

Antonio Gascón y Miramón



**LA VENDA
COOPERATIVA DELS
PRODUCTES AGRÍCOLES**



Antonio Gascón y Miramón ha estat, indiscutiblement, l'home de major autoritat científica en problemes d'organització cooperativa, que ha tingut Espanya. La seva tasca en favor de la difusió al nostre país dels mètodes cooperatius, primer davant de la Secció de cooperatives del Instituto de Reformas Sociales i més tard al front del Servei de Publicacions de la Direcció General d'Agricultura de l'Estat espanyol, ha estat considerable i altament valuosa, per bé que fins ara desgraciadament poc apreciada. Ultra els seus treballs com a Secretari de la Comissió encarregada de redactar el projecte de la Llei espanyola sobre societats cooperatives, és autor d'un gran nombre d'obres sobre cooperació i fascicles de propaganda en els quals són tractats amb un estil viu i simpàtic tots els aspectes de la cooperació, especialment la de productors agrícoles i la de consumidors. D'entre la seva nombrosa producció, hem escollit el present fascicle, el qual conté una gran riquesa d'argumentacions d'una gran eficàcia persuasiva a favor de la venda cooperativa dels productes agrícoles. Segons pròpia declaració de l'autor, algunes de les idees que utilitza en el seu text han estat extretes del fascicle Cooperative Marketing de la sèrie Farmer's Bulletins editada pel Ministeri d'Agricultura dels Estats Units d'Amèrica. El conjunt del text ha estat adaptat a les necessitats presents del medi agrícola català.

CREIXENT COMPLEXITAT DE L'INTERCANVI COMERCIAL

Hi hagué un temps en què les explotacions rurals es bastaven pràcticament a elles mateixes. La família pagesa reparava la seva vivenda, s'alimentava amb el producte dels seus conreus i dels seus ramats. La casa de pagès era un món en miniatura. Allà es filava i es teixia, es feia el pa, s'arranjaven i fins es construïen eines. L'intercanvi de productes era gairebé nul. Però sempre a la recerca del major avantatge i el menor esforç, aviat s'anà a la divisió del treball i s'inicià la diferència d'ocupacions. Amb això augmentà l'intercanvi de productes i serveis dintre la mateixa població i amb les poblacions veïnes. En créixer la importància d'algunes poblacions, grans consumidores de productes

1.8^{av} C 14/1

agrícoles, i en perfeccionar-s'hi alguns oficis inexistents o endarrerits al camp, els pagesos s'acostumaren a anar periòdicament al mercat de la ciutat o vila pròximes per a vendre el sobrant de llurs productes i comprar, en canvi, allò que necessitaven. Amb això adquiriren major intervenció els comerciants, que ja existien feia milers d'anys; però encara era possible que el nostre pagès venqués directament als consumidors i comprés directament als productors una bona part dels articles que necessitava.

Vingué després la gran transformació industrial, amb les màquines, els ferrocarrils, els vaixells de vapor. Gràcies al major abaratiment i rapidesa dels transports, arribaren amb facilitat a la nostra Europa occidental els productes d'Amèrica, els de Rússia, els d'Àsia, del Sud d'Àfrica, d'Austràlia. En compensació, s'especialitzaren els conreus i es començà a enviar productes a totes les regions del país i a països estrangers, àdhuc als més llunyans. L'intercanvi cresqué i es diversificà prodigiosament. Les activitats es barrejaren infinitament.

Que el lector consideri aquest modestíssim full que té davant els ulls. La seva valor material és gairebé insignificant. I, amb tot i això, perquè aquest full arribés a les seves mans, ha estat necessari que un autor el redactés, que diversos tipògrafs compongessin el motllo, els impressors fessin el tiratge i altres operaris s'encarreguessin del plegat, cosit i tallat. Després uns empleats han curat de la seva tramesa, i uns funcionaris de correus, de fer-lo arribar al seu destí. En el paper i en la tinta hi entra pasta de la fusta dels boscos de Noruega i productes químics diferents: espanyols, alemanys, francesos. En els tipus d'impremta, en les màquines amb les quals es fabricà el paper, en les d'imprimir i cosir les pàgines, en el filferro que les relliga, en les guillotines, en els motors elèctrics, en les bombetes que il·luminen el treball i en les de la central que subministren el fluid (màquines gairebé totes estrangeres i cadascuna procedent d'un lloc diferent) hi entren molts metalls treballats en un gran nombre de centres metal·lúrgics i extrets de minerals procedents de mines escampades arreu del món. Abans d'arribar a llur aplicació final, aquests materials s'han mogut infinitat de vegades en cables aeris, camions, ferrocarrils, vaixells. En aquest full, la valor material del qual és més o menys cinc cèntims de pesseta, hi ha materials procedents de diverses nacions, i per a produir-lo, han treballat en el curs de diversos anys, molts milers d'homes. Una complicació anàloga trobarà el lector, si s'hi fixa bé, en les robes que porta, en els aliments amb els quals es nodreix, en els atuells que maneja.



R. 8.247

Ara mirem l'altra cara de la qüestió. L'hortolà del Maresme, el vinyater del Penedés, el ramader de les valls del Pirineu, el fabricant de conserves del pla de Lleida i tants i tants altres ¿sospiten poc ni molt on seran consumides les seves patates, els seus formatges, les seves conserves, en una paraula, els seus productes respectius? D'un mateix magatzem, de qualsevol, pot sortir un bidó d'oli que resti al país; un altre que vagi a Noruega; un altre a l'Argentina; un altre a Xile; un altre a Cuba i un altre qui sap on. Per a conduir bé les mercaderies en la seva llarga i complicada peregrinació des del lloc de producció al de consum, es necessiten molts mitjans, molts coneixements, molt de treball. El productor isolat no pot abastar-ho tot. Ha sorgit una llarga sèrie de professions, branques noves del vell arbre del comerç. D'això en resulta un augment de preu, que pot ésser just si guarda la deguda relació amb el servei prestat i l'augment de valor produït. Però hi ha massa intermediaris, i entre ells n'hi ha d'útils, necessaris, però n'hi ha també de paràsits i n'hi ha que fan pagar la seva intervenció més del que correspon. El consumidor troba cara la mercaderia, es lamenta del suposat egoisme del productor, i restringeix el consum. Però el cert és que en el viatge de retorn el preu va deixant caure monedes per tot arreu, i al productor n'hi arriben moltes menys de les degudes i del que correntment la gent es pensa.

