

## hemen eta orain

Lana eta Kultura, giza-ekintzak dira, gizonarenak.

Lana eta Kultura banatzen ba dugu, Gizona bera banatuko, apurtuko, dugu.

Ondorio argi bat atera dezakegu hortik: Lana eta Kultura, Lan-  
tegia eta Ikastegia, hurbiltzeko beharra. Gizonaren alde. Lan-  
-kultura, giza-kultura dalako.



<b>Hemen eta orain</b> .....	1
<b>Al día de hoy...</b> Isabel Azanza .....	3
<b>Desde las Cooperativas de LEA-ARTIBAI</b> .....	5
<b>La Educación Sanitaria</b> Eukeni Olabarrieta .....	6
<b>Recuperación económica y desafío socio-empresarial</b> División Empresarial .....	8
<b>Aspectos de la Unión Soviética (IV)</b> José María Ormaechea .....	11
<b>Nuestras credenciales</b> .....	14
<b>Expectativas del Grupo Cooperativo para 1984</b> División Empresarial .....	18
<b>Krisiaren irakatsiak</b> Pablo Letona .....	20

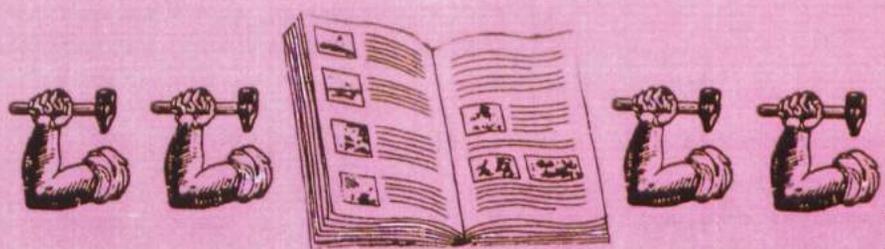
## **LA CULTURA DEL TRABAJO** (V)

Se podría denominar así aquella cultura cuyo valor principal es el trabajo, del mismo modo que llamamos culturas del mar a aquellas que valoraron el mar como el mayor bien de que disponían, pues era fuente de vida y riqueza, de ocupación y de poesía.

Análogamente se podría hablar de culturas de pueblos que no poseían grandes riquezas, ni espacios dilatados, ni un subsuelo especialmente rico, ni una

agricultura muy desarrollada... pero que basaron su vida, su ilusión y su riqueza en el trabajo. Esto se ha dado.

Los ejemplos podrán ser parciales o limitados en el espacio y en el tiempo. Arizmendi-arrieta intentó crear y desarrollar esta cultura, y se puede afirmar que lo consiguió no sólo en la racionalización teórica sino en su vida práctica, personal e, incluso, hasta cierto grado, en su entorno social.



## hemen eta orain

Es cierto que toda cultura va unida a la actividad del hombre. Desde el neolítico hasta hoy todo aquello que ha supuesto progreso, avance, invención, arte y artesanía ha supuesto trabajo humano, que es lo que ha hecho progresar la agricultura, la industria y el comercio.

—o0o—

El sustrato de toda cultura es el trabajo. Sólo que en la cultura del trabajo se valora éste en sí mismo y no sólo como medio.

La cultura del trabajo pretende valorar el trabajo como ámbito en el que el hombre cobra todo su valor y calidad.

Este es el sentido que tiene la frase oída a Arizmendiarieta en la que decía que él no sabía estar sin trabajar, decía no a la jubilación y nos indujo esa mística del trabajo que, al fin, es la entraña de la cultura.

El día que no tengamos que trabajar tendremos que inventarnos nuestro trabajo para ser felices, para tener algún problema que resolver, pues para el hombre el mayor problema suele ser la ausencia de problemas.



El «aburrimiento» como posición y actividad consciente es jugosísimo y admirable clima en que viven sumergidos poetas y pensadores; pero el aburrimiento aburrimiento, así con repique y reduplicado, de tal suerte que se entienda aburrimiento y no otra cosa, es incomprensible y hasta incuria en el hombre que puede hacer tales cosas como orar, jugar, amar, reír y llorar, pensar, charlar, etc.

En esta cultura del trabajo cobra dimensión la frase de que «las herramientas de trabajo más importantes que tiene el hombre son la mente y las manos».

La mente, el mundo psíquico, que es sentimiento, pensamiento, pasión y sueño, imaginación y conocimiento sin duda alguna, pero las manos también deben ser objeto de atención. La educación del uso de las manos desde para modelar la arcilla o tocar un instrumento o cortar hierba hasta para arreglar paraguas o hacer un bastón.

—o0o—

Arizmendiarieta en esta cultura del trabajo tenía presente a los hombres de la tercera edad y su preocupación fue, no tanto que la tercera edad fuera útil, cuanto que fuera gozosa y satisfactoria para quien la vivía.

El mito de Prometeo que roba el fuego a los dioses y se independiza de los mismos dando lugar a la dignidad y autonomía del hombre, que ya no espera que el rayo hiera la encina y ésta arda para proveerse de fuego, ha dado lugar al adjetivo «prometeico», que indica esa cualidad del hombre de bastarse a sí mismo y de emanciparse de la tutela de los dioses. De «prometeico» calificaríamos el intento de crear y racionalizar una

cultura del trabajo, en la que, sin duda, hay un transfondo de dignidad humana y valoración del hombre.

Prometeico ha sido también el esfuerzo liberador que ha supuesto para el hombre cultivar este mundo y cultivarse a sí mismo, pues no ha sido menos importante el trabajo de los poetas, filósofos, religiosos y educadores, que han modelado al hombre mismo, cuya materia prima ha sido el hombre, que el de quienes han modelado el barro, tallado la piedra, labrado la madera o forjado el hierro.

Si de alguna manera quisiéramos afinar y apuntalar la cultura del trabajo habría de ser en la dirección de lo que ello puede suponer de refuerzo de la dignidad de la persona humana que necesita hacer cultura.

—o0o—

Traemos una larga cita de Jose Azurmendi que apunta este valor del hombre:

«Una larga tradición ha concebido al hombre en la cultura occidental como el ser supremo en la escala de los seres de la naturaleza, en el límite extremo de aquélla, desbordándola. Más allá se abre el espacio infinito de lo divino. Entre la naturaleza y lo divino se encuentra el hombre liberado parcialmente de la naturaleza al mismo tiempo que encadenado a ella, trascendiéndola en su esfuerzo titánico de ascensión, por el vigor de la voluntad y el rayo de su inteligencia».

«La tensión interna entrañada en este concepto de hombre, entre ángel y bestia, es patente a través de la historia del pensa-

# al día de hoy...

145167290

1984

miento, según se haya preferido una u otra vertiente.

Es manifiesto por un lado, de Platón a Hegel, el peligro de angelismo, que Feuerbach habrá de sacudir violentamente, realizando la originalidad del hombre frente al resto del universo, de la libertad de su espíritu, de sus ideas y sus creencias, de su conciencia, de su voluntad creadora.

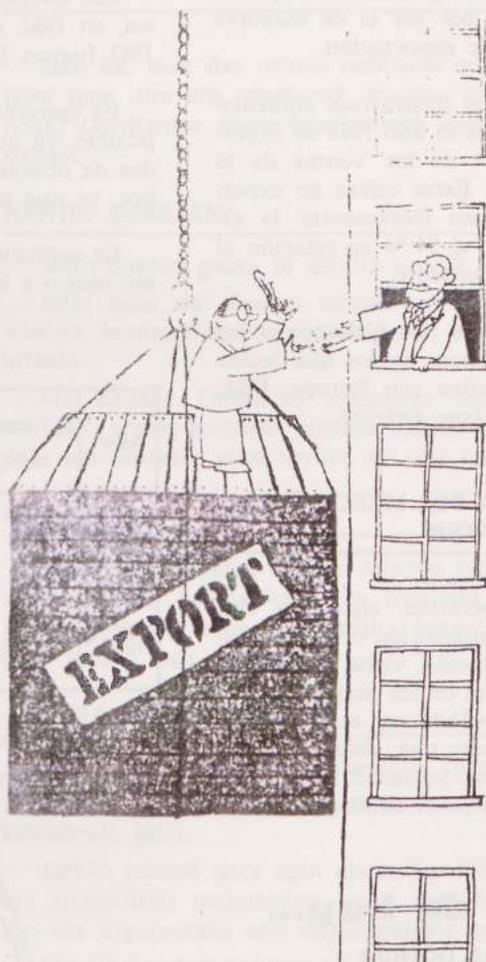
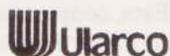
Por otro lado de Calicles a Nietzsche, no implica menos peligro definir al hombre en términos puramente de naturaleza, carente de todo orden superior de valores, abismándolo en el reino oscuro de sus raíces animales, masa violenta sin espíritu, sometida a las reglas fatales del rebaño o de la nada, sin otro principio que los instrumentos y la ley del más fuerte».

