos, así como los demás cosecheros de productos especiales, se encuentran frente a problemas comunes, los que están naturalmente capacitados para resolver colectivamente, pero que el productor individual no podría resolver sin ayuda.

La Unidad Debe Abarcar un Área Restringida.

Es un requisito fundamental que cada unidad de toda organización industrial agrícola, formada para distribuir y vender los productos de las granjas, o para otros fines comerciales, debe abarcar

un área relativamente pequeña. Los miembros deben conocerse bien, deben perseguir fines semejantes, y también deben cultivar productos de calidad y carácter semejantes, si han de tener éxito al asociarse. Es igualmente importante que los miembros sean permanentes y que las tierras labrantías no cambien de dueños con frecuencia, puesto que tales cambios a menudo impiden el éxito del movimiento cooperativo en las regiones más nuevas del país. Si los productos varían bastante, debido a las diferencias del suelo, del clima o de otras condiciones locales, sus clases no resultan uniformes, y no es fácil que los productores se conserven en una organización común. Por consiguiente, no es probable que tengan éxito los esfuerzos que se hacen frecuentemente para que una sola organización abarque un territorio extenso. Es conveniente, desde todos los puntos de vista, que cada comunidad rural y cada individuo conserven su individualidad hasta el mayor grado posible, que el orgullo y la ambición locales no desaparezcan debido a un contacto demasiado general con otros lugares, y que se procure que cada lugar se haga de una reputación por sus productos que lo distinga de las demás comunidades. La vitalidad del país, como lo ha indicado enfáticamente el Profesor Bailey, depende de la iniciativa local e individual, y es fundamentalmente débil todo esfuerzo hacia la organización que deja de reconocer este principio. Se han hecho muchos intentos para amalgamar en una gran organización a los agricultores de diversas regiones que cultivan un mismo producto, de la misma manera que los Caballeros del Trabajo intentaron anteriormente amalgamar a los diversos trabajadores en una organización central. Ninguno de estos esfuerzos ha tenido éxito. Puede alentarse a los productores de manzanas de una región a que se organicen para preparar su fruta para el mercado, así como para otros fines de carácter local; a los cultivadores de otro valle que se encuentra a unas cuantas millas de distancia, en donde las variedades son semejantes, pero el tipo y el aspecto de la fruta son distintos, debe inducirseles a que formen una organización local para el mismo objeto. Por la misma razón, los cultivadores

de cada otra región, o de las diversas partes de una misma región en las cuales la fruta es de un carácter diferente, deben organizarse y resolver sus propios problemas comerciales locales. Más adelante, como cuestión de economía y de eficiencia comercial, estas diversas sociedades pueden confederarse y organizar un cuerpo central que actúe como agencia para efectuar la venta de la fruta de cada una de ellas, o que les proporcione las facilidades necesarias para efectuarla, para comprar las mercancías usadas por ellas, así como para resolver los problemas que les son comunes a todas. Pero cada sociedad debe conservar su carácter local vendiendo su producto con una marca que sea de su exclusiva propiedad, para que así se conserven e impulsen el orgullo y la reputación de cada localidad de la región.

La Organización Agrícola Debe Surgir de la Necesidad.

La razón de ser de una organización industrial entre los agricultores debe consistir en algún servicio vital que se espera que ésta desempeñe, si ha de tener la fuerza suficiente para subsistir frente a la concurrencia a que está sujeta toda nueva organización de los agricultores. Una sociedad comercial de agricultores no puede formarse sin competir con organizaciones ya establecidas. Si es una empresa comercial seria, las fuerzas de la concurrencia intentarán aplastarla; sus competidores la atacarán con saña; se circularán respecto a ella sospechas insidiosas de todas especies que puedan influir sobre el agricultor común; los ferrocarriles pueden inutilizarla haciéndose sordos a sus solicitudes de los furgones necesarios, o proporcionándoles mayores facilidades de transportes a los competidores, o mediante alguna otra influencia que se encuentre bajo el dominio de éstos; y es probable que fracase desde su principio frente a los ataques que se dirigirán en su contra, a no ser que esté fundada en la roca firme de la necesidad. Entre los agricultores que ya están prósperos bajo las condiciones existentes, no se siente generalmente la necesidad de la organización comercial, aunque