SITUACIÓ DESFAVORABLE DEL PRODUCTOR AGRÍCOLA

Això passa amb tots els productes; però amb els del camp és molt pitjor. El pagès és, alhora, un gran consumidor de productes industrials. La indústria moderna es caracteritza per la concentració. L'agricultura, sobretot als països vells com el nostre, és una cosa difusa i repartida. El pagès ven, en competència il·limitada amb ell mateix, i compra a preus que li imposen els industrials poderosos que han organitzat la venda i acostumen anar d'acord. Sempre actua amb desavantatge, car compra a preus de detall molt crescuts i ven als preus reduïts de l'engròs. I sovint es dona el cas que com més petit és el productor agrícola més «a l'engròs» ven.

Aviat farà cinquanta anys que els danesos veieren clar això i hi posaren remei. Prompte en prengueren exemple altres països. «Els danesos estaven resolts a pagar el preu del triomf sense mirar-ne el cost, perquè la finalitat desitjada bé valia l'esforç. Tenien la suficient perspicàcia per a veure que el simple productor de riquesa bruta, en qualsevol terra o país, és l'home que sols aconsegueix la part mínima de la riquesa que produeix..., **que tothom està orga-**

nitzat contra el pagès isolat, i que el pagès que resta sol és una víctima fàcil de les organitzacions capitalistes.» Són paraules de Branson, notable professor d'Economia agrícola als Estats Units d'Amèrica.

EL REMEI AL MAL

No pot ésser més senzill. Si el pagès isolat no pot comprar allò que necessita en bones condicions, ni pot portar els seus productes als mercats mundials, i si vol encarregar aquest treball a altri perquè el servei sovint resulta car o poc eficaç, o perquè això esclavitza en certa manera els productors, aquests només tenen una sortida: unir-se molts per a ésser, tots plegats i organitzats, com un gran productor molt poderós; formar una organització capaç de prestar alguns serveis en millors condicions del que els presten els intermediaris i limitar les utilitats dels encara no substituïts a la valor justa de llur col·laboració.

Al pagès li correspon produir el més i el millor possible. Ja és prou feina. Resta per a les cooperatives (1) la feina de recollir, aconduir, donar sortida i valorar els productes. I això també és feina grossa. Així ho feren els danesos, i Dinamarca es convertí ràpidament, de país empobrit i gairebé desesperat que era, en una nació pròspera i avançadíssima. «Els pagesos danesos són els més rics de la terra, perquè ells mateixos, per mitjà de llurs organitzacions cooperatives, elaboren i expedeixen llurs propis productes, fan llur comerç i atenen l'aspecte financer de l'empresa. **I no hi ha cap altra sortida per als pagesos de qualsevol terra o país.**» Aquesta és la conclusió a què arribà el professor Branson, després d'estudiar durant diversos mesos l'organització danesa sobre el terreny.

LA FÓRMULA IRLANDESA

Quelcom de semblant es féu a Irlanda sota el guiatge de sir Horace Plunkett, a desgrat dels trastorns polítics i de la guerra civil. Aquest home eminentíssim resumí en sis paraules la fórmula renovadora. Passats els anys, els seus contraris emmudiren, i a la Conferència Imperial del juliol del 1924 es reconegué

(1) L'autor utilitza, com és costum universal, el terme «cooperativa» per a designar les associacions de productors agrícoles, per a l'adquisició en comú de forniments i venda en comú de productes agrícoles que en la legislació espanyola i catalana són designats sota el nom de «sindicats agrícoles». El Dr. Georges Fauquet, en el seu fascicle «El Decret de sindicació obligatòria dels conreadors de la terra i l'experiència cooperativa» (publicacions de la Direcció General d'Agricultura de la Generalitat de Catalunya, Barcelona, 1937) explica la raó de tal diferència de terminologia. (Nota de la D.G.A.)

oficialment que l'anomenada **fórmula irlandesa** havia d'ésser aplicada a tot l'Imperi Britànic. La fórmula en qüestió diu: **Better Farming, Better Business, Better Living**, la qual pot ésser traduïda així: **Conrear millor, comerciar millor, viure millor**.

«Conrear millor» suposa l'aplicació dels coneixements científics i de les millores tècniques a l'agricultura, sota el guiatge de persones autoritzades. «Viure millor» suposa la plena satisfacció de les necessitats vitals de tota la població pagesa, el conreu de l'esperit, i la reconstrucció de la vida rural en el seu aspecte social, amb vistes a acabar amb la disparitat dels atractius de la ciutat i del camp.

Entre ambdues coses, tan vastes, d'un ordre tan elevat, sembla que el «comerciar millor», és a dir, comprar bé els productes i les eines necessaris i vendre avantatjosament els propis productes, ha d'ésser cosa secundària i subordinada. Però la gran lliçó d'Horace Plunkett consistí justament a assenyalar que el **Better Business**, és a dir, el **comerciar millor**, és la clau de tot.

La comissió oficial anglesa (**Agricultural Tribunal of Investigation**), maig del 1924) deia en el paràgraf 176 del seu informe final:

«Té raó sir Horace Plunkett, no sols en la seva fórmula de «conrear millor, comerciar millor, viure millor», sinó de posar de relleu que el «comerciar millor» és el punt central del problema. Millorant l'aspecte comercial és com únicament el pagès pot salvar-se d'ésser explotat per altres interessos organitzats... més superiorment. I si es retarda aquest element de cooperació econòmica, pot assegurar-se que se'n ressentiran tant el «conrear millor» com el «viure millor».

