

J. Loring *

Transformación de la empresa agrícola y formación de empresarios

La excesiva presión demográfica, el desequilibrio ingresos-gastos del sector agrario, y la dimensión desproporcionada de las unidades de explotación son las causas principales de la actual crisis estructural de la agricultura española. Para la elevación del campo y del campesino, es la transformación de la empresa agrícola y, sobre todo, la formación del empresario rural, el primero de los caminos.

LA CRISIS ESTRUCTURAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

EL desequilibrio alarmante de las rentas *per capita* entre la agricultura y la industria en España, no se deben a una circunstancia coyuntural adversa, sino a deficiencias hondas en la estructura económica del sector. Esta es la razón por la que no podemos interpretar el pesimismo que ha invadido a los agricultores ligeramente; que esta vez se trata de un enfermo real, y de un enfermo grave.

A mi juicio podríamos resumir la crisis estructural en tres formulaciones de profundas consecuencias económicas y sociales:

1. *Presión demográfica.*—Durante muchos años el encontrar mano de obra para las faenas agrícolas no ha sido problema ninguno. Todavía recordamos los años en que el Gobierno de la II República obligaba a las empresas a asegurar un salario fijo a los obreros aun en tiempos de paralización de las faenas del campo. Aún se practica en ciertos pueblos la cos-

* Director de la Escuela Superior de Técnica Empresarial Agrícola de Córdoba.

tumbre, que poco a poco va desapareciendo, de contratar diariamente en la plaza del pueblo la mano de obra necesaria para el día. Estas prácticas responden a una situación de exceso de la oferta sobre la demanda de trabajo. Naturalmente esta situación tenía que provocar una inferioridad contractual en la parte que por ser menos escasa, podía ejercer menos presión.

La situación va cambiando. Las emigraciones a los centros industriales del país y al extranjero (Alemania, Francia y Suiza) ha hecho disminuir en porcentajes considerables las poblaciones de muchos pueblos de Andalucía. Disminuciones del 25, del 30 y hasta del 40 por 100 no constituyen excepciones. Mientras en las ciudades industriales la llegada de emigrantes crea problemas angustiosos de alojamiento en los suburbios, en los pueblos las casas y calles se están quedando desiertas. Pueblos construidos de nueva planta no llegan a funcionar normalmente por falta de población. Naturalmente este fenómeno migratorio ha dejado sentir sus consecuencias en los contratos laborales agrícolas. Las faenas de recolección que requieren un empleo masivo de mano de obra, como el algodón y la aceituna, encuentran cada año que pasa mayores dificultades para reclutar el personal necesario. La escasez de operarios produce retrasos en la recolección, perjudiciales tanto desde un punto de vista técnico, como para el precio de los productos.

Esta circunstancia hace ver a los agricultores peyorativamente el éxodo rural. Sin embargo yo me atrevo a afirmar que el éxodo rural es impredecible, y que pese a los problemas sociológicos de readaptación de los emigrantes a su nuevo ambiente, religiosos o familiares, habrá que arbitrar fórmulas para que esta emigración se haga de la forma más humana posible, pero que el éxodo rural es una necesidad que se nos impone con la inevitabilidad de los hechos determinados por la dinámica interna de la historia.

* * *

2. *El equilibrio gastos-ingresos del sector agrícola.*—El paso de una economía primitiva a una economía moderna viene cifrado por el índice de especialización en las producciones, y en la intensidad de los intercambios. A medida que la economía se desarrolla, cada individuo produce menos artículos, de ordinario ni siquiera uno solo completamente. Por el contrario, cambia en el mercado el artículo o parte alicuota de él, por el resto de los bienes que necesita. Desde la economía tribal en que una sola familia produce su vivienda, sus alimentos, sus vestidos, etc..., hasta la economía industrial de las naciones modernas en que el individuo realiza una fase monótona en una cadena de producción en serie, hay un largo camino que recorrer.

El desarrollo agrícola trae consigo que la agricultura ya no pueda constituir un circuito cerrado de aprovisionamiento y de venta de los productos. La progresiva mecanización agrícola, el empleo de abonos minerales más elevado que el de los orgánicos, la lucha fitosanitaria, traen consigo una inte-

gración cada vez más estrecha de la agricultura en el circuito económico general. La agricultura tiene hoy día, y tendrá en mayor grado, a medida que su modernización aumente, una estrecha dependencia en sus aprovisionamientos de origen industrial. A su vez el pequeño agricultor que producía para la despensa familiar o el reducido mercado local una pluralidad de artículos bastante diversificada, lo hacía a costa de una jornada laboral desorbitada, de él, de su mujer y de sus hijos, desde que el más pequeño podía ya salir al campo a pastorear una pequeña piara de cerdos y algunas cabras u ovejas. Esta es, felizmente, una figura de agricultor que está desapareciendo. La agricultura se orienta al monocultivo, y éste al gran mercado nacional e internacional.

