

# NOTAS SOBRE LA EMPRESA AGRICOLA

Por

JOSE LOSTAO CAMON

Ingeniero Agrónomo

## S U M A R I O :

1. Introducción.—2. Tendencias de una evolución.—3. La situación actual.—4. La Empresa agrícola.—5. Características y funciones de la Empresa agrícola.—6. Posibles formas de la Empresa agrícola.—7. Cómo llegar a la solución empresarial.—8. Consideraciones finales.

### 1. INTRODUCCIÓN.

El ritmo, decididamente rápido, a que vemos hoy sometida la evolución de los sistemas económicos, relaciones internacionales y formas de vida, obliga a pensar seriamente en la actitud a tomar ante el futuro en relación a estas cuestiones.

No puede inhibirse de la responsabilidad que supone este estudio de la realidad, que ha de ser base de acción posterior, el hombre que desarrolla una actividad económica. Y menos todavía la clase dirigente de un sector como el agrícola, que si, afortunadamente para el país, ha perdido el primer puesto en cuanto a aportación al producto bruto nacional, todavía conserva en sus filas el 39,7 por 100 de la población activa española.

En estas circunstancias, conseguir la más racional explotación del suelo, adecuada para el logro de los objetivos que más adelante se determinan, debe ser quehacer fundamental de todos los agricultores conscientes de la razón de su existencia.

Sólo de esta forma conseguirá ser el hombre, en su medida, ordenador del desarrollo futuro en lugar de ir arrastrado por las circunstancias, como sucede actualmente con demasiada frecuencia.

---

## 2. TENDENCIAS DE UNA EVOLUCIÓN.

Brevemente, como justificación de los criterios y soluciones que más adelante propugnamos, vamos a resumir lo que, a nuestro entender, nos ponen de manifiesto las tendencias generales de una evolución económica que nos compromete.

Las podemos concretar en los siguientes hechos fundamentales:

- a) Mejora del nivel de vida.
- b) Amplitud del mercado.
- c) Desplazamiento de la población activa.

Indudablemente, estos hechos son índices ciertos de progreso general, del que se desprenderán beneficios colectivos, pero también resulta de una gran claridad que la presión de estas tendencias en el sector agrícola plantea los tres problemas fundamentales de la explotación del campo hoy día:

- a) Nivel de salarios y «civilización» del campo.
- b) Producción en competencia.
- c) Acomodación del excedente de la población obrera agrícola.

Será preciso, por tanto, reorganizar las estructuras agrarias, modernizar los sistemas de explotación y preparar a los hombres de forma que sea posible ponerse en línea de solucionar los problemas enunciados partiendo de un estado de hecho.

## 3. LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para analizar cómo se desenvuelve en la actualidad la explotación del campo, limitándonos a los aspectos directamente relacionados con las cuestiones suscitadas, vamos a exponer algunos datos que nos encuadren la realidad.

En términos generales, y no invalidará las conclusiones la conocida diferenciación regional, podemos adelantar que no son susceptibles de explotación racional, abarcando con la palabra explotación la totalidad de los aspectos del negocio agrícola, las fincas de menos de 50 hectáreas de secano y de 10 hectáreas en regadío.

Según ZORRILLA (1), por debajo de estos límites tenemos las

---

(1) A. ZORRILLA: *Economía agrícola española*, 1960.

«Empresas» (!), que cubren una extensión, tanto en secano como en regadío, del 70 por 100 de la superficie cultivada, es decir, en números redondos, 14 millones de hectáreas, dado que de los 50.460.000 hectáreas que totaliza la superficie del país, únicamente se cultivan 20.585.000 hectáreas (2).

Pero el problema es todavía más grave si se considera que el número de empresarios que están al frente de estas agriculturas mínimas supone el 98 por 100 de la totalidad de los existentes.

Si a esto se añade que no es exagerado estimar en 500.000 hectáreas la superficie de los latifundios deficientemente explotados, tendremos que convenir que nuestra estructura agraria es, sencillamente, deplorable.

Esta estructura territorial, evidentemente inadecuada, es la causa principal de los bajos niveles de salarios en el campo. La existencia de elevados jornales de temporada, más espectaculares que efectivos, carece de importancia a la hora de computar la retribución anual del trabajador agrícola, y aunque en la inmensa mayoría de los casos los salarios reales están bastante por encima de los mínimos legales, no deja de ser significativo el hecho de que oficialmente todavía se mantengan muy bajos tipos de remuneración.

El bajo nivel de salarios limita al máximo la posibilidad de consumo, agravada por la circunstancia de que al no estar los pueblos adecuadamente dotados de servicios generales, el *standard* de vida de la población rural quede muy por bajo de lo humanamente deseado hoy día. Nos referimos a la falta de servicios de agua y alcantarillado, urbanización, comercio (muchos artículos resultan más caros en el campo que en la ciudad), transportes, centros culturales y recreativos, espectáculos públicos, asistencia sanitaria, cultural y religiosa. En consecuencia, la vida resulta no sólo más dura, sino, lo que es más sorprendente, más cara.

Tampoco ha existido en nuestra agricultura, hasta el momento, preocupación alguna por los costes de producción, que han sido los que buenamente han resultado de la situación que venimos comentando: deficiente estructura territorial, que impide el ensayo y aplicación de métodos modernos de trabajo y mano de obra abundante y barata.