El 1920, els pagesos dels Estats Units tenien formades més de 14.000 societats cooperatives per a la compra i distribució de maquinària, eines i materials diversos, i, sobretot, per a la venda de productes agrícoles. Per tant, hi havia allà una gran experiència en aquesta qüestió. Els resultats eren molt favorables. El Ministeri (Departament) d'Agricultura dels Estats Units, constatà tanmateix que les cooperatives de compra i venda no aconseguien tot el desenvolupament que mereixien. I pel setembre del mateix any, i amb el número 1.144 de la famosíssima sèrie dels **Farmer's Bulletins** (Butlletins dels Pagesos), es publicà un fascicle de 28 pàgines, titulat **Cooperative Marketing**, redactat per O. B. Jessnes, especialista en organització cooperativa, amb l'objecte de «suggerir idees per a organitzar associacions cooperatives per al **marketing**». La paraula anglesa **marketing** no té equivalent exacte en el nostre llenguatge corrent.

Correspon al que fóra la paraula «mercadeig», derivada del verb «mercadejar», si nosaltres poguéssim treure aquest verb de la paraula «mercat», com és corrent en l'idioma anglès. El terme **marketing** comprèn tot el tràfec comercial, o sigui el conjunt de les operacions de compra i venda, en els seus dos aspectes, per bé que, ordinàriament, en major escala el segon, això és, la venda. Les **cooperative marketing associations** són, doncs, societats cooperatives dedicades a la venda de productes agrícoles (la majoria d'elles) o a la compra i distribució entre els socis d'eines i materials, o les dues coses alhora.

Del 1920 ençà ha crescut el nombre d'aquestes cooperatives, i molt més encara el nombre de pagesos associats i el volum de llurs operacions. En general es prefereix tenir societats fortes que no pas moltes societats petites. De totes maneres, la compra i venda cooperativa, ja importantíssimes als Estats Units pel 1920, avui ho són molt més. L'experiència afortunada de les societats antigues i els bons consells del Ministeri d'Agricultura dels Estats Units han fet estendre l'exemple.

I, per tant, la venda cooperativa no és una cosa localitzada a Dinamarca, a Irlanda i als Estats Units, sinó que ja ha donat la volta al món i està difosa gairebé a tots els països.

OBJECTE I POSSIBILITATS DEL COMERÇ COOPERATIU

Es tracta de comprar, al seu temps oportú, de la millor qualitat i al preu més econòmic, els adobs, les eines i la maquinària necessària. Es tracta també, i això encara és més important, de donar sortida a la pròpia producció d'una manera regular i ordenada, i obtenir el major preu possible dintre d'allò que és just. El productor isolat és incapaç de fer tot això. En canvi, els productors units i organitzats poden fer-ho amb facilitat i avantatge.

Encara que les cooperatives no realitzin actes de comerç, per a comprar i per a vendre han de subjectar-se a les normes comercials. Això, com tot, té la seva tècnica. En la cooperativa pot haver-hi personal entès que faci aquest servei, no pel seu propi compte, sinó en interès dels productors associats.

Per a vendre en les millors condicions s'han de posseir productes escollits, de qualitat seleccionada i constant. L'experiència prova que això és fàcil per mitjà de l'associació. Aquesta influeix molt en el millorament de la producció individual, i pot, a més, per escollit o per barreja, crear i mantenir millor les qualitats de tipus comercials.

La neteja, confecció i embalatge són operacions que es fan molt millor quan es treballa en comú. L'avantatge s'accentua quan cal sotmetre el producte a alguna transformació abans de llançar-lo al mercat.

A voltes és necessari anunciar i fer propagandes diverses. Fer-ho en comú, amb nom i marca comercials també comuns, suposa major eficàcia i major abaratiment. Per això és necessari que els productors interessats estiguin units cooperativament.

No és possible portar la venda d'una manera intel·ligent sense una àmplia i segura informació de les collites i de les condicions dels mercats. I ningú no ignora que això ho aconseguirà millor una associació que qualsevol individu isolat. Freqüentment no són suficients els mercats oberts. S'han de procurar noves sortides al producte. Això representa inversió de treball i molt diner. Únicament pot fer-ho bé una comunitat organitzada, com més àmplia i potent millor, ja que solament així hi haurà seguretat en recollir el fruit de l'esforç fet en l'obertura dels nous mercats.

Sovint, les cooperatives de venda compren i distribueixen als seus socis les matèries (adobs, productes, insecticides i anticriptogàmics, llavors, fusta, sacs, etcètera) i els atuells i màquines per al treball agrícola. Això pot fer-se també per associacions independents. Però, freqüentment, s'aconsegueix una més gran eficàcia i abaratiment tant en servei comercial ja creat per a un altre objecte i al servei dels mateixos interessats, com el cas de la venda de productes.

CONDICIONS ESSENCIALS PER AL BON ÈXIT DE LA VENDA COOPERATIVA

La venda cooperativa dóna bons resultats, no per mitjà de cap procediment màgic, sinó per l'aplicació de l'esforç unit i de la bona gestió dels afers comuns. Aquest fet indica la importància d'observar curosament els requisits essencials per al bon èxit. Aquests principis són els següents:

Subjecció als principis cooperatius.

Organització adequada.

Volum suficient d'operacions.

Bona direcció.

Fidelitat dels socis a la cooperativa.

Principis cooperatius. — Es precís que l'organització i el funcionament de les associacions de pagesos per a la venda de productes i la compra de forniments

s'ajustin als principis cooperatius. No pot esperar-se que els pagesos d'una localitat tinguin un interès vital en una organització de venda que operi amb objectius de lucre i estigui dominada per pocs individus. El mot «cooperatiu» acostuma emprar-se amb massa facilitat, i així resulta que moltes persones no tenen idea ben definida d'allò que realment és una organització cooperativa.