Si el desarrollo de la agricultura depende en gran parte de su integración en el circuito económico global, puede resultar frenado cuando el sector agrícola se empobrece en el saldo final de estos intercambios. Esto es lo que está ocurriendo actualmente a la agricultura española. Si el volumen de mercancías prestadas por la agricultura es inferior en valor al del de los factores de producción que toma de otros sectores, lo hará a costa de una merma de su capital propio. Desde 1950 a 1960, la producción final agraria ha aumentado en un 54 por 100, pasando de un índice 100 a un índice 154. A su vez, en el mismo período, los servicios que ella ha tomado fuera del sector han pasado de un índice 100 para 1950 a un índice 239 para 1960. El desequilibrio de 154 contra 239 opera evidentemente una descapitalización del sector agrario en favor del sector industrial. El Instituto Nacional de Investigaciones Agronómicas ha establecido unos índices de precios recibidos y pagados por el agricultor en el período 1955 a 1961. Según estos datos, y partiendo para el año 1955 de un índice 100, llegamos en 1961 a un índice 160 para los precios recibidos (R) y un índice 184 para los precios pagados (P). Estableciendo una proporción de precios recibidos sobre precios pagados R/P, obtenemos un coeficiente de descapitalización agraria del 0,87. Excesivamente importante, teniendo en cuenta la necesidad que hoy tiene la agricultura de un ahorro intrasectorial para modernización de su equipo y mejoramiento de sus técnicas.

* * *

3. *Mala estructura de las unidades productivas.*—La Teoría Económica establece unas curvas de costes medios que tiene forma de «U». Es decir, que poniendo en el eje de ordenadas los costes por unidad de producción, y en el de las abscisas la dimensión económica de la planta industrial, hay una dimensión óptima de la empresa en la cual el coste de producción es mínimo, y que viene representado gráficamente por el punto de curvatura inferior de la «U». A derecha e izquierda de este punto, es decir, para explotaciones de mayor dimensión económica, o de menor, los costes de produc-

ción unitarios se elevan, la adaptación de la dimensión de las explotaciones a esta escala óptima en que los costes de producción son mínimos, tiene en la agricultura mucha más importancia que en la industria. Los productos agrícolas son de elasticidad rígida tanto respecto de la renta como del precio. Es decir, que un aumento porcentual determinado del poder adquisitivo de los compradores, produce un aumento proporcionalmente inferior de las compras de productos agrícolas, y una política de variación de los precios, tiene una escasa influencia sobre la amplitud del mercado. Por tanto el aumento de los beneficios netos del sector agrícola no debe buscarse en una política de precios, sino en una política de disminución de los costes de producción. Pero éstos son una función dependiente de la dimensión de las unidades de explotación. El que un porcentaje elevado de explotaciones se encuentre desplazado del puesto óptimo, el punto de curvatura inferior de la «U», y se sitúe en una u otra de las ramas laterales, es decir, que sean explotaciones demasiado pequeñas o excesivamente grandes, en ambos con costes de producción elevados, tiene un efecto altamente perjudicial para la rentabilidad económica de la totalidad del sector agrario.

La propiedad rústica en España tiene una distribución desigual con la forma de un reloj de arena, o doble cono unido por el vértice. Es decir que hay una gran proporción de explotaciones excesivamente grandes o excesivamente pequeñas. En nuestro país se podría quizás hablar de dos agriculturas de características muy distintas, lo que suele generalmente llamarse latifundio o minifundio. Estos términos son por sí mismos bastante inexpressivos. En realidad no es el mero hecho de la extensión territorial de las fincas lo que nos dará una orientación económica para analizar la baja productividad del sector agrario, sino el desequilibrio entre la dimensión territorial, y las instalaciones y equipo que requieren los cultivos.

El otro polo de la distribución de la propiedad rústica, el minifundio, tiene mucha más influencia sobre el subdesarrollo del sector agrario. Los 53 millones de fincas existentes en España con una superficie de 0 a 5 hectáreas, ocupan 13.040.000 hectáreas, es decir, un 30,5 por 100 de la extensión total productiva. Es quizás en este grupo de explotaciones donde se produce el mayor desequilibrio entre bienes de equipo y tierra cultivada. El muy pequeño propietario, orientado al consumo familiar, cuya circulación fiduciaria, por tanto, es muy estrecha, está falto de una base económica suficiente para la mecanización de los cultivos, y de un volumen comercial que permita una ordenación de los mercados.