**Barajando estas ideas Arizmendiarieta puede llegar a la conclusión, siguiendo a Maritain, de que «El hombre no es sólo un animal de la Naturaleza como el oso o la alondra. Es también un animal de cultura y su especie no puede subsistir sino mediante el desenvolvimiento de la sociedad y la civilización».**

Esta cultura es además transferible porque «el hombre es un animal histórico» y al decirlo miramos y pensamos en el pasado y en el recuerdo, pero también miramos al futuro, pues el hombre es también animal de utopías, de deseos, de ideales y de telos de finalidades.

En la marcha del hombre miramos al mañana y esperamos que la cultura del trabajo contribuya a la felicidad de los hombres.

**SON NOTICIA  
LAS COOPERATIVAS DEL GRUPO Ularco**



**ARRASATE, S. COOP.  
ABSORBE UNA EMPRESA  
DE INGENIERIA**

Arrasate, cooperativa ubicada en Mondragón y perteneciente al grupo ULARCO, es noticia

Como de todos es sabido, esta empresa del Sector Máquina-herramienta, se dedica a la producción de prensas, líneas de corte, aplanadoras, cizallas, línea de perfilado,...

Potenciando su catálogo, especialmente en el producto líneas de corte, Arrasate, S. Coop. ha absorbido a la empresa PROIN.

**AURKI, S. COOP.  
SALTA AL MERCADO  
AMERICANO**

La Cooperativa Aurki, perteneciente al Grupo ULARCO, es noticia debido a que acaba de instalar una sociedad en Chicago.

El objetivo de esta sociedad es potenciar la distribución de sus productos, especialmente de los visualizadores y captadores, en Norteamérica.

**FAGOR ELECTRONICA, S. COOP.**  
**IMPORTANTE INCREMENTO**  
**DE LA EXPORTACION A**  
**U.S.A. Y CANADA**

Esta cooperativa está culminando con éxito su introducción en los mercados americanos.

Este último ejercicio 1983 quedará marcado por ser el de mayores volúmenes de exportación.

Como datos ilustrativos comentaremos que en el año 1983 se exportó el 60,8 % de las Ventas de la Cooperativa. Estas cifras de exportación suponen incrementar la exportación en el 54 % en relación al ejercicio precedente.

Resaltaremos por último que los mercados básicos en los que incide esta cooperativa son Europa, USA, Canadá y lejano Oriente.

**EXPANSION DEL MERCADO DE**  
**LENNIZ, S.COOP.**

Esta cooperativa, siguiendo con la tarea de proyección orientada hacia la exportación, viene abordando la penetración en los mercados próximos. Empeñada en esta política ha establecido una delegación en Francia y una Sociedad filial «Lenniz Kitchen» en Gran Bretaña.

**al día de hoy...**

también es noticia

...Que Caja Laboral Popular haya superado la cifra de 100.000 millones de Recursos Acreedores durante el primer trimestre de 1984.

A tal respecto, únicamente comentaremos que este es un buen comentario de año, en uno que por sí mismo brilla con luz propia ¡los 25 años de Caja Laboral Popular!

...Que la prensa destaca estos días la atonía del mercado de exportación. Parece como si cada vez fuera más difícil el exportar, y realmente

debe serlo, pero no ya por la falta de competitividad de nuestras empresas en el exterior, sino porque en estos momentos todos los países,

especialmente los europeos, tratan de defender sus propias producciones, prioritariamente en el Sector Bienes de Consumo.

**AYUDAS DEL GOBIERNO VASCO A LA INNOVACION**

El Gobierno Vasco viene apoyando desde 1982 la innovación tecnológica. Para ello ha creado unos programas de actuación que están resultando eficaces y que tendrán creciente incidencia en la medida en que los recursos que se destinen a esta finalidad se vayan ampliando.

Las ayudas del Gobierno Vasco son compatibles con las que tiene establecidas la Administración Central.

Las Cooperativas del Grupo han venido beneficiándose de estas ayudas; así, en 1982, de las 42 empresas beneficiadas 9 fueron cooperativas, y en 1983 fueron 19.

Es conveniente que las solicitudes se realicen con la mayor antelación posible, ya que de este modo aumentan considerablemente las posibilidades de obtenerlas. En ningún caso se debe posponer la petición a diciembre, ya que para entonces los presupuestos se han agotado.

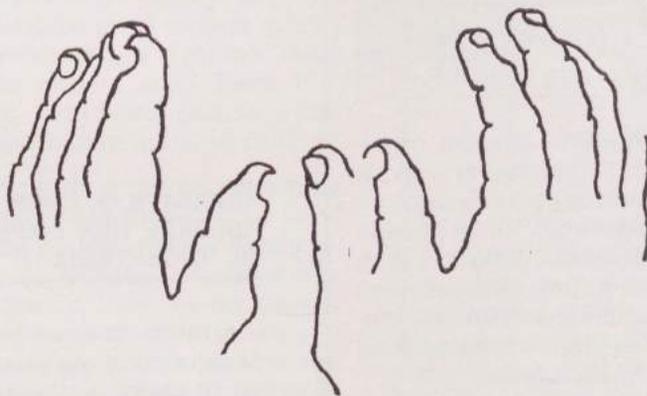
La evolución del apoyo del Gobierno Vasco a la industria por I+D como apoyo a la innovación tecnológica es:

millones de pesetas

Año	N.º empresas apoyadas	Presupuesto I+D	N.º personas I+D	Ayuda G. Vasco	% s/ Presupuesto
1982	42	1.286	574	157,6	12,26
1983	69	2.176	751	266,9	12,26
1984 *	100	3.330	900	400,—	12,—

(\*) Previsiones.

Fuente: Dirección General de Tecnología del Gobierno Vasco.



**ISABEL AZANZA**

Secretario Técnico

División Empresarial-IRAUN



# DESDE LAS COOPERATIVAS DE LEA - ARTIBAI

## ALKARTASUNAREN ALDE

### ORAINGO KONTUAK

Azken onetan nekazari ta baserritarrak, an da emen, urduri ta asarre zamar dabiltz.

Lenengo Donostian kalerik-kale ibilli ziran tratore ta guzti.

Geroago Bilbon, kalerik nagusienean baserritar andra aundi bat tractore gañean jarrita ibilli zan.

Ortik zear be nekazariak bideetara urtenda ibilli izan dira.

¿Zergaitik?

Madril'go Agintariak baserri jeneroei ipiñi deutsien prezio barriak diralata. Nekazari eta baserritarrak konforme ez eta ortik etorri dira asarreak.

### PREZIO BARRIAK

Esnearen prezioari euneko 8,17 geiago ipiñi deutsie.

Beraz, Esne-zentralak litroa 31,10 pta. ordainduko dabe.

Ganau-okelearentzat euneko 7,23 izan da gorakada.

Prezio ori, jakiña!, Estaduari saltzea danean izango da.

Berbarako, FORPA izenekoak okela sobrantea jasotzen dabenean.

Beste gauza bat be izan da asarrea emetokoa: Prezio barri orreik, orain barik, datorren Urritik aurrera izango dirala.

### ¿TA BASERRI-SINDIKATOAK?

Or ibilli dira soka-tiran Madrillen.

Sindikatoak diñoena onango au da: Baserritarrak bear dituen eta erosten dituen jeneroak (pentsu, abono, gasoleo...) joan dan urtean asko be gorakada aundiagoak izan dituela eta prezio barri orreikin galtzea baño besterik eztaukiela.

Izan be, joan dan urtean pentsuak euneko 25 iguru igon dira eta gasoleoak, euneko 12. ¿Eta abonoak? Or diardue abono-fabrikanteak euneko 28 jaso naiean.