Les companyies anònimes ordinàries, no cooperatives, operen en cerca del guany per a les persones que hi tenen capital interessat. La distribució dels beneficis es fa en relació amb el capital aportat i la facultat de votar es regula de la mateixa manera.

En una cooperativa agrícola, cada soci té usualment un sol vot, i així no hi ha domini d'un o d'uns quants. La cooperativa **s'encamina** a prestar servei i fer economies per als seus socis; no a percebre guanys per a distribuir-los com a dividend al capital aportat. Al diner aportat pels socis se li abona un **bon** interès, i la resta dels excedents es reparteix proporcionalment al volum de les operacions fetes amb l'organització. L'ingrés a la cooperativa està obert als pagesos desitjosos de gaudir de les seves facilitats, i es prenen precaucions per a impedir que la propietat i la direcció de l'empresa caiguin en mans d'uns quants.»

Organització adequada.—Els principis fonamentals són sempre els mateixos però en cada cas hi ha una forma d'organització preferible a totes les altres. «No es neix cooperador, i la ciència de la cooperació no s'adquireix dormint», digué amb exactitud i vivacitat en el Congrés de Gant (1924) l'holandès Goldhart, president aleshores de l'Aliança Cooperativa Internacional.

Explicar els diversos tipus i formes d'organització ens portaria ara molt lluny i requeriria molt d'espai. Ja es comprèn que, augmentant el territori abraçat, el nombre de persones associades i el volum de productes, la magnitud, i la complexitat de l'organització ha de créixer també, així com la dificultat del problema. Des de la petita cooperativa local amb dues o tres dotzenes d'associats a la gran organització nacional o internacional que relliga milers de productors i remena a l'any desenes o centenars de milions de pessetes, hi ha una llarguíssima escala amb graons interminables.

Afortunadament, les organitzacions petites són les més fàcils de concebre, establir i guiar. Per a les molt grans, pel fet de comprendre gran nombre de persones i disposar de recursos superiors, és més probable de trobar entre els interessats algú amb capacitat suficient o que pugui imposar-se ràpidament en la matèria. I, en últim extrem, es pot recórrer a l'ajut d'algun especialista. Avui

són pocs; però com que ja es va estenent l'afició a aquests estudis, pot confiar-se que molt aviat augmentarà considerablement el nombre dels mereixedors d'aquesta qualificació.

Volum suficient d'operacions.— La necessitat de disposar d'un volum suficient d'operacions perquè el funcionament d'una organització pugui ésser econòmic semblarà a tothom tan evident, que no cal insistir gaire sobre aquest punt. Amb tot i això, s'han creat moltes societats cooperatives de compra i de venda que els mancava aquest requisit essencial. A voltes, això s'ha fet pels esforços de promotors que estaven més interessats a organitzar l'associació que en les seves probabilitats d'èxit permanent. Així s'ha donat el cas que, persones interessades en la venda de material i instal·lacions impulsaren certs pobles a establir una mantegueria cooperativa, quan el nombre de vaques de la zona corresponent era massa petit per a sostenir aquesta empresa. En projectar l'organització no basta considerar la producció total de la localitat (o de la comarca): l'important és el volum d'operacions amb què es compta.

Bona direcció.— La capacitat de la direcció és un dels requisits més importants per al bon èxit. Moltes organitzacions han tingut resultats desastrosos per la mala administració. La directiva d'una cooperativa ha de formar-se d'homes de gran esperit i que sentin un entusiasme viu per la societat. Han d'ésser elegits entre els socis més capacitats i de major prestigi. És bona pràctica la que les diverses seccions de la societat tinguin representació en la junta directiva, però tampoc no convé fer-la massa nombrosa.

El gerent ha d'ésser capacitat i adequat per al seu càrrec. Ha d'ésser pràctic en el comerç del producte que va a manejar. Ha de tenir tacte i bon sentit. La seva honradesa ha d'estar per damunt de tota malfiança. Algunes cooperatives miren massa la remuneració, en contractar un gerent. Bo és recordar que, sovint, l'aspirant disposat a acceptar la plaça amb el sou més reduït no resulta, a la llarga, el més econòmic. Les equivocacions i les distraccions de la gerència poden traduir-se en pèrdues molt majors que la diferència entre el sou d'un gerent inhàbil i el d'un competent. El gerent ha d'ésser nomenat per la junta directiva.

Allò que es diu del gerent per a les cooperatives locals, és aplicable en les grans organitzacions als diversos especialistes i caps de servei, cadascú en la seva especialitat. Els bons mètodes de treball i la forma correcta d'operar van aparellats amb la bona direcció. Cal, també, no descurar llur importància.

És del tot essencial una comptabilitat detallada i ben establerta, a fi que en qual-sevol moment pugui tenir-se una informació completa i exacta de la situació i marxa de les operacions socials. És de vital importància, també, que la comptabilitat sigui revisada freqüentment per persones expertes.

Fidelitat dels socis a la cooperativa. — L'èxit d'una empresa cooperativa depèn directament de la lleialtat dels socis i del seu interès per l'organització. La manca de lleialtat i d'interès per part dels socis ha produït el fracàs de moltes cooperatives. Pot assegurar-se que la manca de fidelitat dels socis ha mort més cooperatives, sobretot en els primers anys, que tots els altres mals plegats. Les organitzacions fonamentades en un desig efectiu dels socis estan menys exposades a sofrir per la manca de rectitud que les que tenen la seva base en prejudicis i idees equivocades.

EL COMPROMÍS EXCLUSIU DE VENDA (1)

Els contractes pels quals els socis s'obliguen a vendre certs productes a través de la cooperativa són, en molts casos, de vital importància. Aquests compromisos fan possible que la cooperativa elabori un pla intel·ligent per a la marxa de l'empresa, ja que la direcció sap així quins productes ha de portar al mercat.