El minifundio está precisamente concentrado en la meseta castellana, la región donde nuestra agricultura es más deficitaria, y cuyos niveles de renta *per capita* se mantienen estos años gracias al precio de protección para el trigo. Si una política de liberación económica llevase a la implantación de libertad de comercio para este cultivo, la ruina económica y social de toda esta sección de nuestra agricultura sería absoluta.

He aquí tres factores determinantes del infradesarrollo de la agricultura española:

- la excesiva presión demográfica;
- el desequilibrio ingresos-gastos del sector;
- la dimensión desproporcionada de las unidades de explotación.

Son factores que no responden a una mala coyuntura económica, sino a deficiencia estructural. La crisis de nuestra agricultura no se debe ya a malas cosechas, a crisis pasajeras del mercado, sino a que la estructura misma del sistema productivo agrario se ha quedado anticuada, no responde ya al nuevo planteamiento en que el desarrollo económico ha situado a las sociedades modernas.

¿Cómo salir de esta crisis endógena en que hemos entrado por la necesidad misma de una dialéctica histórica?

Aplicando otras doctrinas políticas, quizás pudiéramos pensar en la acción del Estado: en la promulgación de leyes, y en la intervención directa del Gobierno en la ordenación de la economía agrícola. No intento ahora discutir doctrinas políticas, sino simplemente afirmar los principios que, en mi opinión, son más acertados.

S. S. Juan XXIII exponía en su «M. et M.» un punto de vista de perspectivas riquísimas: «abrigamos la firme convicción de que en materia de agricultura los autores y principales promotores del desarrollo económico, del progreso cultural y de los avances sociales, deben ser los propios interesados, es decir, los agricultores mismos».

Efectivamente es la misma empresa agrícola privada, consciente de la nueva circunstancia histórica que le ha tocado vivir, la que debe evolucionar hacia otras estructuras más modernas, que posibiliten un mejor nivel de vida de las sociedades rurales.

Se impone, por tanto, una reforma de la empresa agrícola, que no coincidirá con una reforma de la propiedad rústica más que en el caso de una inadaptación de la superficie y del volumen de las instalaciones técnicas de cultivo.

LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA AGRÍCOLA

Los puntos que juzgamos necesarios para esta transformación de la empresa son los siguientes:

1. *Mecanización.*—La falta en el campo de la mano de obra indispensable para ciertas faenas es una experiencia que ya se empieza a sentir desde hace algunas campañas entre nosotros, si bien no ha creado aún obstáculos insuperables. Lo más que hemos sufrido ha sido un retraso en la terminación de ciertas labores de recolección. Pero en Europa esta falta de mano de obra agrícola es ya un condicionamiento inevitable. En el caso francés, por ejemplo, trabajos como la vendimia o el clareo de la remolacha, que requieren un empleo masivo de mano de obra eventual, solamente es posible gracias a la importación por temporadas de obreros españoles o italianos. Una vez que

hay menos hombres para la misma cantidad de tierra cultivada no queda más remedio que aumentar la potencia productiva de estos hombres. Aumentar la potencia de sus brazos con máquinas.

El nivel de mecanización de la agricultura española, es aún muy inferior al de los países europeos. Al final del año 1962 se estimaba el parque nacional de tractores en 93.000 unidades. La cifra es alentadora si pensamos que representa un incremento anual de 22.000 tractores, el más alto en la historia de la agricultura española.

Pero si pensamos que Francia disponía en 1959 de 625.000 comprendemos que nuestro nivel de mecanización aún está muy retrasado. Más interesante aún que las cifras absolutas son las relativas. Las proporciones de tractores a hectáreas cultivadas son las siguientes para algunos países europeos.

Reino Unido	17 hectáreas por tractor
Luxemburgo	15 » » »
Alemania Occidental	13 » » »
Holanda	17 » » »
Francia	30 » » »

En cambio en España si tenemos en cuenta que la superficie cultivada es 20.700.000 hectáreas, nuestros 93.000 tractores representan 222 hectáreas por tractor.