ésta pudiera reducir considerablemente las costas de la venta y las utilidades exorbitantes de los intermediarios o de los ferrocarriles. Tienen que sentir la presión de la necesidad antes de que puedan organizar una sociedad comercial que tenga éxito. Cuando los agricultores pueden comprar a precios razonables los efectos que necesitan, y vender sus productos fácilmente con una buena utilidad, no sienten la necesidad de la organización. La experiencia del pasado ha demostrado que tienen que sentir la necesidad de unirse para hacer frente a una crisis en sus negocios, y la comprensión de esta necesidad debe surgir de entre ellos mismos y no serles impuesta desde afuera por el entusiasmo de algún oportunista que intente unir a los agricultores fundándose en el principio de que la organización es una cosa conveniente. La agricultura americana se encuentra llena de los naufragios de las sociedades que surgieron de los motivos elevados y del entusiasmo nada práctico. Continuará aumentando el número de las sociedades fracasadas, en tanto que las sigan formando los organizadores profesionales, los intermediarios que quieren controlar los productos de una comunidad, o los agricultores poco prácticos que se afilien para combatir algún mal, pero que descuiden organizarse sobre una base amplia y constructiva para impulsar el aspecto comercial de su industria. En el pasado, para que un grupo de agricultores pudiera unirse con éxito, tenía que sentir los efectos de las épocas difíciles, o la opresión de las empresas ferrocarrileras, o la explotación inicua a que los sujetaba una combinación de los compradores de sus productos, o de las personas a quienes tenían que comprar los efectos que necesitaban. Era necesario que tuviera que vencer grandes obstáculos, tales como las largas distancias a que tenía que transportar sus productos, las facilidades de transporte inadecuadas, los fletes excesivamente altos, el tener que vender un producto susceptible de descomponerse rápidamente, o las costas de explotación excesivas. En resumen, si una organización ha de tener éxito, la inversión del agricultor debe hallarse amenazada por las condiciones sociales y económicas existen-

tes antes de que éste pueda vencer suficientemente su individualismo y desarrollar un espíritu de fraternidad que sea bastante fuerte para inducirlo a cooperar con sus vecinos. Esto es especialmente cierto en las partes más antiguas del país, en las cuales se practica más extensamente la diversificación de la explotación agrícola. El agricultor que ya ha tenido éxito siempre se ha manifestado lento para aventurarse en el mar complejo de una empresa cooperativa. La educación científica y la experiencia están efectuando un reajuste gradual en el punto de vista del agricultor, y, con el tiempo, éste se asociará con sus vecinos para realizar el mejoramiento de los sistemas de agricultura, de los métodos comerciales, así como para lograr una mayor prosperidad en la vida rural. Entonces será posible inaugurar un nuevo orden de la agricultura industrial, y surgirá una nueva raza de agricultores, parecida a la de aquéllos que se están estableciendo en las estribaciones y los valles de los Estados más nuevos de la región occidental. La cooperación inteligente entre los agricultores puede lograr todas estas cosas e impulsar, de una manera que ninguna industria agrícola no organizada puede hacerlo, el progreso de una comunidad. Pero la cooperación que alcanza el éxito se desarrolla mediante una evolución gradual, y la principal fuerza creadora de ella tiene que ser, por lo menos al principio, la necesidad apremiante. Si nace antes de tiempo, entra en la vida con una complexión débil, y expira en su primer encuentro con la adversidad. La sociedad cooperativa debe ser formada por agricultores que comprenden que la agricultura está pasando por una evolución lenta en su ajuste a los modernos cambios sociales y económicos, y que el negocio del agricultor debe manejarse más bien colectiva que individualmente, si éste ha de participar equitativamente en la prosperidad creciente que la mejor organización de las industrias de todas especies le ha traído al país.

La Organización Debe Ser de Forma Cooperativa.

Son dos los sistemas conforme a los cuales puede formarse una

sociedad comercial cooperativa de agricultores. En los Estados cuyas leyes prevén la formación de sociedades de tal carácter, puede constituirse como una sociedad sin fines lucrativos; o puede constituirse como una sociedad con fines lucrativos, limitándose los derechos de los accionistas y la manera de repartir las utilidades líquidas, ya sea que la ley defina los derechos de los accionistas y lo concerniente a las utilidades líquidas, o que le conceda a la sociedad el derecho de reglamentar estos puntos mediante sus estatutos. Si, en el caso de permitirlo las leyes del Estado respectivo, la sociedad se forma con fines lucrativos, las acciones del capital social no deben devengar sino un tipo de interés limitado, el cual, generalmente, no debe exceder del tipo de interés corriente; por lo general, cada accionista no debe tener más de un solo voto, no debiéndose permitir que otros accionistas deleguen su representación en él, o los votos también pueden estar en proporción con la cantidad de los productos que cada miembro le entregue a la sociedad para su venta; ningún solo accionista debe poseer más de un pequeño porcentaje de las acciones, a no ser que la sociedad otorgue su consentimiento para ello; y las cantidades netas provenientes de las ventas de los productos deben distribuirse, a prorrata, conforme a la cantidad de éstos con que haya contribuido cada miembro, o conforme a las compras que haya efectuado.

