

CURSILLOS DE FORMACION DE DIRIGENTES DE COOPERATIVAS

31 de agosto a 5 de septiembre de 1.959.

Temas empresariales.

1ª. Ponencia - La financiación.

(A cargo de las Cooperativas "Izarrait" y "Fumbarri". Cada una de ellas deberá expresar su punto de vista por escrito, con una extensión máxima de dos folios a un espacio, para ser leído en las reuniones).

1. - Examen de la situación general financiera de las empresas de tipo mediano y pequeño en la zona. (No es necesario entrar en detalles, sino solamente dar una impresión de conjunto).

¿Existen dificultades? ¿Qué tipo de ellas? ¿Se obtienen buenos rendimientos de las inversiones? ¿Encuentran facilidades si necesitan capital para ampliar?

2. - Problemas que tienen planteados las Cooperativas de esa zona y de características análogas a la informante, respecto a su financiación.

¿Tienen resueltos sus problemas de capital de primer establecimiento? ¿Su capital circulante es suficiente? ¿Tienen suficientes disponibilidades de tesorería? ¿Cuál es su situación bancaria? ¿Y respecto al descuento de papel y margen de riesgo bancario? ¿Cuáles serían las exigencias financieras para el desarrollo progresivo de la entidad, singularmente teniendo en cuenta la nueva situación económica del país y la política de créditos?

3. - Breve análisis de la forma en que se viene procediendo respecto al establecimiento de presupuestos financieros, singularmente en relación con los programas de producción y los gastos que originan.

4. - Sugerencias que se formulan respecto a las soluciones prácticas que podrían adoptarse para resolver o atenuar los problemas actuales.

Ponencia II - Programación

(A cargo de las Cooperativas "Ulgor" y "San Vicente". Redactar dos folios a un espacio, como máximo. Adoptar un enfoque eminentemente práctico).

Examen de la situación.

1. - ¿Se aplican los sistemas de programación en las empresas de la zona de características análogas? ¿Se aplican los procedimientos de "planing"? ¿Se considera útil? ¿Que dificultades se presentan para la aplicación práctica? ¿Cuál es la situación en las Cooperativas? ¿La situación es mejor o peor que en las otras empresas? Aportar las experiencias o informaciones que se posean.

2. - Grado de utilidad y dificultades.

Dado el panorama real: ¿podrían aplicarse fórmulas prácticas y adaptadas a las necesidades?

- ¿Que se piensa sobre la programación por periodos cortos? ¿Anual, trimestral?

- ¿Qué se opina sobre los programas a largo plazo? ¿Son viables a 5 o 10 años plazo?
 - ¿Existirían muchas dificultades para establecer una programación? Expónganse fórmulas prácticas y experimentales.
 - ¿Cómo convendría montar el control de resultados sobre los programas adoptados?
 - ¿Qué dificultades se derivan de los problemas de materias primas y de ventas?
5. - Plan de actuación que se propone.
- Sus líneas generales.
 - Fases de implantación.
 - Conveniencia de utilizar los servicios de expertos extraños a la entidad.

Ponencia III. - La dirección de la empresa.

(A cargo de las Cooperativas "ULGOR" y "SAN ANTONIO". Redactar un máximo de dos folios a un espacio, enfocando el problema desde el ángulo de los problemas existentes, la mentalidad predominante y las experiencias prácticas).

1. - Situación de la empresa mediana, respecto a la importancia y funciones de la dirección.
¿Existe una idea precisa respecto al papel de una dirección eficiente? ¿Los empresarios pequeños están capacitados para afrontar los problemas que se plantean a sus empresas? ¿Existen elementos formados para hacerse cargo de las gerencias? ¿Son estimados sus servicios? ¿Se hacen intercambios de ideas y experiencias entre empresarios?
Examinar paralelamente la situación en las Cooperativas.
2. -- Detállese la misión que se atribuiría a una buena dirección. ¿Es su papel tener iniciativas o coordinar? ¿Se tiene un claro concepto de lo que es un correcto ejercicio de la autoridad? ¿Se practica la delegación de funciones? ¿Se tiene la idea de que hay el "hombre indispensable", o se está convencido de la conveniencia de desarrollar el "espíritu de equipo"? ¿Qué criterio se tiene sobre la dirección unipersonal o colegiada? ¿Hay Comités Coordinadores?
3. - Sugerencias para el desarrollo de una buena dirección en las Cooperativas. Expónganse las experiencias positivas y negativas y la forma en que podría avanzarse en este terreno.

Ponencia IV. - Problemas de administración de personal.