### AZPITIK DABILLENA

Autu onetan gauza bi dabiltz azpitik.

Bata auxe da: Europa aldean esnea eta ganau-okelea konformidadean emen baño merkeago dabilzela.

Eta España Europa'ko Alkartean sartzea datorenean, prezio kontuan antzera zamar ibilli bearko dala eta aurretik asko igoten itxi nai ez.

### KALETARRAK, NAGUSI!

Prezio autu onetan azpitik dabillen bigarrena, auxe da: jende geiena kaletarra izan eta Agintariak jende geienari eder egitearren, baserri jeneroari gora egiten laga nai ez.

### ANTXIÑAKO KONTUAK

Oraiñ 200 urte ez zan olangorik, bestera baño.

Orduko sasoiari, baserri jendea zan ugariena eta kaletarrak, gitxi.

Jateko gauzak gora egin ebela, (gariak batez be) eta izugarritzko matxiñadea sortu zan. Azkoitik asi zan eta inguruetako erri nagusienetara zabaldu.

Bizkaiko erri batzuetan be, Ean, Berritun, Markiñan... orretara jarri ziran. Agintariak ogia, legez beintzat, ogia merkatu eben leku batzuetan.

Gero, matxinadan aurrenengo ibilli ziranei zigorra ezarri eutsen: batzuk erbestera, beste batzuk kartelara.

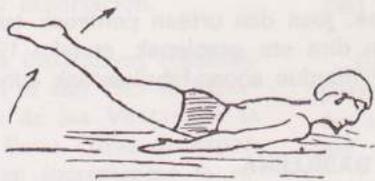
Andik lasterrera barrero gariak len baño geiago igon eban.

Orduan, kale-biergiña asarre, jatekoa karutu zalako.

Orain, barriz, baserri-jendea asarre, baserri-jeneroa bear dan beste karutzen eztalako.

### Efectos beneficiosos de los Asanas

#### SALTAMONTES. SHALABAHSANA



Este asana se hace inmediatamente después de la Cobra y en cierta forma lo complementa ya que ahora los músculos que van a trabajar son los de cintura para abajo mientras que en el asana anterior han trabajado los del cuello hasta la cintura.

Es un asana especialmente duro y dificultoso por lo que es aconsejable realizar antes el Ardha-Shalabhasana o media postura del Saltamontes, que es muy sencillo y accesible a todos y que consiste en levantar alternativa-

mente una pierna después de la otra lo más arriba posible pero observando todas las reglas que son válidas para el saltamontes.

Este asana tonifica y equilibra el sistema nervioso vegetativo, tanto el parasimpático como el ortosimpático, antagonistas pero complementarios y de cuyo equilibrio o predominio van a depender el correcto funcionamiento de las vísceras. Estas además se van a ver tonificadas por el aumento de la presión intraabdominal.

Lógicamente se aumenta la flexibilidad de la columna especialmente la región dorsal baja y la lumbar, y es reforzada considerablemente la musculatura lumbar. La región lumbar es uno de los puntos flacos del «hombre urbano y civilizado» y las lumbalgias son cotidianas. Pruebe a hacer yoga y verá cómo desaparecen.

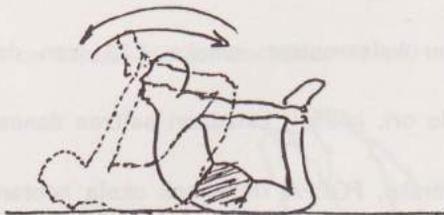
Se ejerce también un efecto muy beneficioso sobre los riñones por masaje interno y su funcionamiento mejora. Pulmones y vísceras digestivas también son estimulados y tonificados.

#### ARCO. DHANURASANA.

Este asana al levantar simultáneamente el tórax y la parte inferior de la espalda combina los asanas anteriores Cobra y Saltamontes, que por decirlo de alguna forma han preparado la columna para la acentuada curvatura que exige dhanurasana.

Cuando se haya acostumbrado un poco a esta postura puede empezar a realizar la fase dinámica que consiste en balanceos similares a los de una mecedora, suaves al comienzo y que iremos ampliando paulatinamente.

Dejando a un lado los lógicos efectos sobre la musculatura, la columna y la flexibilidad de las articulaciones, dhanurasana tiene unos efectos muy particulares sobre la ansiedad y la celulitis, ya que mejora y acentúa la respiración, tonifica y descongiona el plexo solar por efecto del balanceo, el cual a su vez masajea de forma regular y suave la capa adiposa subcutánea del abdomen mejorando su circulación y evitando o reduciendo la celulitis.



BALANCEO

También las cápsulas suprarrenales son beneficiadas por este asana: las secreciones de adrenalina y cortisónicos se regularizan, y se normaliza su secreción. Lo mismo sucede con el páncreas.



### ARDHA-MATSYENDRASANA



Mientras que los asanas que hemos visto hasta ahora flexionaban la columna vertebral éste produce una torsión de ella en toda su longitud. Es uno de los asanas más bellos y estéticos y su realización bastante cómoda y fácil aun para los iniciados.

Es muy importante en este asana, como en todos, observar rigurosamente las reglas de su ejecución. Sus beneficios se deben por un lado a la torsión de la columna que es muy acentuada y por otro a la comprensión alternativa de una mitad del abdomen en cada fase.

Estira y alarga todos los músculos y ligamentos de la columna; pero su efecto más importante es evitar la fusión de la quinta vértebra lumbar con el sacro; este proceso, llamado sacralización de la quinta vértebra lumbar, es muy frecuente entre nosotros y origen en muchas personas de molestias, Ardha-matsyendrasana no sólo lo previene sino que, si ha comenzado, lo detiene.

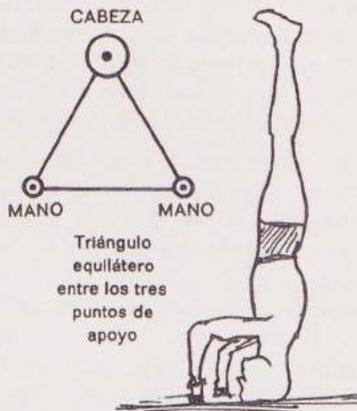
Tiene también un efecto muy pronunciado sobre el intestino grueso al que estimula, combatiendo de esta manera el estreñimiento.

### POSTURA SOBRE LA CABEZA. SHIRSHASANA

Es sin duda alguna la reina de las asanas, no por su espectacularidad, sino por los beneficios que produce. No se trata de ninguna acrobacia ni de una demostración de fuerza. Dicen algunos yoguis que si hubiese que practicar sólo una asana ésta sería sin duda alguna shirshasana.

Desde la óptica evolucionista la posición de pie es una adquisición reciente, a la que todavía el hombre no se ha adaptado correctamente. El circuito circulatorio se ha hecho vertical y la gravitación juega un papel importante. Precisamente en el momento de escribir estas líneas un astronauta hindú, yogui, se encuentra en el espacio a bordo de una cápsula y entre las misiones encomendadas tiene una importante: realizar ejercicios yóguicos en condiciones de ingravitación y estudiar sus efectos. A la ciencia oficial también le interesa el yoga.

Su realización es al principio dificultosa y para evitar



SHIRSHASANA

KAPALASANA

costaladas y volteretas aconsejamos a los principiantes iniciarse cerca de una pared que frene la caída si ésta se produce.

Hay dos variantes: Shirshasana, que es la postura clásica, la que practicamos normalmente y Kapalasana posición más accesible al principiante ya que el peso del cuerpo se distribuye mejor y es más fácil mantener el equilibrio.

Los que practicamos regularmente podemos realizar Shirshasana durante varios minutos con lo que sus efectos se hacen más acentuados.