La persistencia de las formas actuales conducirá a tener que

---

(2) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: *Anuario Estadístico de España*, 1961.

seguir manteniendo, o quizá intensificando, los llamados «precios políticos» o «garantizados», cuyo principal fundamento hasta ahora ha sido el tratar de proporcionar ingresos suficientes a la masa de agricultores para que pudiesen vivir, no muy bien por cierto, sobre un escaso número de hectáreas. En ellas no pueden emplear, por otra parte, su total capacidad de trabajo, manteniéndose un paro encubierto que intensifica el bajo nivel de salarios, al existir en el mercado una gran demanda de puestos de trabajo.

Por el contrario, muchas veces estos precios han servido para limitar las ganancias del agricultor, esgrimiéndose el argumento, bastante discutible, de que sus productos eran artículo de primera necesidad. Hay que hacer notar que este argumento nunca se ha usado en los sectores no agrícolas.

La existencia de los precios garantizados y de otras supuestas ventajas predispone, además, en contra del agricultor, al que se le supone objeto de beneficios especiales por cuenta del Estado, cuando la realidad es que estos beneficios no compensan el dinero que el propio Estado invierte en servicios urbanos, resultando, en consecuencia, los productos industriales y servicios a un mayor coste social que los rurales. Esto nos da la verdadera explicación de los desfavorables *standard* existentes en el campo a que aludimos en los párrafos precedentes, así como una de las razones por la cual siempre es preciso y justo realizar una política de protección de precios agrícolas (3).

La situación actual impide, por tanto, un perfeccionamiento de métodos y una disminución de costes, caminos necesarios y únicos, junto con el aumento de la producción unitaria, para lograr una producción a niveles de competencia que permitan concurrir a mercados más amplios. Además, así se obliga al Estado a seguir una política «antieconómica».

Y, por último, el progreso económico general lleva a un desplazamiento de la población activa desde la agricultura a los sectores secundario y terciario.

Según datos del *Anuario Estadístico de España*, 1961, se han confeccionado los gráficos 1 y 2, que representan la evolución de la población activa dedicada a la agricultura en España, en porcentajes del total y en valores absolutos.

Bastaría, por lo tanto, conocer ese desplazamiento de la pobla-

---

(3) JEAN VALARCHE: *Economía agraria*, 1961.

GRÁFICO NÚM. 1

**PORCENTAJE DE POBLACION ACTIVA AGRICOLA  
EN RELACION CON LA ACTIVA TOTAL DEL PAIS**

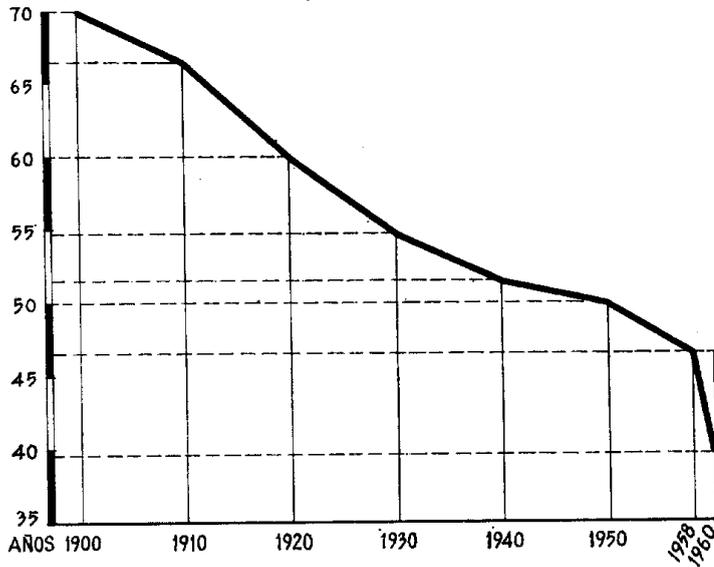
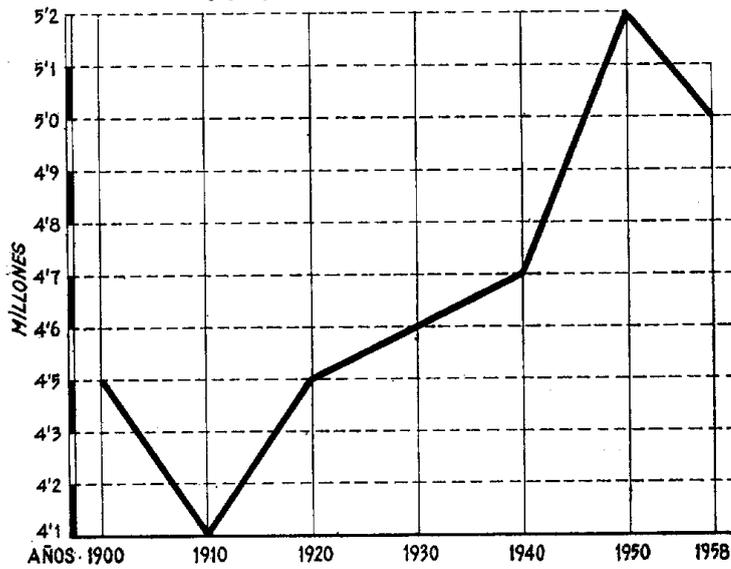


GRÁFICO NÚM. 2

**VALORES ABSOLUTOS DE LA POBLACION  
ACTIVA AGRICOLA**



ción rural, que ha llegado a valores del orden del 20 por 100 en bastantes países europeos y hasta inferiores al 10 por 100 en los casos más avanzados, y que ha de producirse inexcusablemente, para procurar una organización de las explotaciones que permitan un empleo a mayor rendimiento de la mano de obra.