* * *

2. *Subida de salarios.*—El movimiento actual de subida de salarios agrícolas parece, en ciertos momentos, producir alarma en determinados sectores. Sin embargo se trata de un movimiento histórico irreversible. Tengo que recordar en estos momentos cómo uno de los principios fundamentales de los sindicatos Agrícolas franceses, es lo que ellos llaman «principio de la equivalencia», es decir, conseguir que los ingresos por hora trabajada en el campo no sean menores que en la industria. En este punto no puedo menos de estar de acuerdo con los dirigentes sindicales franceses. Ni la economía, ni el derecho, pueden justificar que el trabajador que contribuye a la renta Nacional produciendo artículos alimenticios o materias primas fértiles sea recompensado, por igual trabajo que el obrero industrial, en una cuantía menor. Eso sería hacer ciudadanos de 1.^a y de 2.^a categoría. Justamente el «slogan» de los agricultores franceses cuando lanzaron sus tractores a las carreteras en julio de 1961 fue: «No queremos ser franceses de segunda categoría.» Además mientras los salarios agrícolas se mantengan por debajo de los industriales, forzosamente el campo verá abandonadas sus besanas por los mejores trabajadores ¿Podemos extrañarnos de que un padre de familia vaya allí donde su hora de trabajo es mejor retribuida?

Lo que ciertamente es imposible es que los salarios aumenten si la productividad por unidad-trabajador permanece estacionada. Por eso nos habla

el profesor Fromont de que la mecanización agrícola no ha tenido por origen, ni siquiera por resultado, el abaratamiento de los costos de producción. Sino que la causa ha estado en la presión ejercida sobre los salarios agrícolas por los pagados en la Industria, estimulando la elevación de aquellos. Para poder pagar más ha habido que producir más y no ha habido más remedio que sustituir la herramienta por la máquina. Los costos finales de producción quizás han permanecido iguales, pero el porcentaje que sobre la totalidad de los costos ha cabido a la unidad-trabajador ha sido mucho mayor.

* * *

3. *Organización comercial.*—Durante los años de la postguerra, y aun hoy día en cierta forma, el agricultor español no se ha sentido preocupado por los problemas de organización y planificación de los mercados. En el área nacional, la demanda era superior a la oferta y más bien ha habido que importar alimentos que compensasen la falta de nuestras producciones para mantener un nivel asequible de precios en artículos de máximo interés social. Sobre todo ha ocurrido esto en los productos poseedores de proteínas de origen animal, como carne y huevos. Para otros como el trigo, el Estado ha creado organismos que mantengan un precio suficientemente remunerador para el agricultor.

Hoy día estamos alcanzando, y para ciertos productos lo hemos alcanzado ya, un equilibrio entre la oferta y la demanda: el algodón, el trigo, el aceite, las leguminosas, están llegando al punto de saturación del mercado. Si los rendimientos técnicos continúan aumentando, como es de esperar del empleo adecuado de semillas seleccionadas, lucha fitosanitaria, etc., España entrará pronto en la etapa en que se encuentran otras agriculturas extranjeras de excedentes agrícolas en el mercado. Teniendo en cuenta la rigidez de la demanda de productos alimenticios respecto del precio, la entrada en esta fase, que es históricamente irreversible, puede ocasionar el hundimiento de los precios agrícolas que absorba el margen de beneficio que se pueda esperar de un abaratamiento de los costos.

Junto a esta rigidez de la elasticidad-precio de la demanda, de productos agrícolas, tenemos igualmente una rigidez de la elasticidad-renta. Es decir que, el incremento de la demanda de productos agrícolas es proporcionalmente inferior al incremento de la renta de la población, y en algunos casos, incluso negativo. En concreto, la demanda del trigo disminuirá a medida que aumente la renta nacional *per capita*; lo mismo ocurrirá con las patatas y las leguminosas.

Así pues la previsión de un Plan de desarrollo que tiende a elevar el volumen de la renta *per capita*, impone que la agricultura reestructure su sistema productivo en vistas de lo que el mercado consumidor demandará en los próximos años. En los 15 a 25 años próximos habrá que hacer frente a una situación fundamentalmente distinta de la existente en las dos últimas

décadas. El problema central ya no consistirá entonces en producir más a cualquier precio, sino en producir las cantidades adecuadas, y la combinación apropiada de cultivos al menor coste posible.

La posición de nuestra agricultura frente a un mercado en vías de intenso desarrollo económico nos permite formular unos cuantos puntos orientadores:

- disminución de las áreas de cultivos de productos de demanda inferior: trigo, patatas, leguminosas;
- aumento de productos portadores de proteínas de origen animal: fundamentalmente, carne, leche y huevos;
- normalización de los productos: ya no basta simplemente producir, sino que hay que tener en cuenta la calidad. El consumidor moderno busca la marca comercial garantizada en los productos industriales. En el terreno alimenticio hay que ofrecerle un producto de calidad normalizada y estable;
- desarrollo de las industrias elaboradoras de productos agrícolas, y de conservas: el producto tal como sale de la planta es barato y se defiende mal en el mercado, sufre las crisis de una producción estacional, de abundancia y escasez alternativas. El agricultor español, que prevee el futuro tiene que tender a una racionalización comercial de la producción reduciendo por la conserva y la manufacturación el margen de azar que arrastran consigo los productos agrícolas en su puro estado vegetal.