Es imposible describir todos los efectos de este asana por lo numerosos y variados. Por ello voy a intentar esquematizarlos:

a) **Sobre el esqueleto:** todo el peso sobre la cabeza y la columna se libera y reequilibra al verse liberada del peso que habitualmente soporta. Las vértebras cervicales reciben ahora todo el peso pero para una persona normal esto no es ningún riesgo.

b) **Sobre la circulación:** la situación normal se invier-

te; las venas de la mitad inferior del cuerpo se vacían con facilidad y grandes cantidades de sangre venosa se incorporan al ciclo circulatorio, con lo que se aumenta el proceso de purificación y oxigenación de la sangre. Así se previenen las varices, las hemorroides, y se descongestionan los órganos abdominales, siendo esto especialmente importante en los órganos genitales pelvianos de la mujer.

c) **Sobre el cerebro:** durante shirshasana la sangre afluye en cantidad y cómodamente al cerebro mejorando la oxigenación de las células y conservando o restituyendo la elasticidad de los vasos capilares. Se estimulan las funciones intelectuales y se atenúan la ansiedad, el nerviosismo, la fatiga,...

d) **Sobre la visión:** tiene efectos sorprendentes sobre la vista ya que la retina, gran consumidor de oxígeno, sufre un incremento notable de su irrigación.

e) **Otros efectos:** mejora la audición, desarrolla el sentido del equilibrio, hace suelto el caminar, la piel del rostro se rejuvenece y mejora el color de la tez, retrasa o evita la caída del cabello, ayuda poderosamente a combatir el insomnio,...



# Recuperación económica y desafío socio-empresarial

DIVISION EMPRESARIAL

El transcurso del año 1983 ha supuesto para las cooperativas el comienzo de una clara recuperación económica con expectativas de que en el ejercicio 1984 se consolide dicho proceso de recuperación.

Vamos a intentar analizar algunas de las causas de este proceso de recuperación así como de las etapas o fases más significativas y los objetivos a los que debemos aspirar teniendo en cuenta el servicio que el movimiento cooperativo debe prestar a nuestra comunidad, hoy y ahora, en función de las necesidades y de la vocación comunitaria.

La gran crisis que estamos padeciendo trajo consigo la profunda caída de la demanda, y nuestras cooperativas, al igual que el resto de las empresas, han visto alteradas las variables económico-empresariales que les eran habituales. Ante esta situación el desconcierto inicial y la tendencia a capear el temporal ha sido una de las reacciones inmediatas con la esperanza de que evolucionase la coyuntura económica y así poder recuperar las posiciones anteriores sin profundos cambios en su funcionamiento.

En un tiempo era habitual la frase: **en el segundo semestre del próximo año se estima que pueda iniciarse la recuperación económica.** El transcurso del tiempo ha ido retrasando la esperanza de recuperación de la coyuntura económica y se ha visto que la salida de la crisis exige profundos cambios en la estructura de las empresas y fuertes sacrificios que es preciso asumir.

Voy a distinguir tres etapas diferentes que se están produciendo en la recuperación económica de nuestras cooperativas:

- a) **Reconducción.**
- b) **Consolidación.**
- c) **Desarrollo.**

## RECONDUCCION

Antes de que el deterioro empresarial alcance una situación irreversible se plantea la oportunidad

de reconducir el funcionamiento de la cooperativa y de encauzar las variables empresariales que se encuentran fuera de control. En esta fase se comienza por la realización de un pragmático diagnóstico de la empresa en el que se analizan las causas que han provocado la situación de deterioro al que han llegado cada una de las variables empresariales y se marcan las líneas maestras de lo que puede ser la empresa.

A partir de este diagnóstico se elabora un Plan a Largo Plazo o Plan de Reconversión que recoge el previsible desarrollo empresarial durante los siguientes cinco años, señalando también las condiciones mínimas que deben darse para rentabilizar la empresa.

Este plan exige, en la mayor parte de los casos, unos profundos cambios con fuertes sacrificios que deben ser asumidos por todos los que intervienen en la empresa. Es frecuente la reconversión de las líneas de producto-mercado, la renovación y potenciación de los cuadros directivos, el esfuerzo de capitalizaciones y reducciones de anticipos por el colectivo, la renuncia total o parcial por parte de la entidad financiera, etc.

**Es decir, que la reconducción económica de una cooperativa no es fruto de la improvisación y de la suerte, sino de la planificación, responsabilidad y toma de conciencia de la situación por parte de todos los que participan en la empresa.**

Esta frase de reconducción de la cooperativa termina con la asunción de compromisos, aportación de recursos e implementación de acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos básicos previstos en el plan quinquenal sin que se hayan producido alteraciones sustanciales sobre lo planificado.

Los esfuerzos realizados en esta línea durante los últimos años y los sacrificios hechos a tiempo

marcan un proceso de racionalización y adecuación de las estructuras junto con un proceso de tecnificación profunda de la gestión empresarial.

Como datos más significativos de la evolución seguida durante los últimos años presentamos los siguientes:

### EVOLUCION DEL GRUPO COOPERATIVO

Concepto	1979	1980	1981	1982	1983	% Δ anual medio acum.
Ventas (Millones Ptas.)	57.189	69.064	84.962	96.870	109.413	17,6
Personal	16.917	17.417	17.104	17.063	17.137	0,3
Ventas/Persona (Miles Ptas.)	3.381	3.965	4.967	5.677	6.385	17,2
Ventas/Persona Ptas. Constantes 1983	5.105	5.313	6.010	6.188	6.385	5,8
Anticipos/Ventas (%)	25,2	24,5	22,5	21,1	20,0	-5,6

Se puede decir que el personal permanece sensiblemente constante mientras que las ventas se incrementan considerablemente, produciéndose un incremento de productividad en pesetas constantes 1983 del 5,8 %.

#### CONSOLIDACION

Superada la fase de reconducción es preciso que se realice el proceso de consolidación para que la empresa cooperativa llegue a tener una situación patrimonial equilibrada que le permita actuar con el grado de solidez e independencia necesarios. En esta fase se continúa en general con el Plan de Reconversión trazado mejorando algunas de las previsiones y cumpliendo con precisión el progresivo desarrollo empresarial. Se empieza a recuperar la confianza en la empresa y se van tensando y perfeccionando las técnicas de gestión apuntadas en el Plan de Reconversión.

En el conjunto de las cooperativas asociadas se puede decir que entramos en esta fase a lo largo del ejercicio 1982, donde empezaron a mejorar los ratios más significativos del Balance agregado de las cooperativas industriales.

#### DESARROLLO COOPERATIVO

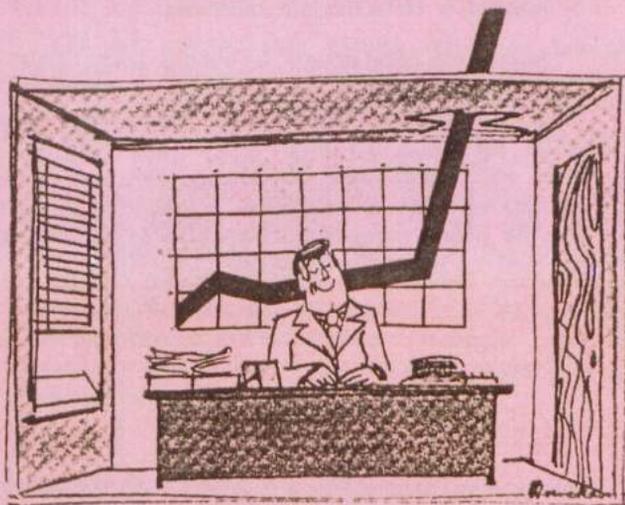
El proceso de reconducción y consolidación de nuestras cooperativas no se puede decir que esté ultimado ni que todas las cooperativas estén en clara recuperación empresarial. En el conjunto de las 103 cooperativas de trabajo asociado se están dando situaciones muy diversas y puede sonar a falta de realismo hablar de desarrollo y de creación de puestos de trabajo cuando en alguna de nuestras cooperativas se están planteando las necesarias reconversiones que generan excedentes de personal. No obstante, creo que como Grupo estamos en condiciones de plantearnos seriamente el esfuerzo promotor y de responder con decisión al principal problema socio-empresarial que se presenta en Euskadi, como es el problema del paro.

El objetivo primario de supervivencia de la empresa y la modificación de estructuras que permita un funcionamiento armónico debe dar paso a un objetivo secundario para que se convierta en principal una vez superado mínimamente el anterior.

Este objetivo es el del desarrollo y evolución de la empresa que permita la creación de empleo.

Presentamos a continuación algunos datos aproximados del esfuerzo que correspondería realizar al Grupo Cooperativo para responder al problema del desempleo.