Sin embargo, hasta la fecha el desplazamiento real se ha limitado a lanzar a otras ocupaciones escasamente el crecimiento vegetativo de la población agrícola a partir del año 1900, ya que, en cantidades absolutas, la población rural se ha mantenido e incluso ha aumentado.

Salir de la actual situación requerirá un vigoroso impulso de las inversiones en la agricultura, especialmente en reforma de estructuras (más adelante se verá la excepcional importancia a este respecto de las transformaciones en regadío), financiación de empresas y formación profesional.

Los niveles de inversión actuales, inferiores a los 7.000 millones de pesetas y que suponen el 12 por 100 de las inversiones totales del país (4), son, a todas luces, insuficientes.

Piénsese que sólo para regadíos la inversión prevista en el informe de la F. A. O. de 1959 ascendía a 24.250 millones en el primer quinquenio, o sea unos 5.000 millones de pesetas anuales.

#### 4. LA EMPRESA AGRÍCOLA.

De todo lo que hasta el momento llevamos expuesto se deduce la necesidad de combinar la tierra, el trabajo y el capital, es decir, todos los factores de producción, a fin de poder hacer frente airoosamente a las obligaciones que nos impondrá el futuro.

Para ello es preciso crear entidades productoras de *categoría superior* a la de cualquiera de los elementos que las componen, de tal forma que utilizando una organización administrada por una dirección sean capaces de obtener beneficios en las coyunturas que se nos avecinan. Es decir, tenemos que crear auténticas Empresas agrícolas, tal como las acabamos de definir, apropiadas a nuestras circunstancias actuales.

Si se trata, por tanto, de obtener beneficios, lo que, desde luego, es indispensable para un desenvolvimiento ascendente de las ex-

---

(4) RAMÓN TAMAMES: *Estructura económica de España*, 1960.

plotaciones, el objetivo final ha de ser específicamente económico, lo que no quiere decir que en las etapas de camino este objetivo final no sea conseguido con soluciones que permitan en la mayor medida posible resolver los acuciantes problemas sociales inmediatos. La existencia de este problema social nos llevará más adelante a intentar comprender hasta qué punto puede hallarse en el propio campo la solución al mismo.

Es hora ya de dejar bien sentado que solamente con un criterio empresarial será posible solucionar los problemas que plantea la explotación de la tierra, conjugando los intereses de los diferentes elementos que intervienen en ella en mutuo beneficio, y orientándolos al mejor servicio del bien común.

Hoy día es posible, en función de las circunstancias particulares de cada zona, determinar por medios científicos la estructura más conveniente para cumplir los objetivos propuestos, lo que evita la discusión del problema en terrenos más peligrosos.

##### 5. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA.

De la definición de Empresa dada anteriormente resaltan las siguientes características fundamentales:

- a) Su propia personalidad, como tal Empresa, por encima de cada uno de los elementos que la componen.
- b) Su organización debidamente estructurada.
- c) Su dirección.

La Empresa tiene sus derechos y sus deberes, su independencia y sus funciones, y tanto si esto no se le reconoce, como si faltan los dos últimos requisitos expuestos, la Empresa desaparecerá, privándonos del único medio disponible de actuación económica eficaz.

Insistiendo en el mismo orden de ideas, debemos decir que en ningún caso una Empresa es «un propietario»; que los intereses económicos de la Empresa pueden discrepar, y de hecho sucede así, con los del capital o el trabajo, y que en cualquier caso deben de prevalecer sobre éstos. Esta independencia del criterio de la Empresa en relación a sus elementos permite recompensar con justicia a cada uno de ellos, sin crear situaciones de privilegio y con la mirada siempre puesta en el progreso de la propia Empresa, que, como todo ser vivo y dinámico, no puede detenerse

---

en su crecimiento, lo que equivaldría a poner en peligro su supervivencia, haciéndose víctimas todos sus componentes de su particular egoísmo.

H. FAYOL definió ya en 1916 (5) las funciones que debe cumplir una Empresa para abarcar la totalidad de su espacio vital. Son las siguientes:

- 1.<sup>a</sup> Administrativa.
- 2.<sup>a</sup> Financiera.
- 3.<sup>a</sup> Técnica.
- 4.<sup>a</sup> Comercial.
- 5.<sup>a</sup> Seguridad social.
- 6.<sup>a</sup> Contable.

Esta enumeración vale para todas las categorías de Empresas, si bien la intensidad y extensión que alcancen cada una de las funciones depende, como es natural, del tamaño de las mismas y sus fines específicos.

El cometido de las diferentes funciones (6) es el que explicamos a continuación:

La función financiera supone la gestión de los capitales, a fin de disponer de los medios de toda índole necesarios en cada momento para el desarrollo de la actividad de la Empresa.