* * *

4. *Asociación y Cooperación.*—En un primer estadio la actividad mercantil e industrial estuvo en manos de empresarios individuales, pero a medida que la economía se racionaliza, y se amplía progresivamente el ámbito espacial de esa actividad, las fuerzas aisladas de esos empresarios van resultando impotentes para montar y mover la enorme masa de bienes de equipo y de trabajo que requiere la explotación de una empresa. Al comenzar en el siglo XIX el maquinismo industrial de gran volumen, nace un fenómeno asociativo que dio origen a las sociedades mercantiles, como entes jurídicos, que permitiendo repartir entre una pluralidad de personas el capital, el riesgo y la actividad necesaria para la buena marcha de una empresa, pueden sustituir ventajosamente a los empresarios individuales.

Los imperativos económicos que han ido desplazando al empresario individual del campo de la actividad industrial, son cada día más fuertes, hasta el punto de que en la actualidad la industria grande y pequeña está acaparada por empresario social. De aquí el importante papel que juegan estas entidades en la economía moderna.

Mientras que la agricultura se ha mantenido en un tipo de producción artesanal, la explotación agrícola ha continuado generalmente en las mismas estructuras jurídicas en que se encontraba la industria hace 100 años: el empresario individual ha sido simultáneamente propietario de la explotación

(tierra y equipo). La mecanización creciente, sin embargo, comienza ya a plantearse en dimensiones financieras que no son asequibles a un capital individual. La misma exigencia presenta la organización comercial. No se pueden abordar los mercados internacionales con algunos miles de kilos de aceitunas o de naranjas. Es preciso manejar una oferta de miles de toneladas. La racionalización del trabajo, se orienta así mismo hacia una simplificación y homogenización de las tareas que sólo se pueden dar en áreas cultivadas de una cierta dimensión. El minifundio, la pequeña finca, en que cada parcela de unas áreas soporta un cultivo distinto, no permite organizar racionalmente la explotación, ni en el plano técnico, ni en el plano administrativo.

Así hemos llegado a una época en que las condiciones económicas exigen del sector agrícola el mismo paso adelante que en su día dio la industria: la asociación. Las fórmulas jurídicas de asociación son múltiples. Cualquiera de las sociedades mercantiles (soc. colectiva, comanditaria, anónima, de responsabilidad limitada) o bien otra fórmula no mercantil pero de más tradición agraria como la cooperativa. No pensamos entrar ahora en el estudio de estas fórmulas jurídicas, de los inconvenientes y las ventajas de cada una de ellas. Creemos que en el ambiente del estudio que estamos haciendo lo verdaderamente importante es captar la profundidad del fenómeno asociativo en la evolución de la empresa agrícola, hacia su adaptación a la realidad económica moderna.

La integración, para emplear un término más exacto y más empleado internacionalmente, se ha convertido mundialmente en una palabra que está de moda. Prescindiendo de fórmulas jurídicas, que como hemos visto son muy variables, ¿cuál es el verdadero sentido de este término? Pongamos un ejemplo cualquiera. Una sociedad fabrica embobinados eléctricos. Esta sociedad independiente hasta cierta fecha, es comprada por otra gran sociedad productora de aparatos electrodomésticos. La primera ha quedado integrada: aun cuando conserve su propio nombre, de hecho, pertenece a la firma productora de aparatos electrodomésticos. Las decisiones se toman unitariamente desde un único puesto de dirección.

Así podríamos definir la integración: «la ejecución del conjunto de operaciones que constituyen una determinada actividad económica, bajo la autoridad de un centro único de decisión».

Esta integración puede realizarse en una doble dimensión: horizontal y vertical. La integración vertical coordina o centraliza las decisiones referentes a las fases sucesivas de una misma actividad productiva, o bien a las varias etapas seguidas por un bien económico desde el aprovisionamiento de materias primas y energía, hasta su colocación en el mercado.

En la integración horizontal se trata más bien de coordinar desde un centro de decisión único, las fases idénticas de una actividad productiva o comercial. Sería el caso de un matadero industrial, por ejemplo, que gracias a su dinamismo y a su poder financiero llegase a comprar otros mataderos industriales, logrando formar una red extendida por el país.