- A mediados de 1983 la población en disposición de trabajar y que no encuentra empleo es en Euskadi de alrededor de 190.000 personas.
- El sector industrial representa el 41 % de la actividad económica, luego el déficit de empleo en el sector industrial es del orden de 78.000 empleos.
- El 5,7 % de los empleos del sector industrial son cooperativas, luego un esfuerzo proporcional para cubrir el déficit de empleo nos lleva a la creación de unos 4.500 puestos de trabajo.



Esta situación nos debe señalar una pauta de actuación que debemos afrontar como una de nuestras políticas básicas en el momento actual.

Como dato comparativo presentamos a continuación la evolución que hemos tenido durante los últimos años en el número total de empleos del Grupo Asociado a Caja Laboral Popular.

### EVOLUCION DEL PERSONAL DEL GRUPO COOPERATIVO

QUINQUENIO 1974/1978

Concepto	1974	1975	1976	1977	1978	Δ Total quinquenio 1974/1978
Número socios	12.911	13.189	14.510	15.716	16.229	
Δ anual	+1.535	+278	+1.321	+1.206	+513	+4.853

### EVOLUCION DEL PERSONAL DEL GRUPO COOPERATIVO

QUINQUENIO 1979/1983

Concepto	1979	1980	1981	1982	1983	Δ Total quinquenio 1979/1983
Número socios	16.917	17.417	17.104	17.063	17.137	
Δ anual	+688	+500	-313	-41	+74	+908

En contrapartida, las previsiones de crecimiento que las cooperativas asociadas plantean en sus planes quinquenales son las siguientes:

### PREVISIONES DE EVOLUCION DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS

QUINQUENIO 1984/1988

Concepto	1984	1985	1986	1987	1988	Δ Total quinquenio 1984/1988
Número socios	17.497	17.844	18.250	18.536	18.867	
Δ anual	+360	+347	+406	+286	+331	+1.730

Las previsiones de incremento de empleo de las cooperativas asociadas nos señalan un esfuerzo meritorio, pero todavía insuficiente para cubrir en este quinquenio los 4.500 puestos de trabajo señalados anteriormente.

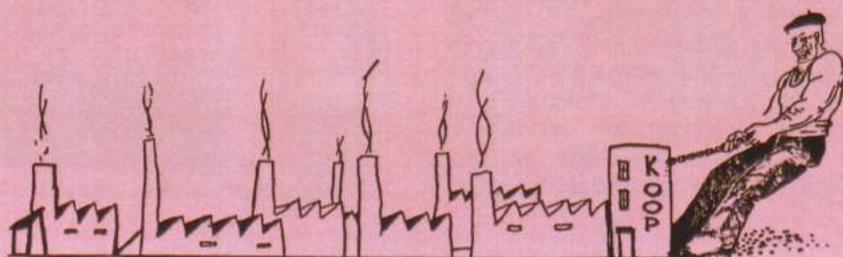
Se hace necesario revitalizar la creación de empleo a través de la promoción de nuevas cooperativas industriales que acojan a jóvenes emprendedores con deseos de arriesgarse y desarrollar el empleo y la actividad industrial.

Según las previsiones del Plan a Largo Plazo de Caja Laboral Popular se proponía la creación de cinco cooperativas nuevas cada año durante el período 1981-1985. En este último año 1983 se ha visto ralentizada esta promoción, pero es necesario que en 1984 se revitalice la iniciativa de forma que se pueda cumplir durante el próximo quinquenio con el programa previsto.

Este esfuerzo promotor podría suponer, a razón de 100 socios por cooperativa como media, la creación de 2.500 puestos de trabajo, que junto a los 1.730 programados por las cooperativas nos acercan a los 4.500 puestos propuestos.

Así pues el reto o desafío socio-empresarial que el Grupo Cooperativo debe asumir en el próximo quinquenio es, junto a la necesidad de consolidar la situación de las cooperativas ya asociadas, la creación de puestos de trabajo que palien en parte las necesidades de nuestra Sociedad por vía de la promoción de nuevas cooperativas.

En este esfuerzo y reto debemos colaborar todos los cooperativistas como expresión viva de solidaridad con nuestro entorno.



# Aspectos de la Unión Soviética (IV)



## MOSCU Y SU ALCALDE, CAMARADA PROMISLOV

El viernes, día 11 de noviembre, sobre las once de la mañana, nos recibía F. Promislov, Alcalde de Moscú.

Conoce España, donde ha estado recientemente; es un veterano regidor de esta gran ciudad, capital de la Unión Soviética, que dirige desde hace 22 años como Presidente del Soviet (Consejo Municipal) de Moscú; actualmente tiene 75 años.

El lugar de la reunión es el Ayuntamiento, en una sala blanca, como lo son sus mesas, sus sillas sus lámparas y su decoración. La mesa larga tiene al fondo un mural con el esquema iluminado de la ciudad.

Mansamente, acostumbrado a estos actos de recepción, desgrana con el ritmo de una lluvia imprecisa su versión de la ciudad que dirige.

Es una ciudad muy grande que tiene también grandes problemas. La pueblan 8.500.000 habitantes, que se reparten entre 850 kms. El Moscowa, río que la cruza con amplios meandros, prolonga su cauce unos 85 kms. dentro de la ciudad con anchuras de hasta 200 metros. Enlaza con el Volga y los ríos Petchora, Mezen, Dwina y el Onega, que van al Mar Blanco en el Océano Glaciar Artico, y constituye uno de los puertos más activos de la Unión Soviética. Es, además, un adorno físico de la ciudad con 75 puentes monumentales cruzándola y algo así como un eje de referencia para su proyección urbana planificadora.

Nos dice el Sr. Promislov:

«Aquí todos trabajan. En puestos remunerados 5.000.000 de moscovitas, es decir, el 58 %; se hallan jubilados 1.600.000, uno por cada tres ocupados; son estudiantes 700.000, en todos sus centros de primera enseñanza, escuelas técnicas y universidades. Por fin quedan los niños.

El esfuerzo a realizar es enorme, porque de año en año hay que crear 200.000 puestos de trabajo anuales, lo que obliga a crear espacios urbanos, viviendas y ordenar el consumo. Es tan enorme la ansiedad de consumo que ha sido necesario crear en el área de las tres estaciones de ferrocarril recién construido para el acceso desde el Norte, Este y Sur, un mercado capaz de absorber a 300.000 ciudadanos.

Por Moscú transitan 450.000 vehículos (1 x 20 habitantes) y hay que controlar este crecimiento para no entorpecer el tráfico y por eso se gradualiza su producción.

Este año, además del mercado de las tres estaciones, de las que he hablado antes, hemos regalado a los ciudadanos 14 kms. del Metro y en 1985 que vamos a entregar otros 15 kms. a la ciudad.

Las carreteras de circunvalación que ya existen en número de tres actualmente, han agotado la capacidad de expansión territorial y resulta necesario solicitar del Gobierno que cree una cuarta autopista para proseguir la expansión urbana. Todo dentro del GOSPLAN y en el 66.º Aniversario de la Revolución iniciada por Lenin».

El METRO es uno de los monumentos más populares de Moscú. Por él transitan hasta 7 millones de personas al día, por un coste por viaje, sea corto o largo, de 10 pesetas.



Las estaciones que hemos visitado, Komsomolskaya, Kievskaya, Bieloruska y Mayakovski, bajo la plaza de este poeta georgiano que cantó a Lenin, son verdaderos palacios desamueblados.

Además de muy espaciosos, son muy elevados, van provistos de grandes esculturas, de lámparas destelleantes, artísticos mosaicos en los plafones de los techos; unas veces recordando a los trabajadores, otras a los diferentes oficios, otras al deporte y siempre trasladando un mensaje de paz, de entendimiento entre los pueblos que componen las 15 Repúblicas.

Tiene 198 kms. y 123 estaciones. Tan colosal ingenio urbano los moscovitas lo asignan al deseo de que todos ellos puedan transitar, acogerse a su calor en invierno y utilizar sus vagones, explícitos en sus indicaciones y raudos en trasladar la ingente población; probablemente es el lugar y la creación técnica que supera en casi todo a sus equivalentes occidentales.

Después de una feroz recuperación a la que fue sometida el País a raíz de su Guerra Patria, en lo que pudo llamarse «Plan de Reconstrucción» en la época de Stalin, quien dirigió la Unión con «mano de acero», se construyeron algunos edificios de corte colosalista. Tales son por ejemplo la Universidad, el Hotel Ucrania y el Ministerio de Comercio Exterior. Son de piedra, muy sólidos y, al menos el Hotel Ucrania, ha quedado algo desfasado en su organización interna y en su decorado, inmutable en su tratamiento monolítico y austero de hace ya 30 años.