La función técnica es determinada por la propia actividad de la Empresa agrícola. De su incumbencia es señalar los cultivos y alternativas más convenientes, así como las explotaciones ganaderas que permitan esperar un mayor beneficio y mejor servicio a las posibles necesidades de la Empresa. Elegirá también los métodos de trabajo a adoptar y, por fin, es la encargada de llevar a la práctica los programas establecidos.

La función comercial entenderá en todas las cuestiones de compra y venta, tanto de productos como de servicios, y se puede decir que de ella depende en último extremo el obtener el resultado económico apetecible. En las condiciones actuales, y más aún en las futuras, no es aventurado suponer que obtendrá más beneficios el empresario agrícola que sea buen comerciante que el que sea buen labrador.

La función contable obliga a llevar los libros y registros que permitan conocer los resultados económicos y analizar sus causas. Suministrará, asimismo, un adecuado control financiero y de ma-

---

(5) HENRY FAYOL: *Administration industrielle et générale*. 1956.

(6) J. PIRL-DESRUISSEBAUX: *L'organisation du travail dans les coopératives agricoles*. 1958.

teriales, y la contabilidad de costos, que en el futuro será totalmente imprescindible, permitirá no sólo conocer los precios de producción, sino mejorarlos, al poder actuar sobre aquellas partidas que suponen los gastos más elevados y que puedan ser reducidas mediante una mejora de métodos de trabajo.

La función de seguridad social entiende de todas las cuestiones relativas al personal, seguridad social, previsión de accidentes, condiciones de trabajo y seguridad de los bienes.

Por último, la función administrativa es propiamente la de *dirección* de la Empresa. Salvo casos de Empresas excepcionalmente grandes, que desde luego no existen en agricultura y en las que por la importancia de las decisiones se impone el no hacer recaer la completa responsabilidad sobre un solo individuo, la función administrativa debe estar desempeñada por el Gerente, quien será el único responsable de tomar las decisiones necesarias para el funcionamiento de la Empresa.

La función administrativa, a su vez, comprende: previsión, organización, mando, coordinación y control.

Previsión de la actividad de la Empresa, necesaria para asegurar su desarrollo y concurrencia en condiciones favorables al mercado futuro. Organización de la estructura de la propia Empresa, dentro de la que sea posible el desarrollo de sus actividades específicas con la máxima eficacia. Mando a través de las líneas jerárquicas que la organización estructure, por medio de órdenes que pongan en marcha todo el sistema productivo. Coordinación de los diferentes departamentos para alcanzar un auténtico trabajo en equipo, del que dependerá el favorable resultado que se pretende. Y, por último, control de los resultados parciales y totales, que deben actuar como elementos de corrección en los criterios de dirección del Gerente. Nunca se insistirá bastante en que el control debe hacerse con un sentido previsional.

Hoy la actividad de dirección corresponde al agricultor, pero sólo cuando éste adopte la postura que supone la aceptación de cuanto venimos diciendo, se convertirá en un auténtico empresario.

## 6. POSIBLES FORMAS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA.

Existe una combinación óptima de los factores de producción

que dará lugar a la formación de la Empresa ideal para cada tipo de agricultura y alrededor de ella se crea un intervalo de tolerancia o posibilidad para cada coyuntura. Este intervalo será tanto mayor cuanto más indefinidas sean las condiciones económicas, debido a la existencia de una política agrícola indiscriminada que permita la supervivencia de las más variadas formas de explotación. En cualquier caso ha de ser posible la creación de Empresas agrícolas organizadas y que sean capaces de cumplir sus fines.

En principio, las clases de Empresa cuya existencia hoy puede considerarse deseable están fijadas por los dos tipos que definimos a continuación:

a) Gran Empresa agrícola, capaz de mantener por sí sola una organización completa, unos medios suficientes, unos métodos de trabajo modernos y, en consecuencia, obtener beneficios. Esta Empresa dará trabajo a un determinado número de obreros fijos con niveles de salarios satisfactorios.

b) Pequeña empresa familiar, en la cual se debe emplear la total capacidad de trabajo de la familia, que deberá encontrar en la explotación un decoroso medio de vida. Las superficies objeto de explotación por estas pequeñas Empresas deben estar racionalmente parceladas, de tal forma que sea posible realizar el trabajo a los más altos rendimientos económicos, aplicando métodos apropiados.

Cada uno de los dos tipos de Empresa presentan sus ventajas y sus inconvenientes, de tal forma que insistir en una u otra solución es una decisión de carácter político que debe ser tomada por los gobernantes, basada en el conocimiento real de la situación social de cada comarca y en función del ritmo de desarrollo general que se quiera o pueda imprimir al sector agrícola del país.

Las ventajas de la gran Empresa son, a nuestro entender, las siguientes:

- 1.<sup>a</sup> Producción a costes reducidos.
- 2.<sup>a</sup> Posibilidad de introducción de nuevos métodos, sólo soportable cuando existe resistencia económica suficiente.
- 3.<sup>a</sup> Encauzar hacia la agricultura tanto la inversión de capital como la dedicación a ella de hombres de empresa que vean en la explotación del campo la posibilidad de desarrollar un trabajo brillante y remunerador.

Sus inconvenientes pueden reducirse a dos:

---

- 1.º Limita la solución agrícola del problema social.
- 2.º No es apta, al nivel técnico y económico actual, para cultivos muy intensivos.