No quisiéramos que pasara desapercibida la importancia que para el

porvenir económico de la agricultura española tiene el que nuestros agricultores entren por las vías de la integración, tanto vertical como horizontal. Ya dijimos que la escasa elasticidad de la demanda de los productos agrícolas, tanto respecto de la renta como respecto del precio, hará que el desarrollo no conseguirá aumentar los beneficios de la agricultura actuando sobre los precios. La dirección económica debe ir orientada más bien a buscar un abaratamiento de los costos, una planificación del mercado. Mientras mantengamos en España un volumen de 3 millones de empresarios agrícolas, con una renta de 35.000 ptas., independientes y autónomos en toda la extensión de la palabra ¿qué clase de planificación ni de ordenamiento es posible? Pero estamos entrando en una época en donde las circunstancias económicas no permiten ya confiar el éxito al empirismo y al azar.

* * *

5. *Control y Planificación.*—Abordamos el último punto de nuestro análisis sobre la transformación de la empresa agrícola. Los otros cuatro puntos que hemos tratado anteriormente, mecanización, subida de salarios, organización comercial, e integración, están ya más o menos, pero siempre de alguna manera, en la conciencia de los agricultores españoles. Sin embargo todavía hay empresarios españoles que facturan al año varios centenares de miles de pesetas, incluso varios millones, y que cuentan con una contabilidad elemental a partida simple, si es que unas notas tomadas con un cierto desorden sapiencial pueden llamarse contabilidad. Una contabilidad a partida doble, con balances de situación periódicos es aún excepcional. Efectivamente la agricultura española ha sufrido demasiado por el hecho de estar confiada al empirismo e intuición de sus dirigentes.

Y sin embargo, la contabilidad, a la cual el agricultor español aún no ha llegado masivamente, es una fase del control de la rentabilidad de la empresa que resulta insuficiente, y, que casi me atrevería a decir que empieza a estar anticuado.

La gestión técnica de una empresa es como la medicina: ausculta primero, diagnostica después, y, finalmente, intenta dar unas normas que señalen un régimen de medicación, de alimentación y de conducta. Así un método científico de gestión comprende tres fases sucesivas: 1. Observación: más o menos minuciosa y exacta, el análisis de los factores de producción, de los productos y de sus relaciones mutuas.

2. Diagnóstico: señalamiento de los puntos sólidos y de los débiles de la explotación por medio de comparaciones, a fin de descubrir las causas de los buenos o malos resultados.

3. La decisión: que depende de la previsión que se haya hecho de una nueva situación mejor, después de haberla descrito, y que se espera poder alcanzar.

La contabilidad propiamente dicha no pasa de la primera fase, la obser-

vación. Es una técnica científica de ordenamiento y clarificación de los datos. En último término puede, incluso, ser sustituida por una encuesta. Pero mientras no pasemos de la contabilidad, nos quedamos en un archivo fosilizado de datos que nos aclaran el pasado de la empresa, lo que ya no tiene remedio, pero que no nos dice nada sobre el porvenir. Sin embargo, es precisamente en las decisiones que tome el agricultor para el porvenir donde reside el principal resorte de la futura rentabilidad de la empresa. Por eso apuntábamos antes que la contabilidad pura y simple, es una fase de la técnica de gestión que empieza a estar anticuada.

Las técnicas modernas de gestión se orientan hoy día hacia el establecimiento de métodos científicos y sistemáticos de realizar la segunda y tercera fase de la gestión: el diagnóstico y la decisión, donde queden excluidas en el mayor grado posible la intuición y el empirismo.

El diagnóstico es una comparación que se apoya sobre referencias.

El gerente de una empresa agrícola tendrá que conocer las referencias existentes en la región y para los cultivos analizados, incluso proyectar otras que puedan ser mejores.

Estas referencias se refieren a los órdenes técnicos, económicos, humanos: pleno empleo del capital, pleno empleo del trabajo, nivel de intensidad de la producción, elección de los cultivos, etc.

Las técnicas de previsión son también esenciales. Es interesante saber lo que ha pasado en la explotación anteriormente por la contabilidad o la encuesta; importa disponer de un sistema de diagnosis para señalar los puntos débiles o fuertes de la gestión practicada. Pero el empresario que ha de tomar una decisión de modernización, de transformación de cualquier orden de la empresa, en busca de una rentabilidad más positiva, le interesa sobre todo, con una base de cálculo científico, la previsión de las consecuencias que tendrá en el porvenir la decisión que se ve precisado a tomar hoy día.