La EXPOSICION PERMANENTE DE LA ECONOMIA SOVIETICA (V.D.N.J.) se inauguró el 19 de julio de 1923 con 200 «chabolas». En 1983, que han celebrado el 60.º Aniversario, el terreno que ocupaba en un inmenso bosque con cinco o seis lagos, tiene 234 Hectáreas.

Sus 76 pabellones, de los que 15 corresponden a cada una de las Repúblicas, evidencian de forma clamorosa su esfuerzo de dar a conocer al mundo la política universal de la Unión Soviética.

Envueltos por el frío, la nieve y el cierzo, visitamos:

- El pabellón de actividades marginales de los Koljos, Sovjos y de las empresas.
- Los pabellones destinados a mostrar las extensas razas de caballos y de bovinos.
- El pabellón de materiales de transporte.
- El pabellón de electrónica.

Es una exposición permanente muy recomendable de visitar, sobre todo la muestra que presenta

los avances en el «Cosmos», cuyos trofeos son el principal atractivo de toda la Feria.



## MOSCU MONUMENTAL

El Kremlin, ciudadela cuyas murallas rojas tienen 2.500 metros de longitud, alberga inacabada y sorprendente la historia más íntima y profunda de la URSS.

Es un trapecio cuya base más ancha traza la Plaza Roja, en cuyo centro se halla el Mausoleo de Lenin; frente al vértice derecho se alza la Catedral



de la Intercesión o de Basilio el Bienaventurado (el Beato Basilio), y enfrente del izquierdo, el Museo Histórico.

La muralla roja, en su costado derecho, está bañada por el Moscova. Las dos estrellas rojas de unos 3 metros de diámetro son de rubí puro ahuecadas para ser iluminadas.

Sobre la cúpula de la Sede del Consejo de Ministros, edificio del antiguo Senado, se yergue la bandera de la Unión Soviética que iluminada fervorosamente, alza al viento su flamígero oleaje escarlata, dominándolo todo, como el único ser vivo, mientras proyecta su sombra sobre la tumba de Lenin.

En el interior de sus murallas se ve lo típico: el cañón del Zar, la campana mayor que se cayó y se rompió al izarla a la catedral, el Palacio de los Congresos y una multitud de iglesias ortodoxas, entre las que visitamos la del Arcángel San Miguel, que contiene el sarcófago del «Zarevicht» Dmitri, hijo de Iván IV El Terrible, que unificó el imperio de los zares en el siglo XVII.

A las zonas del Presídium es más difícil de acceder; no tanto a los lugares ligados al nombre de Lenin que por lo visto amaba mucho el Kremlin. La escultura a él erigida por Piwtchouk recuerda el

«Pensador» de Rodin, aunque la densidad de los alerces que le rodean y las proporciones, no dejan tiempo a dudar de su procedencia.

Esta visión, recogida en un día frío y nevado, era la continuación de otra visita realizada hace ya muchos años. La fue recordando el Sr. Promislov, mientras nos acompañaba en la fotografía final cubierto por una «txapela» que le entregamos en reciprocidad a su obsequio de una medalla de la ciudad de Moscú.

Cuando nos despedimos, nos llevó hacia una ventana para mirar a una calzada importante:

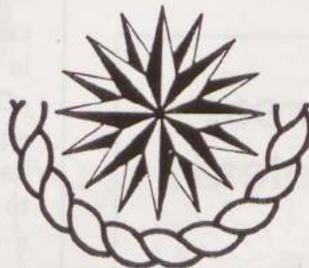
«Para realizar esa carretera y esa plaza, este edificio tuvimos que desplazarlo hasta donde ahora se encuentra», nos dijo.

Nos sorprendió su afirmación: es decir, el Ayuntamiento sede del Soviet de Moscú, un edificio de al menos cuatro veces el volumen del Ayuntamiento de Mondragón, y hay que suponer también cuatro veces superior en su peso, lo cogieron entero por sus cimientos para transportarlo a su lugar adecuado que mejora el urbanismo, dejándolo intacto en su nuevo asentamiento a unos 100 metros de distancia.

Ahora dicen que van a enterrar el GUM, establecimiento comercial que forma la otra cara enfrente de la muralla del Kremlin en la Plaza Roja; la quieren hacer mayor.

Cada paso que se da en esta gran urbe algo hay que te sobrecoge. Son sus estatuas a Lenin, Maikovski, Gorki, Pushkin o Lomonosov, en la Universidad. Todo por su severidad y sus proporciones reclama tu respeto.

Y el Alcalde quedó en volver después del viaje que realizará a Sudamérica el año 1984. Tendrá entonces 76 años y habrá seguido obsequiando nuevas líneas del Metro a sus camaradas moscovitas fiel a Lenin y a su trabajo incesante que ha dejado reflejado en su obra: «Moscú, su pasado y su presente».



МОСКВА ИЛИ ГОМАСЧЕВА

## NUESTRAS CREDENCIALES

A nadie puede culpársele de que en los tiempos que corren se dediquen esfuerzos a resolver los temas de cada día.

Las estrategias calculadas para su ejecución en espacios de tiempo prolongados constituyen en la empresa el marco de referencia al que debe ajustarse, sin embargo, lo consuetudinario: aquello que se hace cada día y cuya aplicación constante tiende a cumplir los objetivos finales de la empresa.

Esto viene a cuento para recordar que el Cooperativismo llamado de Mondragón, en el que han encontrado su modelo otras experiencias, nació teniendo como base de su programa la creación de empleo; bien que en forma de trabajo comunitario, pero empleo al fin.

La frase histórica que recuerda las credenciales de la Experiencia nos lo dice: «**O libreta, o maleta**». Para aquéllos a los que no se la hayan explicado, les advierto que tal disyuntiva venía a expresar que **«o ahorramos en nuestras propias instituciones, o dentro de unos años los trabajadores de nuestros pueblos nos veremos obligados a adquirir una maleta y a emigrar»**.

Pues bien, comprendido el enunciado de la tesis que en tan corta frase se encierra, cabe ahora realizar una especie de confrontación entre lo que proyectábamos realizar y lo que realmente hemos conseguido avanzar en el propósito, de gran alcance, de responder a la demanda de empleo; es un intento de seguir las huellas de nuestras credenciales.

### LOS HECHOS

Las estrategias como actitudes que soportan las políticas se han cubierto en lo que parecía más difícil. Los hombres y mujeres que han tenido capacidad de ahorro —casi todos los que habitan en nuestros pueblos— han atendido la llamada.

Cuantas veces se planteaba en el pasado la gran dificultad de acopiar recursos económicos, se ha cubierto. Hace cinco lustros, y más próximamente aún, no se producía ni temor al sacrificio, ni ausencia de capacidad de liderazgo, ni desconfianza en el trabajo, ni se producían carencias emprendedoras. El factor humano comprometido existía; las condiciones sociológicas se daban y el contexto que conforma las variables macroeconómicas de la demanda y la oferta era propicio.

¿O **Libreta**  
o **maleta?**



Pero en aquellos momentos «no había libreta»; no se disponía, restringiendo la afirmación al ámbito cooperativo, de suficientes medios financieros para abordar nuevas y progresivas iniciativas.

**Los hechos, sin embargo, han modificado la situación. Hoy las posibilidades de financiación son claras; los medios financieros con que se cuenta son enormemente mejores y la cobertura de los capitales creados que figuran en nuestros balances como propios, en forma de capital y reservas, es posible que haya alcanzado al finalizar 1983 la cifra de 60.000 millones de pesetas.**

Es decir, habría que decir ahora que «o decisión, o maleta» sustituyendo la libreta, ya lograda y abultada, por la decisión de sembrar la semilla del bienestar, la aventura de crear, el compromiso de dedicar el esfuerzo intelectual y físico al servicio de los demás, y emprender la enorme tarea de frenar el desempleo, devolver la fe a esos hombres y mujeres de Euskal Herria que han puesto su esperanza en nosotros, cuando en otros tiempos les solicitamos que nos confiaran sus ahorros para invertirlos en empresas comunitarias.