En cuanto a la pequeña Empresa, sus ventajas más interesantes son:

- 1.ª Aumenta el número de pequeños propietarios, lo que redundará en una mayor estabilidad social.
- 2.ª Facilita la distribución más justa de la renta.
- 3.ª Permite en muchos casos una intensidad de cultivo inaccesible a la gran Empresa.

Los inconvenientes más importantes son:

- 1.º Elevados costos de producción.
- 2.º Dificultad de recibir información de nuevas técnicas (estas empresas son muy numerosas) y de aplicarlas, debido a su poca potencia económica.
- 3.º Necesidad de formar a gran número de personas para capacitarlas como empresarios.

De la existencia conjunta de estas dos clases de empresas, que se complementan en muchos aspectos, vemos que se obtendrán generales ventajas, actuando las grandes explotaciones, en cierto sentido, como maestras de las pequeñas y proporcionando éstas una población rural que en muchos casos podrá acudir como mano de obra a resolver dificultades que sin duda han de tener las grandes empresas en los momentos de acumulación de trabajo.

Los inconvenientes que puede presentar la explotación del campo organizado en pequeñas empresas se pueden paliar grandemente por la agrupación de determinado número de ellas, de una misma localidad o localidades contiguas, en cooperativas. Estas cooperativas deben actuar, asimismo, con un criterio empresarial y tomar como fines propios la ejecución de determinadas funciones que el pequeño empresario o no podría desarrollar o lo haría en tan malas condiciones que comprometería sus beneficios. Además deben prestar una serie de servicios que pongan al modesto agricultor en condiciones de competencia similares a las del gran empresario.

Aparece así la Cooperativa como tercera forma de Empresa agrícola. Las razones que nos acaban de llevar a pensar en la solución cooperativa ponen de manifiesto la gran amplitud de actividades que este tipo de empresa puede acometer. No obstante, las circunstancias humanas, sociales y económicas de cada

---

región determinarán, como siempre, qué funciones acabará delegando el pequeño empresario en su cooperativa. Sin embargo, dada la gran complejidad que la sola función técnica supone en agricultura, no tenemos reparo alguno en formular como solución teóricamente ideal la que sólo deje aquélla en manos del empresario, junto con la contable y la administrativa que se derive del ejercicio de ambas y sus relaciones con la propia Cooperativa.

Este planteamiento nos lleva a la consideración de una Cooperativa cuyo esquema de actividades —gráfico número 3— hay que entenderlo para cada función como integral de las correspondientes en cada una de las pequeñas empresas familiares.

De esta forma no sólo se descarga al agricultor de aquellas funciones de contenido más desconocido y difícil de desarrollar para él (financiera, comercial y seguridad social), sino que puede recibir también servicios muy útiles para elevar su eficiencia técnica, tales como prestación de maquinaria y tratamiento de plagas, lo que a su vez, por razones obvias, reporta beneficios adicionales a toda la comunidad.

Y todavía debe mantenerse un servicio de extensión, que puede incluso estar asistido por un gabinete de estudio dedicado a los diferentes problemas de las explotaciones y de la propia Cooperativa. Lo que en organización llamaríamos un STAFF al nivel del Gerente de la cooperativa.