* * *

Tres son los sistemas generalmente empleados para realizar esta previsión.

1. El Presupuesto: según este sistema el razonamiento de las previsiones reside esencialmente en las relaciones técnicas entre las producciones y la utilización de los factores de producción. Para llegar al plan que proporcionará los mejores resultados, el técnico de gestión procederá por aproximaciones sucesivas elaborando diversos presupuestos para elegir finalmente el más conveniente.

2. Programa Planning: se trata de una técnica que tuvo su origen en Estados Unidos, y que ha sido mejorada en Gran Bretaña y Suecia. La técnica del P. P. se funda en la distinción entre los gastos directos variables

que afectan una sola producción (abonos, semillas, combustibles, mano de obra...) y los gastos fijos que son independientes del nivel de producción. El conocimiento para cada producción, primero del producto previsible, seguidamente de los gastos variables, permite calcular el margen bruto por hectárea. Cada una de las producciones contribuye a pagar los gastos fijos en la medida del volumen de su margen bruto. Lo más conveniente será por tanto introducir en el plan de explotación el mayor número posible de producciones que posean un margen bruto amplio. De hecho la introducción de estas producciones se verá limitada por los recursos disponibles (mano de obra, maquinaria, etc.) y por las contingencias técnicas: la rotación de cultivos limita la superficie dedicada a cada uno.

3. Las programaciones lineales: es el último, el más moderno, el más matemático de los métodos de previsión. Su fundamento matemático se encuentra en el cálculo matricial. Su aplicación requiere previamente la preparación de un aparato estadístico importante por el cual se puedan obtener datos fidedignos sobre los precios de los artículos en el mercado, sobre los costos de producción, y las exigencias de cada uno de los cultivos en factores de producción.

LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS

Hemos presentado en nuestros razonamientos anteriores el actual estado de infradesarrollo de nuestra agricultura, los motivos que tenemos para afirmar la solidez potencial del sector agrícola por su éxito en el mercado internacional, y las vías que habremos de seguir para superar la crisis actual que estrangula y paraliza la vitalidad del sector agrario.

Quisiéramos terminar exponiendo algunas ideas sobre la formación del futuro empresario que habrá de hacer frente a estos cambios estructurales. El panorama de evolución de la agricultura que os hemos ofrecido deja bien claro que la profesión de empresario agrícola no está garantizada simplemente por el hecho de haber heredado patrimonialmente alguna finca, por haber cursado durante la adolescencia la segunda enseñanza, ni siquiera por poseer un título universitario sin relación específica alguna con las técnicas de gestión. Igual que sería incomprensible que un abogado por el hecho de tener amplios conocimientos de legislación fuera estimado capaz de hacer una operación de apendicitis, o que un ingeniero industrial dictaminase acertadamente un pleito de arrendamientos urbanos, así nos parece igualmente inexplicable el admitir que cualquiera otra carrera no específica, pueda capacitar para la resolución de problemas de gestión de empresas como los que acabamos de exponer. Cuando la agricultura se situaba en un tipo de producción artesanal, y cuando estaba orientada al autoconsumo familiar o a reducidos mercados locales, la profesión agrícola constituía una actividad simple en que la experiencia familiar podía suplir en cierta medida la especialización técnica. Hoy día cuando la especialización está cambiando todo nuestro sistema productivo, cuando las operaciones de crédito exigen un cálculo acertado

de las previsiones, y cuando el empresario individual constituye ya una unidad económica demasiado pequeña, hay que ir a la formación específica de los que habrán de ser los futuros responsables de la gestión de empresas.

¿Cómo concebimos nosotros la formación del empresario? Las carreras universitarias españolas están concebidas bajo el punto de vista de la estructura teórica del saber. Las ciencias forman un sistema arquitectural que es la norma directriz que ha guiado la constitución de su Plan de Estudios. La elaboración de una carrera dirigida a la formación de empresarios no podía seguir este método. No se trata de ir asimilando los diversos conocimientos que integran las ramas de un saber cualquiera. La empresa no es un objeto de estudio que puede ser sometido al análisis científico. Es una realidad vital, compleja, rebelde a toda clasificación en el sistema de las ciencias. Como todo ente perteneciente a la realidad, a la vida práctica, su análisis emplea un instrumental científico procedente de ciencias tan dispares y heterogéneas como la economía, el derecho, el análisis matemático, la psicología, la Teología social, la estadística, etc. Formar un empresario es algo muy distinto de formar un sabio. Se trata de preparar un hombre para la vida, para la vida de los negocios, para el trato con los hombres a los que tiene que dirigir y aunar en un esfuerzo productivo.