Si la sociedad se forma sin fines lucrativos, no se emiten acciones, sino que se expiden certificados para comprobar la calidad de miembros de las personas que la forman. En este caso, cada miembro tiene generalmente un solo voto, o el número de votos a que tenga derecho cada miembro puede fijarse en proporción con la cantidad de los productos entregados por él; pueden pagarse los intereses acostumbrados sobre el capital invertido en la sociedad, y, después de cubrir los gastos, de aplicar al fondo de reserva la cantidad suficiente para cubrir las deudas y las pérdidas, así como la cantidad necesaria al fondo de amortización, el excedente se reparte entre los miembros en proporción con la monta de las operaciones que cada

28

uno de ellos haya efectuado por el conducto de la organización, ya fuere en la compra de mercancías, en la entrega de productos para su venta, o en cualquier otro servicio prestado. Tanto en la sociedad que no persigue el lucro como en la que lo persigue, no debe permitirse la transmisión de las acciones o de la calidad de miembro, salvo conforme a los reglamentos legalmente establecidos por ella.

Quiénes Deben Ser Admitidos como Miembros
de una Organización de Agricultores.

Una organización de productores debe componerse exclusivamente de agricultores que se conozcan y se tengan confianza mutua. Si la organización comprende a las personas con quienes el agricultor tiene relaciones comerciales, pero quienes no son personalmente productores, corre el peligro de perder su carácter netamente cooperativo, y su duración viene a ser problemática. Muchas sociedades de agricultores se forman debido a los esfuerzos de los banqueros o comerciantes locales, o de los intermediarios o comisionistas de fuera. Las sociedades formadas de esta manera pueden estar bien organizadas, y pueden funcionar con éxito durante algún tiempo, siempre que su política y administración se encuentren en manos de los productores. En algunas de las regiones productoras de fruta, se ha dado el caso de que un comisionista, deseoso de obtener el puesto de gerente, haya organizado a los productores. También se ha dado el caso de que haya hecho lo mismo una casa de comisiones establecida, por serle más fácil manejar un gran volumen de operaciones por un solo conducto que tener que tratar con cada agricultor individual. Por otra parte, las sociedades son formadas frecuentemente por hombres de negocios locales que no tienen ningún deseo de participar en las utilidades inmediatas, siendo su único propósito impulsar el método cooperativo con el objeto de crear una mejor situación industrial entre las clases rurales. Las organizaciones formadas de esta manera pueden mejorar temporalmente una situación local, pero siempre es un desacierto que un grupo de agricultores se coloque en una situa-

ción en que un órgano de ventas, financiero, o de cualquiera otra especie, pueda determinar su política o influir sobre o controlar su administración. Se ha visto por la experiencia que para que una organización comercial de agricultores pueda tener éxito es necesario que su política y administración, el derecho del voto, así como el manejo de sus operaciones comerciales se hallen exclusivamente en manos de los productores, puesto que, de lo contrario, es probable que la organización quede bajo el control de aquéllos cuyo interés principal consiste más bien en los dividendos sobre las acciones del capital social que en un deseo de mejorar la situación del agricultor mediante la distribución y venta de las cosechas, o la compra de mercancías, conforme a los principios de la cooperación.

Por consiguiente, es fundamental que los requisitos para la admisión de miembros a una organización de agricultores sean fijados por reglamentos legalmente establecidos por los consejeros de la organización, y que no dependan del capricho de los miembros individuales o de reglamentos que carezcan de una base legal. La calidad de miembro de una organización que no emita acciones debe comprobarse por medio de un certificado; mientras que, en el caso de una sociedad anónima por acciones, debe comprobarse por medio de la acción correspondiente. La calidad de miembro de una sociedad que no persigue el lucro no debe ser transmisible a ninguna otra persona, y el comprador o cesionario de los derechos de propiedad de un miembro no debe tener derecho a ser admitido como miembro, salvo conforme a las disposiciones legalmente establecidas por los consejeros de la sociedad. Ha sucedido frecuentemente que la transmisión de acciones por un productor a otra persona, un acto que no puede impedirse en el caso de una sociedad anónima por acciones común, formada para fines lucrativos, ha resultado en que el control de la organización haya pasado a personas que estén opuestas a que subsista la organización, o en que ésta haya quedado bajo el control de antiguos accionistas que hayan vendido sus tierras y ya no se dediquen a la agricultura. En un capítulo posterior, se tratarán más ampliamente estas dificult-

tades y las maneras de evitarlas.