## LOS MEDIOS

Es evidente que en cualquier iniciativa cuenta el espacio económico. Esa especie de escenario en el que se dan cita factores controlables por la empresa y otros menos asequibles, en cuya determinación, decisión y oportunidad temporal, las unidades económicas aisladas no cuentan, y evolucionan lejos de

## NUESTRAS CREDENCIALES

su control y dominio estratégico.

Si nos aplicamos a repasar los diferentes panoramas de este conjunto de situaciones, que componen nuestro espacio económico, quizá limitemos en parte el segmento de incertidumbres o rezachos que el empeño de las iniciativas empresariales tienen ahora, en el transcurrir de 1984.

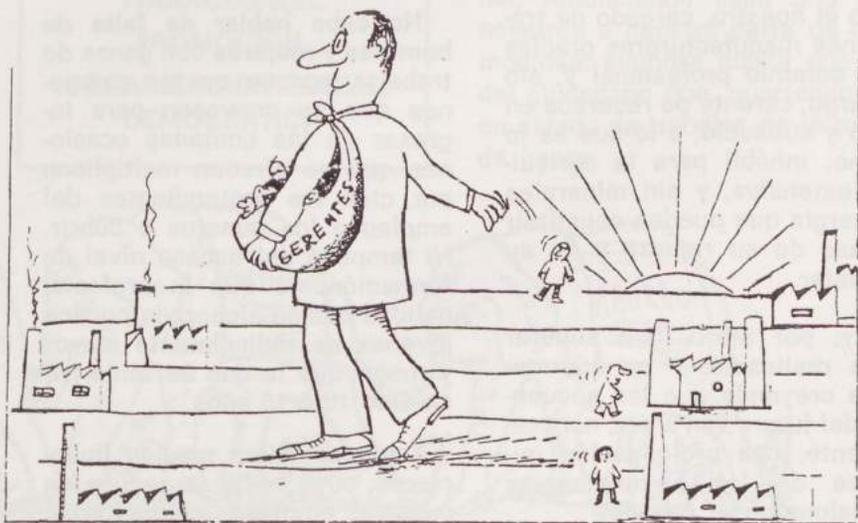
Los medios necesarios para crear las empresas los voy a limitar a cuatro, sabiendo de antemano que cualquier análisis que se hiciera bajo otros perfiles sería igualmente exacto, ilustrativo y pedagógico:

- **Unos de tales medios son los financieros, aquéllos que se**

toman en forma de créditos para sobrellevar las inversiones iniciales, la gestión previa y el «rodaje» de la empresa. Hay que retribuirlos en forma de interés fijo; o variable, cuando la retribución depende de la evolución de la empresa, porque la aportación la han realizado los promotores de la iniciativa, y están pendientes de los beneficios que les pueda reportar.

- **El segundo lo forman los conocimientos** que se tienen sobre el objetivo de la empresa. Estos se alquilan cuando se establece un concierto de colaboración con firmas extranjeras que dominan la materia, o se crean desde la base cuando los técnicos que se incorporan a la empresa dominan la tecnología a emplear; o se investiga cuando existen medios para hacer y desarrollar las técnicas precisas.

El «objetivo» que viene esteotipado por el «producto» debe seleccionarse con criterios que inspiren una previa confianza al grupo emprendedor, que se consolidará como definitivo si el esfuerzo, la inteligencia y el



denuedo competitivo superan a la concurrencia.

**El tercero lo constituye la gestión**, es decir la capacidad de vincular adecuadamente los medios financieros y los conocimientos para que a través del trabajo se consigan realizar los objetivos de la empresa.

**Finalmente, son los hombres que desean trabajar**, los que se unen para elegir sus objetivos, ordenar los ámbitos sociales en que la empresa debe moverse y, en aquellos cuya disciplina social se autogestiona, para elegir los métodos de relación, los representantes legítimos y los hombres que van a ordenar el tráfico empresarial, revestidos de la autoridad conferida por los más, dentro de los márgenes que su código social a manera de constitución interna, les permite.

## LAS CARENCIAS

No puede hablarse hoy de dificultades insuperables instrumentales para crear empresas y, a través suyo, empleo, para mirar el azote social que la falta de trabajo entraña en países como el nuestro, cargado de tradiciones manufactureras gracias a su dominio profesional y, sin embargo, carente de recursos en suelo y subsuelo, o lo que es lo mismo, inhábil para la agricultura extensiva, y sin minerales ni energía que puedan constituir la base de su riqueza y de su bienestar.

Hay, por tanto, que superar estas realidades y no adormecerse creyendo que las secuencias del futuro van a ser, necesariamente, una prolongación mítica de las circunstancias que jalonaron el pasado.

## NUESTRAS CREDENCIALES

**Para extraer consecuencias baste analizar las curvas del desempleo que trágicamente nos conducen a niveles del 20 % de personas que, hallándose en edad de trabajar y con deseos de hacerlo, no han hallado nunca o no encuentran un puesto de trabajo. Estos son más de 200.000 en todo Euskal Herria, fuerza natural desaprovechada, la más natural y útil de cualquier País.**

A partir de esta convicción, habrá que analizar las carencias que el Grupo Cooperativo pudiera hallar entre los medios que he fijado como necesarios.

**No cabe hablar de falta de hombres y mujeres** con ganas de trabajar, porque en los exámenes que se convocan para ingresar en las contadas ocasiones que se ofrecen multiplican por cien los pretendientes del empleo a los puestos a cubrir. Ni tampoco del escaso nivel de formación, ya que la profesionalidad básica alcanzada por los jóvenes es radicalmente mayor y mejor que la que se tenía hace sólo 10 ó 15 años.

**Tampoco faltan medios financieros**, cuyo coste se reduce en nuestras empresas comunitarias

para que no pesen en los presupuestos de forma que sean determinantes de su fracaso.

El objeto social o, más concretamente, **el producto elegido** tiene que optarse entre los esquemas de una predefinición que engloba a la tecnología dominada, el mercado potencial, la concurrencia nacional e internacional, la susceptibilidad de encajar en dimensiones de financiación compatibles con el sistema autogestionario y en la familia de productos ya asimilados por otras Cooperativas, factores todos ellos examinados en las «Bases para una Política Industrial».

Cualquier bien que sea útil y proyectable hacia el futuro, tiene cabida si se produce mejor, se comercializa con imaginación y se gestiona con más audacia y energía.

Si se añade que **Ikerlan** como fuente de aportación científica apoyaría cualquier iniciativa en producto o proceso, y que hasta once delegados para establecer relaciones industriales, desde Suiza al Japón, esperan nuestra llamada para celebrar convenios y concertar licencias, creo que puede hablarse de una cobertura infraestructural, no sólo prometedor, sino necesitada de que se emplee al máximo, bajo la inspiración ambiciosa de un deber incumplido.

**Nos queda la gestión**, aquélla que ejercitan los cuadros directivos con capacidad y vocación de optimizar los resultados que pueden obtenerse del empleo sistemático y dúctil de los medios financieros —trabajo ahorrado— y trabajo pendiente —economías a realizar—.

**Las carencias se manifiestan en este punto.** La gestión generalmente asumida por voluntades generosas y diáfanas —ejercitando en síntesis, encaminadas a conseguir que los hechos no desvíen los propósitos programados— escasea. Bien porque el esfuerzo no tenga compensaciones inmediatas, o bien porque la audacia y el tempera-

mento necesarios se ha tornado en estos momentos en debilidad, comodidad, pragmatismo o conformidad.

He aquí por qué nadie debe sorprenderse de que en 1984 y para 1985 y 1986 iniciemos un esfuerzo colectivo para incorporar **100 postgraduados** a los que se tratará de animar en la Experiencia Cooperativa, para que asumiendo las normas legales y éticas, construyan con su esfuerzo parte de la tarea de promoción de empleo, siempre escasa y pendiente, que nos queda por realizar.

### EL RETO

La antítesis «o libreta, o maleta» ya no es válida. Ahora hay que cambiar la mitad del aserto porque vamos a necesitar «la maleta» muchos hombres y mujeres de Euskal Herria si la constante pérdida de empleos no hay quien la remedie, y no va a ser por falta de libretas.