Si quisiéramos buscar un marco en la actual estructura de la enseñanza superior española donde poder encuadrar una carrera de empresarios, habría que buscarlo en el grupo de la Enseñanza Técnica. Como describe el preámbulo de la ley de 20 de julio de 1957 (*B. O.* 22-7-57, n.º 187; *R. A.* 1957, número 1.011), este tipo de enseñanza enlaza, por un lado, con el saber universitario, de quien la técnica recibe su impulso renovador; y por otra parte con la Enseñanza Laboral, que proporciona la formación necesaria para la ejecución material de las concepciones de aquella.

Por tanto un Plan de Estudios de una carrera de empresarios agrícolas ha de ser forzosamente complejo. En la Escuela Superior de Técnica Empresarial Agrícola de Córdoba, este programa ha obedecido a las directrices siguientes.

Las asignaturas pueden agruparse en dos bloques complementarios. Uno, el fundamental, el propiamente empresarial; y otro, de técnica agronómica, pues el empresario agrícola necesita más que el empresario industrial conocer las técnicas de producción.

Podríamos concebir estos dos bloques como dos mitades de una pirámide, en la cual los elementos de la base están avocados a su culminación en el vértice, y a su vez éste último se sostiene apoyado sobre las secciones de la base.

En el vértice podríamos pensar que se colocan los conocimientos de aplicación directa en la gestión de la empresa: análisis de balances, organización del trabajo, contabilidad, análisis de mercados, etc. Esto es lo que podríamos llamar ciencia de la empresa estrictamente dicha. Pero la empresa es una célula del organismo social de la nación y está vinculado con un macrocosmos que la envuelve, mediante relaciones jurídicas y económicas.

Por esto el empresario necesita recibir una formación en Derecho y en Economía General.

Finalmente la Empresa es una unidad de hombres que tienen un objetivo común. El empresario necesita conocer al individuo a quien tiene que mandar, y que no se parece nada a una máquina que se pone en movimiento mediante resortes electrónicos. El empresario tiene que conocer al hombre en su individualidad, y en sus reacciones en el seno de un grupo. Por ello otro grupo de asignaturas está integrado por la Psicología, la Sociología y las Relaciones Humanas.

En la otra mitad de la pirámide podríamos también estructurar las asignaturas de carácter técnico, y que se escalonarían igualmente desde las más prácticas en su aplicación como las monografías de los cultivos, a otras más fundamentales como la edafología, el maquinismo, la fitopatología, para llegar finalmente a las asignaturas más teóricas, pero que son el fundamento de toda la técnica: la fisiología vegetal y animal, la física, la química, etc.

Por último, en la base de la pirámide, en toda su extensión como fundamento del bloque, tanto empresarial como agronómico, colocaríamos las matemáticas, y la estadística.

Esta pirámide que hemos descrito representa la arquitectura conceptual de cómo concebimos nosotros la programación de un plan de estudios para una carrera de empresarios agrícolas.

La enseñanza puramente teórica no es suficiente. El alumno de una Escuela Superior tiene que practicar durante su carrera los conocimientos que va adquiriendo para que pueda asimilarlos eficientemente. A este fin se ha proyectado que aparte de las prácticas de laboratorio que se hagan durante el curso académico, el alumno ha de pasar cada año un período de cuatro a seis semanas en una empresa u organismo agrícola, viviendo y practicando desde su primer año de estudiante la profesión que luego ejercitará durante su vida.

Aun queda mucho por decir sobre la formación de empresarios, sobre la voluntad de empresa, sobre la misión del empresario agrícola en el futuro económico de España. Pero alargarnos más en nuestra exposición, me parece que sería abusar de vuestra paciencia. Lo único que yo quisiera haber demostrado es que la crisis de desconcierto por que atraviesa la agricultura española en estos momentos no obedece a una mala coyuntura, no es un fenómeno pasajero. Hay una realidad más honda a la que tenemos que hacer atención. Es toda la estructura del sector agrícola que está inadaptaada a la realidad económica de nuestros días. El sector agrario tiene que cambiar su configuración económica y social. El proceso de evolución de nuestra sociedad es irreversible. Caminamos hacia fórmulas sociales, jurídicas, económicas, que son completamente inéditas. La agricultura necesita hombres que aborden la nueva situación con la formación de una carrera superior específica. La carrera de empresarios agrícolas no es producto de la imaginación, es algo que ha nacido del análisis social y económico de la agricultura española.