Sovint, els comerciants amb els quals està en competència la cooperativa, tempten els socis amb preus més alts, amb el propòsit de desfer l'associació i eliminar consegüentment la competència que fa a aquests comerciants. Uns contractes que guardin els socis de caure en aquestes temptacions ajuden l'organització a sobreviure a aquests atacs.

Els contractes protegeixen els socis lleials. — Els compromisos que lliguen els socis a vendre els seus productes per mitjà de la cooperativa, proporcionen, en realitat, als socis lleials, una protecció contra la feblesa dels altres socis la rectitud dels quals és de qualitat menys resistent. Alguns productors vacil·len a signar els contractes perquè no acaben de comprendre que aquests compromisos es fan en bé de la seva pròpia organització, i, en conseqüència, per al seu propi profit. Un soci que té confiança en la seva organització, i el propòsit d'ésser-li

(1) El principi de l'adhesió obligatòria als Sindicats Agrícoles que constitueix la base del Decret de Sindicació obligatòria dels conreadors de la terra, del Govern de la Generalitat de Catalunya, pot ésser considerat, en aquest aspecte, com una generalització del principi del compromís exclusiu de venda que estudia l'autor en aquest capítol. (Nota de la D. G. A.)

fidel no haurà de plànyer mai l'haver signat un contracte que l'obliga a vendre certs productes per mitjà de l'organització. Un productor mancat d'aquesta confiança mai no serà un bon puntal de l'empresa, i el que pensi a ésser deslleial vers la seva organització, és un enemic perillós.

Pot establir-se, realment, sense compromís exclusiu, alguna petita cooperativa, de caràcter local, per a un producte determinat, característic, car en aquest cas la identitat de situació i la mútua confiança personal vénen a produir el mateix efecte del contracte. (Tanmateix, podrien esmentar-se algunes petites organitzacions de molt bon començament i dissoltes al segon any per no haver establert la signatura del compromís exclusiu.) Pot donar-se el mateix cas quan es tracta d'un producte per al maneig del qual els intermediaris posen en joc molt poc diner i molts pocs mitjans auxiliars i, per tant, se'ls pot limitar o substituir sense gaire esforç. A un resultat s'arribaria, evidentment, si la nova organització disposés, des del primer dia, de tots els mitjans desitjables perquè la seva acció fos la més perfecta i eficaç.

Quan no s'està comprès en cap d'aquests casos o en els seus equivalents, la signatura del compromís exclusiu és necessària. Ho és més per a començar que per a seguir. I ho serà tant o més:

- com major i més diversa sigui la zona de producció;
- com major sigui el nombre d'interessats;
- com menys ferma sigui la confiança mútua entre tots ells i majors siguin les seves diferències de temperament, orientació, etc.;
- com menor sigui la pràctica en assumptes de cooperació;
- com major sigui el capital que s'hagi de posar en moviment i més car i complicat sigui el mecanisme muntat pels intermediaris per al control d'aquest producte i com més complet sigui aquest control.
- com menors siguin el capital i els recursos materials dels quals disposi. L'escassetat de recursos no es pot suplir sinó amb l'esforç i l'impuls d'una gran massa compacta. I, en el nostre cas, la cohesió s'assegura amb la signatura del compromís exclusiu.

La pràctica del «pooling» (es pronuncia **púling**) i el compromís exclusiu són els dos trets característics de les organitzacions cooperatives de venda de productes agrícoles que han aconseguit triomfar. Hi ha alguna excepció referent al primer (sobretot en la venda del bestiar). Pot molt ben dir-se que no n'hi ha cap d'importància respecte al segon. El compromís exclusiu existeix en les lleteries daneses, patró fonamental de les cooperatives rurals, i en els

escorxadors cooperatius, organitzacions que han estat la base de la reconstrucció i la prosperitat de Dinamarca. El compromís exclusiu existeix en les cooperatives irlandeses i en les nombrosíssimes de Califòrnia. Existeix també en les organitzacions per a la venda del cotó i del tabac i en els **pools** americans de blat, més antics, per bé que no tant desenrotllats, com els del Canadà. L'adopció del contracte signat, el sistema de pagaments escalonats i l'estendre l'acció cooperativa a un volum major de productes han estat les tres novetats essencials que permeteren el pas dels primitius mètodes canadencs, pobres i insuficients, al sistema actual. A tot arreu s'ha pretès que els pagesos mai no acceptarien el compromís exclusiu. I a tot arreu han acabat per acceptar-lo. On han volgut prescindir d'ell, com a Austràlia, per a la venda del blat, han hagut de rectificar al cap de poc temps, reconèixer l'error i adoptar la fórmula consagrada per l'experiència. En canvi, ni una sola vegada s'ha donat la rectificació en sentit contrari.

En gairebé totes les cooperatives agrícoles de venda del món, el compromís contret és el lliurar la producció en el moment d'obtenir-la o quan la societat ho demana. El compromís ha de durar suficientment perquè la venda cooperativa pugui desenrotllar-se. A les mantegueries daneses és de deu anys; en les cooperatives de Califòrnia acostuma ésser de cinc. Un termini igual han adoptat els **pools** del Canadà i els d'Austràlia. Si hi ha exemples de dos o tres anys, també n'hi ha de vint. Com que la resistència a signar és pràcticament la mateixa per a tres anys que per a cinc, s'ha de fixar sense vacil·lació el termini que es cregui precís en cada cas.

EL «POOLING»

Gairebé totes les cooperatives de venda de productes practiquen el sistema anomenat en anglès **pooling**. Consisteix a renunciar conservar la individualitat de cada partida i a portar-ne un compte separat. Els productes dels diversos socis es reuneixen en un o diversos lots (**pools**), com menys millor, i sempre d'un import considerable. El producte de la venda de cada lot es distribueix proporcionalment entre els qui contribuïren a formar-lo. El **pooling** és gairebé sempre avantatjós. És necessari quan el nombre total de socis i el volum dels productes són molt grans. Més necessari és, encara, quan les oportunitats de venda són **desigualment favorables**.