#### 7. CÓMO LLEGAR A LA SOLUCIÓN EMPRESARIAL.

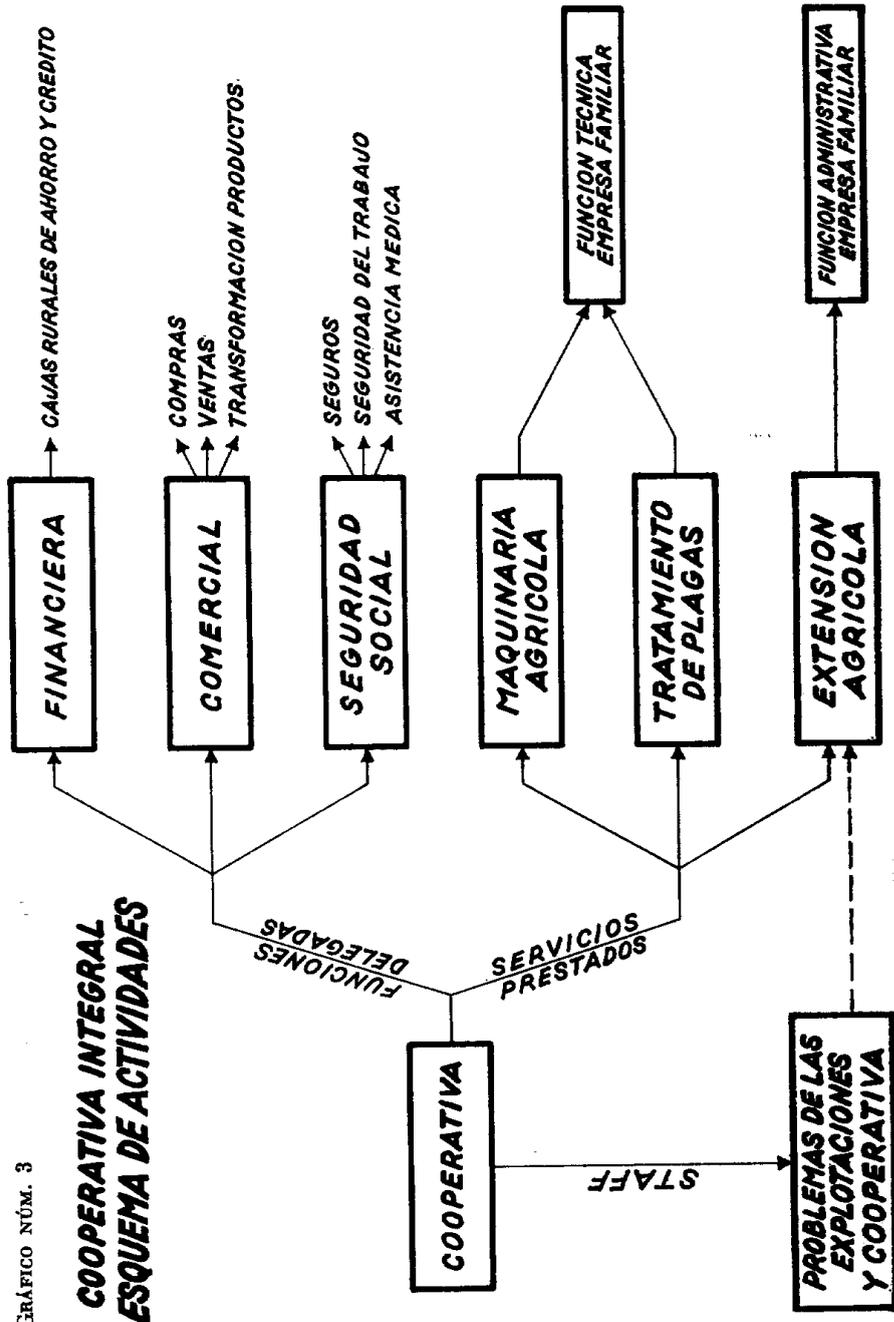
Para llegar a una solución empresarial, con retribuciones satisfactorias para el agricultor y producción en competencia, a partir de la situación actual, estudiada en el epígrafe 3, se precisa poner en práctica los medios que sean necesarios para conseguir las tres condiciones indispensables siguientes:

- a) Estructura territorial idónea.
- b) Sistemas de financiación.
- c) Formación del personal.

a) *Estructura territorial.*—Es evidente que no se puede llegar a la solución propuesta sin una adecuada reforma de las estructuras. No cabe duda tampoco que la forma ideal de realizar este

GRÁFICO NÚM. 3

### COOPERATIVA INTEGRAL ESQUEMA DE ACTIVIDADES



cambio sería el crear unas condiciones económicas tales que llegásemos a la situación deseada mediante una evolución puramente natural. Sin embargo, en determinados casos será preciso, además, recurrir a medios más directos que activen la transformación en el sentido propugnado, y desde luego estos medios será necesario aplicarlos urgentemente cuando los rendimientos económicos obtenidos en las tierras estén manifiestamente por bajo de lo que la técnica determine. En pocas palabras, los casos límite de latifundio y minifundio.

Pero, tal como venimos anunciando, una reforma eficaz de la estructura agraria no puede ser llevada a cabo si no se verifica un fenomenal desplazamiento de la población rural hacia los otros sectores.

En efecto, aun suponiendo que reduzcamos a cinco hectáreas la superficie de las explotaciones familiares de regadío y que la totalidad de la superficie en cultivo fuese distribuida en empresas familiares, los 17 millones de hectáreas cultivadas, en su actual distribución de secano y regadío, equivaldrían a la formación de 700.000 explotaciones.

Y suponiendo que cada explotación absorbiese el trabajo equivalente a cuatro obreros, el número de éstos ascendería a 2,8 millones, dándose la circunstancia de que en el año 1959 el número de trabajadores agrícolas era de cinco millones, resultando un excedente de más de dos millones de obreros, para los que necesariamente hay que crear puestos de trabajo en otras actividades.

Por estas razones apuntábamos que, en la realidad, el campo es incapaz de solucionar sus propios problemas; pero es que, además, mantenemos que no es el campo quien tiene que resolverlos, ya que no hay razón alguna para que el agricultor esté soportando a sus espaldas el lento e ineficaz desarrollo industrial, el cual en sus primeras etapas de desarrollo debe ser impulsado por el progreso agrícola, pero posteriormente debe ser la industria la que procure el desarrollo de la agricultura por dos caminos principales: absorción de excedentes de mano de obra y prestación de medios y servicios para poder llevar a cabo una indispensable modernización.

No obstante, existe un medio importante para absorber parte de este excedente de mano de obra en el propio campo, y es la transformación en regadío. Esta sola razón bastaría para impulsarlas al máximo, aun prescindiendo del progreso económico que

---

por sí significan. El producto bruto por hectárea (que es lo que a la nación interesa) y, por consecuencia, el consumo y la población rural no específicamente agrícola aumentan de tal forma, que asombra ver cómo hoy todavía se discute la política del Estado a este respecto. Es fácil comprender el estímulo que estas transformaciones ejercen sobre el desarrollo industrial. En relación al aumento de producto bruto, se puede considerar modesto el índice 10 generalmente manejado; y en cuanto a la población rural, es significativo advertir que hemos podido observar en una misma provincia, al pasar del secano al regadío, saltar la densidad de población de 9 habitantes/Km<sup>2</sup>, a 180 habitantes/Km<sup>2</sup>.