El Derecho de Voto de los Miembros.

Como principio general, la forma de organización más deseable es la democracia industrial, en la cual cada miembro tiene igual voz en la administración y participa proporcionalmente en los beneficios y riesgos con todos los demás miembros. Este tipo de organización, de igual manera que las diversas partes integrantes del Gobierno Americano, se funda en la igualdad de los derechos y de las responsabilidades de los miembros. El miembro individual constituye la base de la organización, puesto que ésta consiste en un número de miembros que se han asociado para realizar un fin común. Esto es muy distinto de los principios en que se basa la sociedad anónima por acciones formada con fines lucrativos. En ésta, la responsabilidad, el derecho de voto y las utilidades de cada miembro están en proporción con la cantidad que éste haya invertido en las acciones del capital social. En la sociedad anónima por acciones, el capital es la base de la organización y del control. En la sociedad cooperativa, las personas constituyen el factor dominante; en las otras, lo constituye el dinero. El principio de "no más de un voto para cada individuo" constituye la mejor base para la organización, si el interés que cada miembro tiene en la sociedad es aproximadamente igual al que tiene cada uno de los demás. En estas condiciones, cada miembro contribuye con igual cantidad a la inversión necesaria para el funcionamiento de la sociedad, cada uno tiene igual voz en la administración del negocio, y todos participan a prorrata en las ventajas y en los riesgos. El objeto de la organización es servir a los miembros y repartir las utilidades sobre la base del volumen de las operaciones efectuadas con ella por cada uno de ellos.

Sin embargo, el principio de "no más de un voto para cada individuo" no siempre se adapta a las industrias en las cuales varía considerablemente la cantidad de los productos entregada por cada uno de los miembros. En este caso, el derecho de voto, los derechos

de propiedad y los intereses de los miembros pueden ser desiguales, y éstos pueden contribuir a la inversión necesaria en la proporción que los productos entregados por cada uno de ellos tengan con el total de los productos manejados por la sociedad, o en proporción con la extensión de tierra que posea cada uno de ellos. En estas condiciones, el derecho de voto, los derechos de propiedad y el interés de cada miembro pueden fijarse en proporción con la cantidad de dichos productos, o en la proporción que la extensión de tierra que el mismo posea tenga con la extensión total de las tierras cuyos productos se entreguen a la sociedad, o también puede fijarse la proporción de otras maneras. Muchos de los partidarios fervorosos del sistema cooperativo consideran la idea de "no más de un voto para cada individuo" como un sagrado principio fundamental, al cual no debe haber ninguna excepción. Es una aplicación de los principios democráticos ideales a las operaciones comerciales. Es el método que se ha adoptado generalmente en las sociedades cooperativas extranjeras, y, como principio general, también debe adoptarse en los Estados Unidos. Esta limitación ha quedado incluida en las leyes de algunos de los Estados relativas a la organización de las sociedades cooperativas, especialmente en Nebraska, Minnesota y Wisconsin. Pero la experiencia que se ha tenido en algunas de las sociedades comerciales cooperativas americanas que no persiguen el lucro y han tenido el mayor éxito, como las organizaciones de los productores de frutas auranciáceas ("citrus") en California, en las cuales varía considerablemente la extensión de las propiedades de los productores, ha demostrado que el productor que vende fruta por el valor de Dls.100,000 por el conducto de una sociedad cooperativa no consentirá, ni tampoco debe esperarse que lo haga, en que se le coloque sobre la misma base de responsabilidad respecto a la administración de la organización que a un productor compañero que entrega fruta por el valor de no más de Dls.5,000. La experiencia también ha demostrado que el derecho de voto de los miembros puede ser igual, pero con la salvedad de que el mismo puede fijarse, en cualquier

tiempo, en proporción con la cantidad de los productos o el número de acres con que contribuya cada cual, estableciéndose un límite respecto al derecho de voto de los grandes productores, sin que se debiliten por ello los principios fundamentales que distinguen la sociedad cooperativa ajena al lucro de una sociedad anónima por acciones común, constituida para fines lucrativos.

El Convenio entre los Miembros.