El **pool** significa fer el promig dels rendiments obtinguts pels productes venuts durant un cert període, o per una determinada expedició, en forma que tots

els productes d'igual qualitat obtinguin el mateix preu. Aquesta manera d'operar protegeix el soci individual contra les pèrdues resultants de condicions desavantajoses del mercat de caràcter temporal.

L'exemple següent demostra com el no adaptar el sistema del **pool** pot significar un tracte injust per a alguns socis. Una cooperativa de venda de patates expedí dos vagons el mateix dia. Un dels vagons trobà mercat fàcil i avantatjós, mentre l'altre va ésser venut a preu considerablement més baix, resultant que els productors de les patates del segon vagó perceberen menys que els altres per una falla que no era seva. Es produí el natural descontentament, i el gerent es trobà en una gran dificultat per a explicar el cas a satisfacció dels productors.

Convé precisar un poc més el mecanisme del **pooling**. La seva característica fonamental és la d'una venda feta a prorrata. Com ja hem dit, es formen partides (com menys millor) i el producte de la venda de cada un es distribueix equitativament entre els qui contribuïren a formar-lo. Quan els productes són homogenis, tots d'igual classe i qualitat, la distribució es fa proporcionalment a la quantitat. El preu percebut per cada soci no és el preu que realment s'obtingué per la seva partida, el qual moltes vegades ni consta, sinó el preu mig de totes les partides homogènies venudes durant el període aconseguit pel **pool**. Molts acostumen creure's els més llestos en el comerç, i saber-ne, i treure més avantatges que ningú. En això hi ha molta il·lusió. Encara, l'experiència i la teoria proven, plegades, que hi ha un positiu avantatge a renunciar a aquesta mal entesa independència.

Quan els productes són heterogenis, pot formar-se una partida diferent per cada mercaderia o per cada qualitat. A mesura que creix el nombre de partides o de **pools**, van augmentant la complicació i el cost del procediment i van perdre's els avantatges del sistema.

Poden incloure's en un mateix **pool** articles de diversa qualitat, i àdhuc de diversa espècie, adoptant el següent procediment: Es classifiquen tots, així que es reben, segons les normes establertes per endavant i després ja poden reunir-se i vendre's indistintament, i distribuir el producte líquid total en proporció a les classificacions de les diverses partides. Això dóna el premi just a les millors qualitats, cosa importantíssima per a la conquesta de nous mercats i el millor èxit de la venda cooperativa.

Cada classificació ha de procurar coincidir amb l'apreciació del mercat lliure. Això estalvia suspicàcies i recels. Però s'arribaria al mateix resultat final

apreciant totes les qualitats en el seu just valor, o en la meitat, o en el doble, sempre que la proporció fos la mateixa per a totes. Segons es veu, és condició essencial del sistema adoptar una escala de classificació del producte i establir normes fixes i clares per a aplicar-la.

Els **pools** canadencs del blat estableixen fins a 125 menes de gra, la relació de valors de les quals està prefixada. Prenen com a tipus fonamental una bona qualitat de blat corrent, l'anomenada «Número 1 del Nord». La comissió de vendes determina per a cada any l'avenç corresponent a aquesta qualitat, i sense altra dada que aquesta, tots els pagesos adherits al sistema saben instantàniament, solament consultant les taules distribuïdes a tal efecte, allò que han de percebre per qualsevol altra qualitat de blat. Entre nosaltres, gairebé mai no serà necessària tanta complicació, encara que sigui tan fàcil d'entendre. Sempre, però, serà convenient establir diversos tipus, sense exagerar mai el seu nombre.

Un altre element fonamental és la durada del **pool**, o sigui el període que comprèn cada venda conjunta. En algunes cooperatives de venda de fruites primerenques s'arriba a l'extrem de liquidar diàriament, o sigui que la durada del **pool** és d'un dia. Hi ha també períodes d'una setmana, d'un mes, d'una campanya. En l'extrem oposat de l'escala tenim algunes cooperatives daneses (lleteries principalment) que, sense perjudici de les liquidacions ordinàries per períodes d'un mes, de sis o de dotze mesos, fan una liquidació general completa cada deu anys. Els períodes curts són aconsellables en els casos d'articles molt alterables que no poden conservar-se i per aquells el cost de producció dels quals, la quantitat disponible i l'apreciació en el mercat varien molt d'una època a l'altra. Aquest és el cas de les maduixes, per exemple. La tendència general és d'allargar la durada del període, afirmant així un dels avantatges del **pooling**, que és la dilució del perill. Per als productes de collita anual i de fàcil conservació, el període elegit gairebé unànimement és el d'un any.

ELS PAGAMENTS ESCALONATS

La cooperativa no és una «cosa» al marge dels socis. És el seu conjunt organitzat, ells mateixos sumats. El cooperador que en reflexionar sobre aquestes coses discorre i es situa amb la imaginació enfront de la cooperativa, ja no pot discórrer bé. Ha de situar-se dintre la cooperativa.

Quan un soci lliura el seu producte a la cooperativa, ni ell ven ni aquesta compra. Els socis venen al mercat per mitjà de la cooperativa. A través de la coo-

perativa, podríem dir. En rigor, no pot haver-hi pagament pròpiament dit fins que la cooperativa hagi venut. Pagar després de la venda fóra el més fàcil i evitaria molt d'esforç en la formació de les societats.

Els productors han de reflexionar i s'han de convèncer que aquest sistema, tan avantatjós a primera vista, és el que els esclavitza i pot conduir-los a la ruïna. Vendre cobrant abans de temps és per al productor el mateix que comprar al fiat per al consumidor: un procediment funestíssim. Així ho compregueren els 28 obrers de Rochdale (població anglesa prop de Mánchester) que enmig d'una gran misèria estigueren estalviant dos penics (vint cèntims) per setmana, fins a obrir en 1844 la cooperativa de consum que prompte fou declarada model per a totes les del món. Una de les seves normes fonamentals fou la de no lliurar gènere sinó contra pagament al comptat. Aquells obrers, tot i la seva pobresa, veieren clar la necessitat, feren l'esforç necessari i així esdevingueren lliures.