Desgraciadamente, y aun en la idea de que se actuase sobre la totalidad de las hectáreas hoy consideradas como susceptibles de transformación, no parece que en los criterios que mantenemos pudiese darse empleo adecuado a más de 500.000 trabajadores.

Insistimos, por lo tanto, que al final sólo se podrá llevar al campo a la situación deseada mediante un desarrollo industrial racionalmente concebido en todos sus aspectos e impulsado por inversiones agrícolas en los campos que a continuación especificamos.

b) *Sistemas de financiación.*—En primer lugar, las inversiones agrícolas, en cuantía suficiente, deben dedicarse a conseguir la reforma de las estructuras, condición *sine qua non* para iniciar un verdadero progreso. La forma principal de actuar sobre ellas debe ser impulsar al máximo las transformaciones en regadío, por las razones más arriba expuestas.

Con ello se conseguirá adaptar el tamaño de las fincas a las dimensiones que permitan una explotación económica, además de procurar un aumento extraordinario de la producción y crear condiciones para un desarrollo económico general en zonas prácticamente desérticas.

Pero aun realizando tal trabajo, que de por sí ha de requerir un notable esfuerzo, tanto público como privado, quedaría en gran parte estéril si no se sigue paralelamente una política económica, especialmente en créditos a largo plazo, que permita a los futuros empresarios hacer frente a los enormes gastos de instalación y puesta en marcha de sus explotaciones. Sin esta circunstancia no es posible pensar que las empresas que se formen puedan llegar a desenvolverse financieramente, con lo cual

prácticamente se impedirá la aportación privada a esta tarea.

En España tenemos ya, desgraciadamente, demasiada experiencia en importantes zonas regables que han tardado en transformarse a veces más de una generación por no haberse tenido en cuenta estas necesidades.

Afortunadamente, el Ministerio de Agricultura, en nuestros días, ha comprendido la importancia de estas inversiones en las explotaciones por él tuteladas, pero debe conseguir extenderlas a los particulares.

c) *Formación del personal.*—Si al Estado le corresponde la principal parte, si bien no la única, en la reforma de estructuras; si, análogamente, la actuación del Estado, directamente o, lo que es mejor, a través de su política económica, será primordial en la financiación, tenemos que afirmar rotundamente que, por el contrario, será el individuo el responsable del funcionamiento de las empresas.

En consecuencia, sería absurdo olvidar la formación de un personal que puede en su quehacer desbaratar todo este planteamiento o, por el contrario, sacar de él el máximo provecho.

Vemos la formación diversificada en los tres aspectos siguientes:

1.º Formación de «readaptación» para aquellas gentes que tendrán que cambiar de actividad. El problema principal en este aspecto será la enseñanza al campesino de secano para hacerlo útil en regadío, y el de uno y otro para transformarlos en obreros y, a poder ser, especialistas industriales.

2.º Formación de técnicos y dirigentes de las empresas que han de surgir. Importantísimo punto éste que es preciso tratar con todo esmero.

Enseñanza profesional a los primeros, sobre todo en los distintos aspectos que el proceso productivo agrario presenta, y formación en los técnicas de organización y dirección para los segundos.

3.º Actuación masiva a través de Escuelas, Colegios, Universidad, Escuelas técnicas, Seminarios, Conferencias y cualquier otro medio de divulgación, sobre la totalidad de las gentes vinculadas al campo, para conseguir adaptar su mentalidad a los nuevos horizontes.

Si esto se consigue, aunque sólo sea en cierta medida, la labor del Estado será mucho más sencilla.

Por otra parte, creemos que, inculcado este modo de pensar, los individuos aislados actuarán de tal forma en sus negocios o enfocarán su vida de tal manera que alcanzarán resultados verdaderamente notables en este empeño común de reformar el campo.

#### 8. CONSIDERACIONES FINALES (7).

Abordar valientemente las soluciones expuestas equivaldrá a ponernos en camino de resolver los tres problemas fundamentales a que aludíamos en el epígrafe número 2 y, por lo tanto, a renovar la esperanza de alcanzar al final aquellas metas que nos señalaba la evolución económica. Si nos hemos atrevido a sacar a la luz todas estas cuestiones es porque estimamos muy importante que la preocupación por nuestro desarrollo agrícola debe llegar a todos los que del campo o en el campo viven. Preocupación que ha de ser tan intensa que dé lugar a un auténtico nuevo estilo de tratar los problemas de la explotación.

Enfocando cada uno su actuación en función de las premisas establecidas, no ya se facilitará, sino que hasta se impulsará la política que el Estado pueda emprender; pues, como expresa GÓMEZ AYAU (8), con acertadas frases, «son los agricultores los que han de transformar la agricultura, no el Estado».

Así, al final, colocando a cada persona en su puesto de trabajo y produciendo como los mejores, se conseguirá elevar nuestro nivel de vida, lo que hoy resulta tan urgente hacer en beneficio de muchos millones de españoles.

---

(7) Posteriormente a la redacción del presente trabajo se ha producido una importante reforma en el Ministerio de Agricultura que, ciertamente, ha de tener una repercusión muy favorable en la resolución de los problemas estudiados.