Es fundamental que los miembros de una organización cooperativa de agricultores se mantengan unidos por medio de un contrato o convenio, o de una disposición obligatoria de los estatutos que deba ser firmada por cada miembro. El hecho de que los miembros se puedan separar a voluntad significa el suicidio de una organización comercial cooperativa. El éxito del movimiento cooperativo depende, en último análisis, de la constancia y de la cooperación de los miembros. El apoyo de éstos debe basarse en la convicción firme de que el principio de la cooperación es una buena base para un sistema comercial, y su fe y lealtad deben ser bastante fuertes para mantenerlos unidos frente a la adversidad o a los esfuerzos insidiosos de los enemigos del método cooperativo que intenten destruir el sistema. Sin este apoyo leal, le es imposible a un consejo de administración o a un gerente desarrollar con éxito una organización comercial eficiente. Es un hecho que, en muchas regiones, muchos agricultores no se han manifestado leales a las sociedades cooperativas formadas para distribuir y vender sus productos. No tienen ningún interés en el movimiento general a favor del mejoramiento de la situación rural. Están dispuestos a permitir que sus vecinos formen las organizaciones y asuman todas las responsabilidades relacionadas con su desarrollo y sostenimiento. Prefieren vender sus productos directamente a los compradores, siempre que les sea posible hacerlo, y contar con una sociedad cooperativa en el vecindario, como una casa de socorro, por cuyo conducto puedan efectuar la venta de sus cosechas, cuando ellos mismos no puedan efectuarla más provechosamente.

de alguna otra manera. Saben que una sociedad cooperativa puede impedirles a los compradores obligarle al productor a vender su cosecha a un precio excesivamente bajo, pero sólo se interesan en ella como un medio que les hace posible obtener cada año más dinero por sus cosechas. Hay muchos otros agricultores bien intencionados que creen en el movimiento cooperativo como un medio para darle estabilidad al sistema de la distribución y venta de las cosechas. No lo antagonizan; en efecto, lo estimulan de todas las maneras posibles, y le prestarían su apoyo directo si peligrara su estabilidad. Pero no quieren identificarse con él, porque prefieren actuar independientemente, aceptando, al mismo tiempo, todas las ventajas que le confiere a la industria con la que están relacionados.

Como una precaución comercial, es esencial para el desarrollo de una empresa cooperativa estable que exista un contrato o convenio entre la sociedad y cada uno de sus miembros. A no ser que se estipule lo contrario, el convenio debe concederle a la sociedad el derecho exclusivo para manejar los productos de sus miembros, o para vigilar, efectuar o reglamentar para éstos las funciones para cuyo desempeño se haya organizado. La idea en que se inspire la organización cooperativa debe ser ampliamente democrática. Debe permitírsele a cada miembro usar de la discreción más amplia respecto a la producción de sus cosechas, así como al manejo de las cuestiones que no impliquen un conflicto con los principios fundamentales de la organización. Por otra parte, la sociedad debe saber definitivamente cuáles son las funciones que se espera que desempeñe, inclusión hecha del volumen de operaciones que se espera que efectúe, y, teniendo presente esto, debe celebrar un convenio con sus miembros, el cual debe expresar detalladamente las relaciones y las responsabilidades de cada miembro respecto a la organización. Este convenio, o una disposición de los estatutos al mismo efecto, debe prevenir que, en lugar de que se tasan los daños y perjuicios en cada caso, se le impondrá, como pena, una cuota extraordinaria fija a todo miembro que viole las estipulaciones del mismo. El convenio firma-

do por cada uno de los miembros es la piedra angular en que descansa la estabilidad de una sociedad comercial cooperativa de agricultores. Sin él, ninguna sociedad puede conservar la unión entre sus miembros cuando los intereses competidores se hacen activos, ni puede alcanzar el grado de estabilidad que es esencial para una empresa comercial. La experiencia ha demostrado que es probable que fracasen las sociedades que sólo dependen del honor de sus miembros para que éstos se mantengan unidos, sin que medie, además, ningún convenio legal que les obligue a ello. En algunas de las organizaciones de los productores de frutas auranciáceas ("citrus") de California, el convenio firmado por cada uno de los miembros previene que se cobrarán veinticinco centavos por cada bulto de fruta que se venda sin la mediación de la sociedad, como la cantidad fija en que se tasan los daños y perjuicios sufridos por ésta, en vista de que ha incurrido en gastos para atender a la distribución y venta de la fruta. En algunos de los graneros cooperativos establecidos por los agricultores, los convenios previenen que el productor puede vender su cosecha sin la mediación de la sociedad, siempre que le pague a ésta una comisión de un 2 por ciento o más sobre el precio recibido. Algunos de los tribunales han puesto en duda la legalidad de algunas de las prevenciones especiales de este carácter, especialmente cuando éstas constituyen más bien una pena que el pago de la cantidad en que se tasan los daños y perjuicios sufridos. En una sentencia pronunciada recientemente en Iowa respecto al derecho de una sociedad cooperativa de agricultores para obligar a todos los miembros que vendieran ganado de cerda u otros productos a cualquiera otra persona o compañía a que entregaran a la tesorería de la sociedad cinco centavos por cada quintal, el tribunal dictó un requerimiento permanente al efecto de que la sociedad se abstuviera de hacer efectiva una disposición semejante. El tribunal sostuvo que la sociedad debía buscar sus negocios en el mercado libre, lo mismo que las demás empresas, y que si hacía efectiva la disposición establecida por sus estatutos le obligaba a cualquiera otra empresa que hiciera