D'igual manera, els productors agrícoles, per a rompre les seves cadenes, necessiten renunciar, encara que només sigui en part, al sistema de cobrar per endavant dels comerciants. És clar que això no pot fer-se d'un cop, sinó progressivament. I el mitjà més segur i eficaç per a això és la unió cooperativa. **Els socis, en la part possible, han d'esperar millor de la cooperativa que de cap altra entitat estranya.** I quan sigui la cooperativa la que faci els avenços, aquests hauran perdut el seu caràcter pernicios, car en realitat seran els mateixos socis els que s'hauran avançat els diners a ells mateixos.

Diem-ne pagament provisional, avenç o el que es vulgui, gairebé tots els pagesos necessiten rebre diner al moment de lliurar la collita. Però és impossible d'abonar en aquest moment la totalitat de la seva valor:

- 1.^a Perquè la valor exacta no se sabrà fins després. Si es volgués saber per endavant, la cooperativa es veuria obligada a especular amb els seus propis socis, cosa perillósíssima i potser mortal;
- 2.^a Perquè a la fi de l'exercici, tots els socis acudeixen amb joia a rebre la diferència que resulta al seu favor, però els fóra molt desagradable haver de retornar el cobrat de més;
- 3.^a Perquè la cooperativa no ha de tenir més recursos que els proporcionats pels socis. Si es tracta de diner efectiu, fóra innocent que els socis exigissin el pagament total i donessin ells mateixos el diner per a pagar-se. Si — com és usual — es recorre al crèdit, és ben clar que es necessitaria menor quantitat i s'obtindria més fàcilment i en millors condicions per a una part de la valor del producte que per al total.

La solució pràctica d'aquest difícil problema està en els pagaments escalonats. En el moment del lliurament de la collita es fa un avenç o pagament inicial, ordinàriament no menor a la meitat de la valor aproximada, ni major a les tres quartes parts. Com més s'aboni, més facilitat troba la societat i més sòlida és la seva posició. Els avenços quantiosos atreuen els socis. Fer el promig amb seny és un dels punts delicats del sistema, i per a això no hi ha norma fixa possible.

Després, amb el degut temps perquè el producte hagi estat venut (almenys en la seva major part), es fan un o dos pagaments complementaris intermitjos. Les dades d'aquests pagaments han d'ésser fixades i conegudes per endavant, procurant que coincideixin amb les èpoques en les quals els pagesos acostumen a necessitar més diners per a pagar els treballs del camp.

MILLORA DE LA QUALITAT

Els productes agrícoles, com tots, es venen millor com millor sigui la seva qualitat. Quan no succeeix així i no es tracta d'un producte nou, per a acreditar encara, o de subministrament irregular, és que el mercat està dominat per interessos contraris, alhora, a productors i a consumidors. No hi ha símptoma més clar que l'organització cooperativa urgeix. La millora de la qualitat reporta sempre avantatges en general. És necessària quan s'ha de competir amb altres zones productores del mateix article. És absolutament indispensable quan es tracta d'exportar, sobretot a països llunyans, i més encara si hi ha competència amb altres nacions productores.

A les zones de producció, o a poca distància d'elles, la diferència d'un parell de pessetes pot induir els consumidors a preferir la qualitat inferior, si costa 20, i la superior 22. Però quan es tracta de vendre a mercats llunyans, sobretot si són exteriors, la cosa varia: com que els transports per terra, els nòlits, les duanes, els drets de port, les comissions, etc., són iguals per a totes les qualitats, la diferència originària de preus cada vegada importa menys. No hi haurà a l'exterior qui prefereixi la qualitat pitjor a 80 pessetes, si la millor resulta a 82.

Interessa molt a les cooperatives de venda elevar la qualitat dels productes. Han de realitzar sobre els seus socis una intensa tasca educativa en aquest sentit. Els bons consells, clars, raonats i repetits, poden molt. També ha donat excel·lents resultats la freqüent celebració de concursos i l'adjudicació de diplomes, objectes commemoratius i àdhuc premis en metàl·lic. Hi ha, sobretot, un recurs que no falla: el de millorar el preu de les classes selectes. En aquesta matèria els consells millors són els de la bossa.

Una assenyada distribució dels ingressos procedents de la venda cooperativa, és el mitjà més còmode i segur **d'analitzar aquesta justa millora de preu** i, per tant, de fomentar la millora de la qualitat.

ELS RECURSOS NECESSARIS

Qualsevulla empresa, per senzilla que sigui, necessita alguns mitjans de treball. I això es tradueix en la necessitat de capital.

El sistema de pagaments escalonats suposa per al soci l'espera d'una part de la valor del producte lliurat i, per tant, menor necessitat de cabals i major facilitat per a obtenir els necessaris. El compromís exclusiu representa l'aportació de la capacitat de venda i és un factor de força considerable. Si tots els productors estessin sòlidament units, serien suficients molts pocs mitjans materials. Com que la unió absoluta de tots no pot aconseguir-se, i menys en els començaments, és necessari procurar-se cabals, i a voltes en gran quantitat. Convé distingir:

1.^{er} El diner immobilitzat definitivament o per a molt temps. És a dir: despeses d'organització i establiment, magatzems, instal·lacions de transformació, envasos, mitjans de transport, etc.

2.^{on} Fons de moviment per a efectuar avenços als socis en el moment del lliurament del producte i per a pagaments diversos, mentre es fa efectiu l'import de les partides venudes a termini.

3.^{er} Fons de compensació i resistència per a no trobar-se a vegades forçats a vendre en condicions desfavorables sota la pressió d'una necessitat angiososa, i per a contrarestar les oscil·lacions capricioses de curta durada. La funció de regulació ha d'exercir-se amb molta prudència. Una organització forta podrà regular un poc els preus, però no imposar-los. Quan se'ls vol forçar, emmagatzemant existències per llarg termini, hom es provoca una desfeta.