Pensamos especialmente en la Dirección General de Economía de la Producción Agraria, de la que deberá salir toda una nueva y moderna orientación y planificación de nuestra agricultura.

Esto, unido a la creación del nuevo Banco Agrícola, que ha de permitir los recursos financieros necesarios, hace concebir muy fundadas esperanzas.

(8) EMILIO GÓMEZ AYAU: *Problemas agrícolas de la integración europea*. 1961.

## RESUMEN

Una positiva evolución económica del país, independientemente de los lógicos beneficios colectivos, ocasiona una presión en el sector agrícola que plantea los tres problemas fundamentales de la explotación del campo en la actualidad: *a)* nivel de salarios y «civilización» del campo; *b)* producción en competencia, y *c)* acomodación del excedente de la población obrera agrícola. Para resolverlos será preciso reorganizar las estructuras agrarias, modernizar los sistemas de explotación y preparar a los hombres del campo.

Se alude, a continuación, a la situación actual, tanto estructural como social y económica de nuestra agricultura.

El autor define después la empresa agrícola como una entidad productora de categoría superior a la de cualquiera de los elementos que la integran: tierra, trabajo y capital, y alude a sus distintas funciones: administrativa, financiera, técnica, comercial, de seguridad social y contable.

Analiza más tarde las distintas ventajas e inconvenientes de los dos grandes tipos de empresa: gran empresa agrícola y pequeña empresa, o empresa familiar, para terminar por la cooperativa, como tercera forma de empresa agrícola.

Considera como condiciones indispensables para llegar a una solución empresarial la estructura territorial idónea, los sistemas de financiación y la formación del personal, cada una de las cuales analiza por separado.

El autor termina afirmando que para elevar el nivel de vida de muchos millones de españoles es preciso colocar a cada persona en su puesto de trabajo y producir como los mejores. Actuando cada uno en función de las premisas establecidas no sólo se facilitará, sino que se impulsará la acción del Estado, ya que en lo que se refiere concretamente a la agricultura, y recogiendo una acertada frase de Gómez Avau, «son los agricultores los que han de transformar la agricultura, no el Estado».

## RÉSUMÉ

Une positive évolution économique du pays, en outre des logiques bénéfices collectifs, occasionne une pression dans le secteur agricole qui pose les trois problèmes fondamentaux actuels de l'exploitation dans la campagne: *a)* niveau de salaires et «civilisation» de la campagne; *b)* production de concurrence, et *c)* placement de l'excédent de la population ouvrière agricole. Pour résoudre ces trois problèmes il faudra réorganiser les structures agraires, moderniser les systèmes d'exploitation et préparer les hommes de la campagne.

Ensuite l'auteur fait rapport à l'actuelle situation aussi bien à la situation structurelle qu'à la situation sociale et économique de notre agriculture.

L'auteur détermine après l'entreprise agricole comme un organisme producteur à catégorie supérieure à celle de n'importe quel élément dont elle est composée: la terre, le travail et le capital, et il se rapporte à leurs différentes fonctions: administrative, financière, technique, commerciale, de sécurité sociale et comptable.

L'auteur analyse plus tard les différents avantages et désavantages des deux grands types d'entreprise: grande entreprise et petite entreprise, ou entreprise familiale. Puis il fait rapport à la coopération, comme troisième forme d'entreprise agricole.

Il considère comme des conditions indispensables pour arriver à une solution d'entreprise, l'adéquate structure territoriale, les systèmes de financements et la formation du personnel, qu'il analyse séparément.

L'auteur finit en affirmant que pour augmenter le niveau de vie de beaucoup de millions d'espagnols, il faut placer chaque personne à son poste de travail et produire comme les meilleurs. Agissant chacun en fonction des prémisses établies, non seulement on facilitera l'action de l'Etat, mais on le poussera, puisque en ce qui se rapporte concrètement à l'agri-

culture et prenant une phrase appropriée de Gómez Ayau, les agriculteurs sont ceux qui doivent transformer l'agriculture, pas l'Etat».

#### SUMMARY

A positive economic development of the country, apart from the logical collective benefit, it causes a pressure in the agricultural sector that poses at the present the three fundamental problems of exploitation of land; i. e.: a) standard of wages and «civilization» of the countryside; b) competition in production, and c) employment of the agricultural labor available in excess. To solve these problems it will be necessary to reorganize the agrarian structures, to modernize the systems of exploitation and to train the rural population.

Afterwards a reference is made to the present situation of the Spanish agriculture in its structural as well as social and economic aspect.

Later, the author defines the farm as a productive entity of a category superior to that of any of the elements that integrate it: land, work and capital, and he refers to their different functions: administrative, financial, technical, commercial, social security and accounting.

Later on he analyzes the different advantages and disadvantages of the two great types of farms: large farm and small farm or familiar farm, ending with the mention of the co-operative as the third form of agricultural enterprise.

He considers indispensable conditions to reach a managerial solution, the idoneous territorial structure, the financing and training systems, each of one he analyzes separately.

The author ends asserting that to rise the standard of living of many millions of Spanish people it is necessary to arrange every one in his job and to produce as the best. Acting each one in connection with the established principles, the Government's action will be not only eased up but will be encouraged, so that as far as the agriculture is concretely concerned and quoting an appropriate sentence of Gómez Ayau, «the task to transform the agriculture belongs to the farmers, and not to the Government».