(A cargo de las Cooperativas de "San José de Hernani", "Ochandiano" y "San Antonio". Cada una de ellas deberá redactar un máximo de dos folios a un espacio, con un enfoque fundamentalmente práctico).

1. - Situación en líneas generales de las empresas de la zona en relación con su personal.
¿Se sigue una política definida? ¿Se conocen las técnicas de las "relaciones humanas"? ¿Se siguen buenos sistemas de selección y promoción? ¿Se abonan buenos salarios? ¿Son por unidad de tiempo, a destajo, tareas,

primas, etc.? ¿Se practica la difusión de puesto de trabajo y la valoración de tareas u otros sistemas estimulantes justos? ¿Se tienen montados servicios culturales, asistenciales o deportivos? ¿Se comprende y valora la misión de los intermedios?

Enfóquese esta misma materia desde el ángulo de la respectiva Cooperativa, referida solo a los hechos.

2. - Actitud que deben adoptar las Cooperativas.

- En orden a adoptar y adaptar las técnicas modernas de una política de personal. Similitudes y diferencias de los cooperadores en relación con los trabajadores por cuenta ajena: su mentalidad y enfoque del personal.
- En orden a desarrollar el enterés por destacar el papel de los mandos intermedios ¿Cuál debe ser su misión en la Cooperativa? ¿Cómo se podría dejar a salvo la necesaria autoridad? Sistemas de selección y formación recomendables.
- En orden a las condiciones de seguridad, higiene, comodidad y gusto en el trabajo: máquinas, locales, temperatura, atmósfera, colorido, música, etc.

Ponencia V. - Problemas de ventas y publicidad.

(A cargo de las Cooperativas Funcot y Arrasate. De forma sistemática deberán comprender en dos folios, como máximo, a un espacio sus puntos de vista sobre el enfoque práctico de esta materia, con vistas a obtener algunas conclusiones de posible aplicación).

1. - Examen de la situación de las empresas de la zonal respectiva a ventas. (Paralelamente aludir a las Cooperativas). ¿Se tienen ideas claras sobre las exigencias de preparar planes de ventas racionalizados? ¿Se hacen investigaciones de mercado previas al lanzamiento de nuevos productos? ¿Se cuida y controla la calidad con vistas a satisfacer a los consumidores? ¿Se dedica atención a una buena contabilidad de costos para la fijación de los precios? ¿Se analiza cuidadosamente la utilidad de cada producto? ¿Existe preocupación por el montaje de unas buenas redes de distribución? ¿Se dedica alguna atención a la publicidad?
2. - Problemas específicos de las Cooperativas respecto a ventas y publicidad.
¿Convendría estudiar un plan de conjunto? ¿Podrían establecerse fórmulas de colaboración? Señalarse algunas posibles, dificultades que se presentarían y forma de resolverse.
3. - Análisis de algunas de las consecuencias del panorama que se avecina en el mercado nacional por la mayor competencia y por la influencia de las repercusiones de la Comunidad Económica Europea. Rápida referencia al problema de las exportaciones.

TEMAS COOPERATIVOS

Ponencia I - Problemas estatutarios.

(A cargo de las Cooperativas "Ulgor" y "San Antonio").

1. - **Breve examen de la situación actual.**

¿Han sido redactados los Estatutos después de un periodo de estudio y ensayos? ¿Se ha procurado hacer el "traje a la medida"? ¿Se sigue un sistema rigurosamente democrático o se dejan a salvo las exigencias empresariales? ¿Los socios conocen suficientemente los Estatutos? ¿Se dispone de un Reglamento de Régimen Interior para afrontar los problemas organizativos, disciplinarios, etc.? ¿Cuál es el ambiente entre los socios en las Juntas Generales? ¿Funcionan bien las Juntas Rectoras? ¿Está bien regulada y reconocida la Gerencia?

2. - **Sistemas y procedimientos aconsejables.**

¿Qué función debe desempeñar la Junta General? ¿Qué otras reuniones pueden tenerse con los socios para una conveniente información? ¿La Junta Rectora ha de dictar la política empresarial de la entidad? ¿Cuáles deben ser las relaciones entre la Gerencia y la Rectora? ¿Deben crearse Comités de Dirección? ¿Que otros tipos de Comisiones son aconsejables para incorporar efectivamente a los socios a la vida de la entidad? ¿Qué previsiones deberían hacerse para lograr la conciliación cuando se produzcan situaciones de crisis o de tensión?

Ponencia II. - Problemas financieros.