La procedència de tots aquests cabals pot variar segons la seva naturalesa, segons les persones i segons el tipus d'organització elegit.

El capital immobilitzat pot formar-se: amb aportacions en metàl·lic; amb préstecs a llarg termini, mitjançant garantia sotscrita pels socis; amb una part del producte de les operacions socials, retinguda a tal efecte. Això és el que acostuma nomenar-se el descompte d'instal·lacions, que pot proporcionar quantitats enormes, però a la llarga assegura la creixença dels mitjans d'acció, però no els crea. D'ací la necessitat de fer un esforç inicial suficient per a començar en

condicions acceptables. Les immobilitzacions han de fer-se preferentment amb diner propi. Hi cap l'ajut del crèdit a llarg termini, però no convé abusar d'aquest recurs.

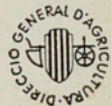
El fons de moviment acostuma obtenir-se mitjançant el crèdit a termini curt. En aquest cas no ofereix cap perill, per tractar-se de diner que circula amb rapidesa, i s'empra ordinàriament en avenços sobre mercaderies que valen molt més i es venen prompte. La solució més pràctica és l'obertura d'un compte especial de crèdit i complementar la responsabilitat pròpia de la societat amb la garantia sotscrita pels socis, la mercaderia no venuda encara, i els efectes producte de les vendes.

El crèdit per al fons de moviment s'obtindrà amb major facilitat i en millors condicions com més baix sigui el tant per cent avançat sobre la valor de la mercaderia. Millor encara si es compta per endavant amb algun fons de moviment propi. Inicialment poden realitzar aquesta funció les quantitats destinades a la immobilització, però no immobilitzades encara.

El sistema de pagaments escalonats proporciona un fons de moviment durant la major part de l'any, ja que en no abonar-se en el moment de rebre la collita sinó un tant per cent de la seva valor, i cobrar-se el cent per cent de les mercaderies venudes, resta a poder de la societat una diferència aplicable com a fons de moviment fins el dia de la seva liquidació als socis.

Una combinació d'aquesta mena, ben establerta i ben portada, pot produir al cap de l'any un excés dels interessos cobrats, sobre els pagats. No obstant, convé molt tenir un fons de moviment propi i permanent, no ocasional com el format per les diferències esmentades. I com que no serà prudent augmentar les aportacions en metàl·lic, en gairebé totes les cooperatives de venda de l'estranger s'ha trobat la solució en l'anomenat «descompte proporcional», gairebé sempre l'1 per 100 de la valor definitiva del producte, descompte retingut durant el temps de la liquidació de cada exercici, amb el qual es forma un cabal de moviment i de reserva.

Com veiem, la garantia subscrita pels socis, molt necessària per a començar, prompte passa a ésser un element de reserva, i molt poques vegades s'haurà d'usar una vegada transcorreguts els primers anys.



RE-1-40

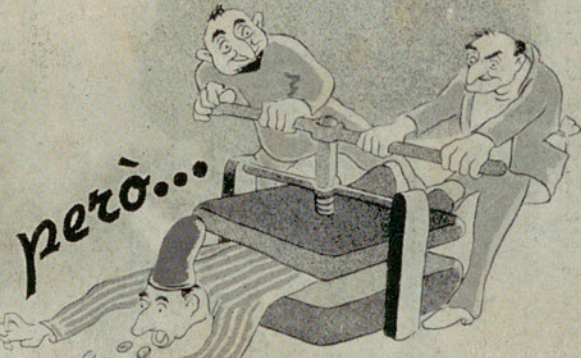
L'ESPECULADOR

EL SINDICAT AGRÍCOLA



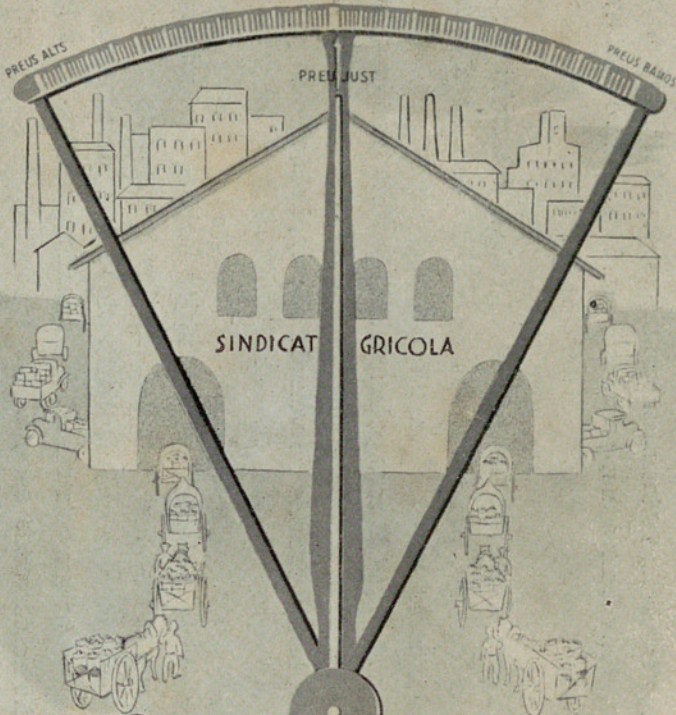
Avui

us oferirà preus molt elevats pels vostres productes, perquè hi ha poc de tot i sap que podrà revendre'ls als consumidors a uns preus molt més alts encara...



Demà

quan vingui la normalitat i retorni l'abundància, us obligarà altra vegada, com feia abans, a vendre els productes a qualsevol preu i es cobrarà amb escric el diner que ara us paga de més.



Avui Demà i sempre,

sense tenir en compte els alts i baixos de l'especulació, us assegura el preu just per als vostres productes i fa possible que aquests arribin directament als consumidors de les ciutats sense passar per les mans dels intermediaris.

Publicació de la Direcció General d'Agricultura