operaciones en el mismo territorio a pagarle a la sociedad diez centavos más por cada quintal que la cantidad que recibían los miembros de la misma. Por lo tanto, dicha disposición restringía la libertad del comercio.

Ejemplo del Convenio Firmado por Cada Uno de los Miembros de una Sociedad de Productores de Frutas Auranciáceas ("Citrus").

La siguiente es una copia de un convenio uniforme relativo a las cosechas celebrado con sus miembros por muchas de las sociedades que están afiliadas al Centro de Productores de Fruta de California. Esta organización representa a unos seis u ocho mil productores, que han formado más de cien sociedades locales que preparan la fruta para su embarque, con el objeto de que sea vendida por el conducto de los agentes nombrados por la organización central. Este convenio presenta algunos de los puntos esenciales que deben quedar incluidos en el contrato celebrado entre los miembros y la sociedad en toda organización formada para la distribución y venta de productos agrícolas. El contrato puede ser un documento separado, o también puede quedar incluido en los estatutos de la organización.

Convenio Uniforme Relativo a las Cosechas.

ESTE CONTRATO, celebrado el día ____ de _____ de 19__, entre la Sociedad _____, una sociedad constituida y autorizada conforme a las leyes del Estado de California, cuya matriz se encuentra en _____, en dicho Estado, y que está afiliada a la _____, una sociedad constituida y autorizada conforme a las referidas leyes para el objeto de efectuar la venta de frutas auranciáceas ("citrus") de California, como la primera parte, y los infrascritos productores de frutas auranciáceas ("citrus"), de _____, en el referido Estado, como la segunda parte,

HACE CONSTAR:

1. Que, en vista y en consideración del pago de la cantidad de un dólar, que por la pre-

Venta y Entrega
de la Fruta.

sente cláusula declara haber recibido cada una de las personas de la segunda parte, así como en vista de las estipulaciones y pactos contenidos en el presente contrato, cada una de las personas de la segunda parte, en virtud del presente contrato, le vende y transmite, y se compromete a recoger, acarrear y entregarle a la primera parte, en su casa empacadora en _____, en el referido Estado, con el objeto de que se empaquen, distribuyan y vendan, todas las frutas auranciáceas ("citrus") que se están cultivando ahora en sus tierras y predios, así como todas las que se cultiven durante el período de este contrato en dichas tierras y predios, o en cualesquiera otras tierras o predios adquiridos por ella que estuvieren situados en el Condado de _____, en el referido Estado, comprometiéndose a efectuar todo lo anterior en el tiempo o en los tiempos, y de tiempo en tiempo, y en las cantidades que la primera parte, o el representante de ésta, indique.

Empaque, Distribución y Venta.

2. La primera parte conviene en recibir, empacar, distribuir y vender toda dicha fruta, siempre que se encuentre un mercado para ella, que, a juicio de la primera parte y de acuerdo con sus disposiciones y reglamentos, justifique la distribución y la venta.

Productos de la
Venta.

3. La primera parte conviene en pagarle a cada una de las personas de la segunda parte la cantidad proveniente de la venta de la fruta entregada, deducción hecha de las cuotas reglamentarias cobradas por el empaque, embarque, distribución y venta de la misma.

Retiro de Tierras.

4. Si alguna de las personas de la segunda parte vendiere, de buena fe, sus referidas tierras, o cualquiera parte de las mismas, quedará relevada de este contrato respecto a todas las tierras vendidas y traspasadas, al dar aviso de ello por escrito a la primera parte.

Duración del Contrato.

5. Este contrato continuará en pleno vigor y surtirá sus efectos desde la fecha de su otorgamiento hasta el 1^o de noviembre del mismo año, y por un período adicional de cinco (5) años a contar de la fecha que se acaba de expresar.

Suspensión del Contrato.

6. Cualquiera de las personas de la segunda parte puede quedar relevada de este contrato, concluyéndose y terminándose el mismo respecto a ella, mediante la presentación a la primera parte, durante los primeros quince (15) días de agosto de cualquier año durante el período de este contrato, de un aviso por escrito respecto a su deseo de quedar así relevada.