(A cargo de las Cooperativas "Fumbarri" y "Izarraitz")

1. - **Examen de la situación.**

¿Se tiene una idea clara de la diferencia entre las aportaciones a capital cedido y a capital retenido? ¿Cuál es, en términos proporcionales, la importancia de cada uno de ellos? ¿A qué límite debería ser elevado el tope máximo de las aportaciones? ¿Se utiliza el recurso de las aportaciones voluntarias? ¿Se reconocen a las aportaciones mediante títulos, cuentas u otros procedimientos?

2. - **Sugerencias para resolver los problemas.**

¿Sería interesante poder disponer de una institución especial para créditos? ¿Podría hacerse algo con carácter general o es preferible afrontar la situación mediante Cooperativas de Crédito? ¿Sería aconsejable llegar a un acuerdo colectivo con algún Banco? ¿Podrían arbitrarse procedimientos, dentro de la actual situación, para lograr el autofinanciamiento de las entidades? ¿Es aconsejable el actual sistema de exenciones tributarias u otro de carácter temporal?

Ponencia III. - Revalorización del activo y premio junto al capital.

(A cargo de las Cooperativas "Ulgor" y "San José de Hernani")

1. - **Situación actual.**

¿El valor de las instalaciones guarda relación con las

las aportaciones de capital de los socios? ¿Las aportaciones de capital extraño se logra con facilidad, otorgándose un interés fijo? ¿Se efectúan con seriedad las amortizaciones previstas de los préstamos recibidos? ¿Se aplica alguna fórmula especial para premiar justamente a las aportaciones de capital extraño? ¿Qué empleo se da a las reservas legales o estatutarias? ¿Cuál viene a ser su cuantía media, en porcentaje?

2. - Sistemas que se proponen.

¿Sería aconsejable que el patrimonio de las Cooperativas fuese objeto de revalorizaciones periódicas para ponerlo a nivel con el valor real de la moneda? ¿Que periodos serían aconsejables? ¿Podrían proponerse algún procedimiento para que los poseedores de capital se mostrasen dispuestos a facilitar préstamos a las Cooperativas, aun sin participar en los beneficios? ¿Qué módulos reguladores podrían adoptarse para revalorizar los préstamos recibidos y devolver los mismos que se recibieron? ¿Serían suficientes los índices de precios al por mayor o los del coste de la vida? ¿Cabría referirse al precio del oro o al oficial del trigo?

Ponencia IV. - El fondo de obras sociales

(A cargo de las Cooperativas "Funcor" y "Arrasate").

1. - Situación actual.

¿Qué cantidad se dedica a este Fondo? ¿En qué se invierte? ¿Los socios se benefician de su existencia o es mas bien simbólica? ¿Las Juntas Rectoras tienen conciencia de su obligación de preocuparse por pensar en buenas inversiones del Fondo?

2. - Sugerencias que se formulan para mejorar este aspecto.

¿Se podría realizar una eficaz labora de elevación cultural? ¿Sería útil la celebración de Cursos de formación, viajes de estudio, becas para hijos de socios viviendas u otras inversiones análogas? ¿Sería aconsejable dedicar una parte del Fondo de cada Cooperativa a formar una institución que promoviera la educación humana y cooperativa de los socios? ¿Cabría realizar un ensayo de solidaridad cooperativa entre los socios de las diversas cooperativas agrupadas organizando el año que viene un viaje colectivo en vacaciones?

Ponencia V. - Problemas de administración cooperativa.

(A cargo de las Cooperativas "Izarraitz", "San Vicente" y "Ochandiano").

1. - Situación actual.

¿Tienen bien montadas sus servicios administrativos las Cooperativas? ¿Su contabilidad funciona bien y al día? ¿El sistema contable que se sigue permite poder disponer en cualquier momento de balances de situación claros? ¿Los balances de fin de ejercicio se presentan en forma clara para los socios? ¿Se les facilitará una Memoria que les explique la situación? ¿Se aplican

métodos de moderna racionalización al montaje administrativo y contable? ¿El montaje del servicio comercial es eficiente? ¿Predomina la mentalidad de que "El buen paño en el arca se vende" o de que hay que organizarse para conquistar y cuidar a los clientes?

2. - Sugerencias que se formulan.

¿Convendría organizar un Cursillo para los administrativos de las Cooperativas a fin de mejorar los métodos? ¿Hasta que punto sería útil que se hiciese un estudio para normalizar las contabilidades y los balances para hacerles ágiles y claros? ¿Sería conveniente dar unas ideas elementales de contabilidad a los socios para que pudieran juzgar con acierto los datos? ¿Podría hacerse algo para que los administrativos fuesen justamente valorados por los del taller y que aquellos no adoptasen actitudes de infundada superioridad? ¿Se practicarán con gusto los métodos modernos de administración, una vez adaptados a las necesidades de las Cooperativas?