Estatutos.

7. Los estatutos de la primera parte y el contrato entre ésta y su centro local, así como el contrato entre dicho centro local y la _____, constituirán partes de este contrato, y obligarán a cada una de las personas de la segunda parte, excepción hecha de los puntos en que este contrato estipule expresamente lo contrario.

Disposiciones y Reglamentos.

8. El empaque, la distribución y la venta de la referida fruta se efectuarán de acuerdo con las disposiciones y los reglamentos adoptados y observados por la primera parte, o que ésta adopte y observe en lo sucesivo.

9. Cada una de las personas de la segunda parte comprende perfectamente que este contrato tiene por objeto, entre otros, mantener y aumentar hasta su mayor eficiencia la agencia cooperativa para la distribución y venta de fruta, conocida por el nombre de _____, cuyos accionistas son los representantes de diversos subcentros, siendo, a su vez, los accionistas de dichos subcentros los representantes de las diversas y numerosas sociedades fruteras del Estado de California, siendo la primera parte una de ellas; y que para realizar este objeto es necesario que cada una de las personas de la segunda parte cumpla y lleve a efecto plenamente las estipulaciones de este contrato, y, por consiguiente, cada una de las personas de la segunda parte estipula y conviene expresamente en que, conforme a lo estipulado en este contrato, no venderá ni dispondrá de otra manera de su referida fruta a ninguna persona o sociedad que no sea la primera parte; y que en el caso de que dejare de, se rehusare a, o demorare en recoger y entregar su referida fruta a la primera parte, dentro de los cinco (5) días después de que ésta se lo pidiere, dicha primera parte tendrá el derecho, a su elección, en cualquier y todo tiempo después de dicho plazo, así como de tiempo en tiempo, de tomar posesión de la referida propiedad y de recoger la referida fruta, o cualquiera parte de ella, y de llevarla a la casa empacadora de la primera parte, y de empacar, distribuir y vender la misma, haciéndolo a sus propias costas y expensas, y que la primera parte no tan sólo ten-

Objeto.

Posesión.

drá el derecho de deducir, sino que deducirá efectivamente, dichas costas y expensas de cualesquiera cantidades de dinero provenientes de la venta de la referida fruta.

10. Como, en este momento, es imposible calcular o fijar los daños y perjuicios efectivos que sufrirá la primera parte como consecuencia de que cualquiera de las personas de la segunda parte dejare de o se rehusare a recoger y entregar su fruta conforme a las estipulaciones de este contrato, y también es imposible calcular los daños y perjuicios originados a la primera parte como consecuencia del efecto de dicha falta de cumplimiento sobre la _____ y su eficiencia, y asimismo es imposible calcular tanto los gastos que tendrá que hacer la primera parte, como los daños originados por los gastos ya hechos y los que tendrá que hacer para proveer los medios para distribuir y vender la referida fruta, todos los referidos daños, perjuicios y gastos se tasan y fijan en veinticinco (25) centavos por cada caja de fruta producida o vendida, y se le adjudicará a la primera parte dicha cantidad en cualquier juicio iniciado por ella para cobrar daños y perjuicios por la violación de este contrato por cualquiera de las personas de la segunda parte, si la primera parte optare, como tendrá derecho a optar por ello, por iniciar tal juicio.

Tasación de Daños y Perjuicios.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, cada una de las referidas sociedades ha hecho que su Presidente y su Secretario, debidamente autorizados para ello mediante una resolución de su Consejo de Administración, debidamente propuesta y adoptada, pongan al calce del presente con-

trato el nombre y el sello de la sociedad, y todas las personas de la segunda parte han firmado individualmente este contrato y fijado en él sus sellos respectivos.

Sociedad _____,

Firmado por: _____,

Presidente.

Firmado por: _____,

Secretario.

_____, dueño de _____ acres.

_____, dueño de _____ acres.

Administración.

El éxito de una organización cooperativa depende de la lealtad y del empeño de los miembros, así como de la eficiencia de la administración. Conforme al método generalmente adoptado, el consejo de administración queda investido de las facultades de la sociedad cooperativa, y administra y dirige los negocios de ella por medio de los funcionarios o representantes nombrados por él, estando los mismos sujetos a sus consejos y dirección. Un consejo de administración no puede manejar con éxito una organización comercial cooperativa. No se puede aplicar a ésta el sistema de una comisión de gobierno sin ningún jefe responsable. Necesita un gerente que sea competente para asumir la dirección general de sus negocios. Como cualquier otro gerente que desempeña sus funciones con éxito, dicho gerente debe estar dotado de una alta capacidad para los negocios, de una integridad acrisolada, así como de tacto y juicio para tratar con los hombres y resolver los negocios. El gerente escogido puede ser un hombre de experiencia en la administración de los negocios, o se le puede escoger de entre los miembros e irlo formando debidamente. Lo último es lo que se hace frecuentemente al organizarse estas sociedades. Sin embargo, es a menudo un experimento peligroso, y un gran número de sociedades cooperativas han naufragado a consecuencia de la falta de experiencia y de la incompetencia que carac-

terizan al productor común que se encarga de las obligaciones y funciones de gerente general.

Dificultades de la Administración.

Es más difícil dirigir una sociedad cooperativa que una sociedad anónima común. En ésta, es poco frecuente que los accionistas tomen un interés activo en la administración, debido a que no son expertos en los negocios de la sociedad. Nombran un gerente y lo hacen responsable del desarrollo y de la realización de sus planes, pero cuando se forma una organización de agricultores, cada uno de sus miembros es más o menos experto en los negocios de ella, y puede sentirse capaz de manejar la organización, o, al menos, de dar consejos efectivos respecto a los detalles de los métodos que deben seguirse. Este rasgo constituye una partida valiosa en el activo de una organización de agricultores, siempre que el gerente tenga la capacidad y la habilidad suficientes para aprovecharlo debidamente; pero también constituye el punto vulnerable de la sociedad comercial cooperativa de agricultores común. Hay dos extremos en los métodos de dirigir una organización cooperativa de agricultores: uno es el método en el cual el gerente se convierte en un dictador arbitrario al desarrollar y realizar la política de la sociedad, siendo este método semejante al que predomina en muchas sociedades anónimas por acciones; en el otro, los consejeros fijan la política y la realizan por medio de un simple escribiente. Es casi seguro que cualquiera de estos dos sistemas tiene que conducir al fracaso. Ninguno de los dos se funda en principios adaptados a una organización cooperativa de agricultores.

Entre estos dos extremos, se encuentra el método de administración que tiene éxito. El gerente que tiene éxito es aquél que sabe conservar la confianza de los consejeros y el interés de los miembros, que aprovecha las indicaciones tanto de éstos como de aquéllos, procurando amoldarlas de manera que se puedan aplicar en la práctica, que no da ningún paso en las cuestiones relacionadas con la política

de la sociedad sin la aprobación de los consejeros, pero, al mismo tiempo, toma la iniciativa en el desarrollo de una política comercial progresista y constructiva para que los consejeros la adopten. Por la otra parte, el gerente que no logra conservar la confianza ni de los consejeros ni de los miembros, que se convierte en un dictador de la política de la organización, y así se aleja del espíritu de ésta, o que es un simple escribiente que lleva a efecto la política comercial mal desarrollada que es probable que proponga un consejo de administración que obra por sí solo, fracasará inevitablemente.

Además, desde el punto de vista de la sociedad misma, ninguna organización cooperativa puede tener éxito si los consejeros no están dispuestos a poner la administración de sus negocios en manos de un hombre enérgico, agresivo, perfectamente experimentado y bien remunerado, para que él solo realice su política. Siempre que un consejero o un miembro usurpa las funciones del gerente, ya sea abiertamente o de una manera indirecta, es inevitable que la sociedad tenga que encontrarse frente a una grave situación interior. De todos los diversos factores que han contribuido a ello, no ha habido ningún solo factor, a no ser que haya sido la deslealtad de los miembros mismos o su intromisión en las funciones de la dirección, que haya influido con tanta fuerza contra el éxito de las sociedades comerciales de los agricultores como los gerentes incompetentes, inexpertos y mal remunerados, nombrados por los consejeros para manejar dichas organizaciones. Éste no es un puesto que deba ocupar un líder local popular que haya fracasado varias veces en sus propios negocios, o que sólo haya alcanzado un éxito moderado en ellos. Hay muchas sociedades administradas por gerentes de este tipo. Son "buenas personas", pero a menudo obstruyen el verdadero progreso del movimiento cooperativo, porque no poseen ningunas dotes administrativas ni tienen convicciones de la especie que puedan contribuir al progreso del método cooperativo. Por todas partes, la organización tiene que enfrentarse con la concurrencia del capital organizado.

Se encuentra frente a problemas difíciles. Después de la lealtad de los miembros, la influencia del gerente es más importante que todas las demás influencias, y el éxito de la empresa depende de su capacidad y habilidad para desarrollar, junto con los consejeros y los miembros, una política comercial constructiva que pueda hacer frente a todos los problemas que vayan surgiendo.