Es verdad que esta situación se produce ahora en todos los países de Europa y en otros continentes, y que el tema del desempleo habrá que resolverlo, al fin, con medidas de auténtico traumatismo social, en el que deberán cambiar los conceptos del empleo, de las jornadas de trabajo y su distribución, tanto

## NUESTRAS CREDENCIALES

en la concurrencia al trabajo como en el reparto de la renta para que no se produzca la gran barrera que distinguirá a los que trabajan, protegidos, de los que no lo hacen, entretenidos sociales.

Pero entretanto, el Grupo Cooperativo tiene medios, tiene ideas, tiene marco jurídico y puede acelerar el proceso de creación de gestores responsables, a poco que dedique a tal búsqueda la misma imaginación y esfuerzo que desde siempre dedicó a aplicar la medida de sus convicciones morales a la implantación de realidades específicas:

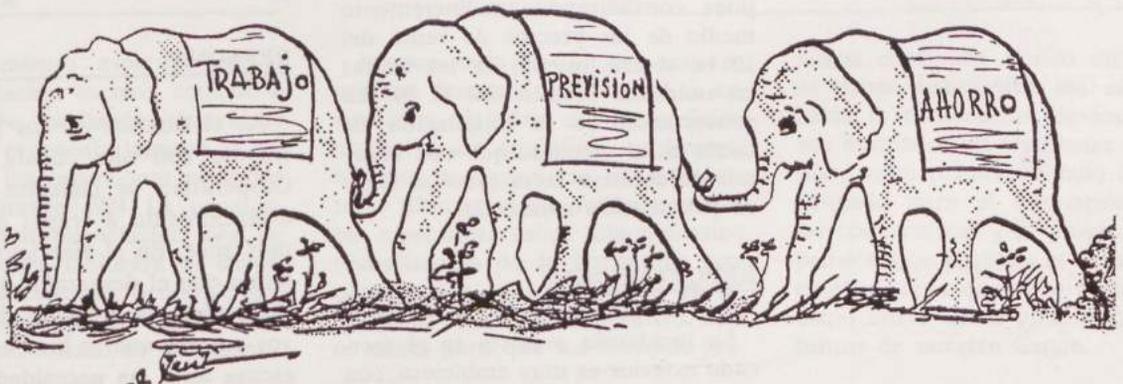
- INVESTIGACION,
- COBERTURA SOCIAL,
- FINANCIACION,
- PROMOCION,
- ORGANIZACION SOCIAL
- DEMOCRATICA

**El tiempo de responsabilidad** es época que debemos cultivar todos. Los Grupos, que tienen entre sus funciones específicas la promoción de nuevas Cooperativas, van superando la fase de saneamiento de situaciones precedentes nacidas al socaire de una implantación cómoda y fácil, protegida por ordenanzas dictadas y por las barreras permisivas de cualquier dislate económico, técnico o social.

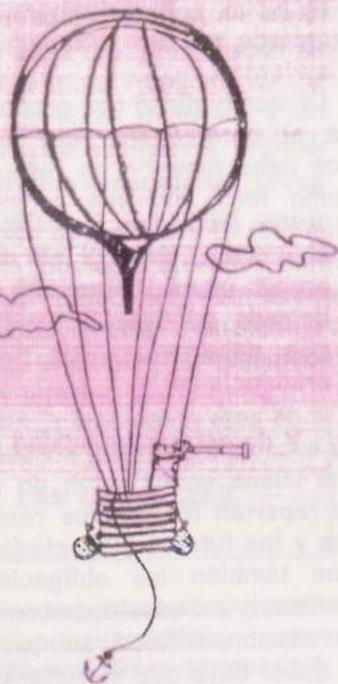
Ahora las cosas son más difíciles, pero se dispone de instrumentos de cobertura idóneos, mejores medios financieros y técnicos y la experiencia y el método son más precisos y consistentes.

La incomodidad que proporciona el permanente reto social nos debe mover a la reflexión, como foco que sea capaz de alumbrar el desafío que nuestro propio mensaje trasladó en su llamada pública. Como huellas que deberían grabar nuestras credenciales.

Y de esta incomodidad no debe escabullirse nadie, porque en una buena cooperación no sólo se reparten los buenos resultados y los futuros prometedores, sino también las obligaciones técnicas y morales, que comportan responsabilidad, aunque este deber haya que ejercitarlo no sólo desde una plataforma institucional, sino singular y personal, renunciando cada uno de nosotros a nuestra parte de comodidad, siempre mayor que la del ciudadano que, queriendo, y en estado de trabajar, no lo pueda hacer.



# EXPECTATIVAS DEL GRUPO COOPERATIVO PARA 1984



1983 ha sido un ejercicio económico que podemos calificar de consolidación, ya que nos ha permitido confirmar y asentar los pequeños indicios de recuperación intuidos en 1982. Los objetivos logrados son ciertamente importantes; tanto desde la vertiente de la rentabilidad y de la autofinanciación, como desde la defensa irrenunciable de los puestos de trabajo. Aspectos indisolublemente unidos en el discurrir a medio y largo plazo de la empresa cooperativa.

Han sido numerosos los programas de reconversión implementados con acierto en el período 1982-1983, que nos permiten mirar, desde la atalaya conquistada en 1983, la travesía de 10 años de crisis económica de escala mundial, plagada de

obstáculos y sinsabores, con la satisfacción de que hemos alcanzado una madurez de gestión que sólo consiguen aquellas organizaciones capaces de vadear con éxito el ciclo completo de las oscilaciones coyunturales.

El presente 1984 se proyecta como un año en el que se depositan fundadas esperanzas de ver confirmarse la recuperación tan anhelada. Los Planes de Gestión de las cooperativas muestran en su conjunto expectativas halagüeñas, previéndose potenciar la rentabilidad y el fortalecimiento financiero. Las cifras esperadas alcanzar en 1984, correspondientes a algunas de las variables empresariales más significativas, apoyan esta afirmación, tal como puede observarse en el cuadro siguiente:

**PREVISIONES DE LOS PLANES DE GESTION PARA 1984**  
Cooperativas Asociadas a CLP

Concepto	Importe previsto (millones pesetas)	% incremento s/1983
Ventas totales	133.447	22,0
Exportaciones	32.782	37,5
Personal (n.º personas)	17.497	2,1
Inversiones	7.671	57,9
Cash-flow	8.445	55,5
Existencias	23.382	-1,9

Efectuaremos seguidamente una breve reseña de cada concepto contenido en el cuadro, glosando las circunstancias concurrentes en cada variable, a fin de facilitar una visión más integral y esclarecedora de la misma.

## VENTAS TOTALES

En la facturación global se estima conseguir un crecimiento del 22 % sobre la cifra de ventas de 1983. Este objetivo implica tensar de forma importante la gestión comercial, pues considerando un incremento medio de los precios de venta del 10 %, el crecimiento de las ventas en unidades resulta del 11 %. La consecución de la ampliación de cuota en el mercado que este crecimiento conlleva sería todo un logro de penetración comercial.

## EXPORTACIONES

La incidencia prevista en el mercado exterior es muy ambiciosa, con

un crecimiento del 37,5 %. Es lógico que la expansión anunciada en el punto anterior se fundamenta en un aumento considerable de la presencia en mercados extranjeros. No obstante, las dificultades vendrán originadas por la enorme competitividad existente en los mercados internacionales, sobre todo en productos de tecnología de tipo medio, segmento en el que se mueven las cooperativas, así como en el creciente proteccionismo de sus fabricados que, de forma más o menos solapada, se observa en numerosos países.

## PERSONAL

En el capítulo de los puestos de trabajo con que cuenta el Grupo Cooperativo se constata un cierto estancamiento a través de los últimos años. En el ejercicio 1984, contando con el desarrollo del CLP, está prevista la creación de 410 nuevos puestos que, si bien es una cifra escasa ante las necesidades de em-

DEPARTAMENTO  
DE  
INFORMACION

DIVISION  
EMPRESARIAL

pleo demandadas por nuestro entorno social, serviría para relanzar la ocupación en nuestras cooperativas y de este modo sentar las bases para la progresiva creación de puestos de trabajos en los próximos años.

No obstante, a la luz de la evolución del empleo en el Grupo durante el primer trimestre de este año, se hace necesario señalar la dificultad de conseguir este objetivo que, desde todos los planos, se nos muestra como el más voluntarioso.

## INVERSIONES

Los años recientemente transcurridos han sido excesivamente duros, con tasas de autofinanciación deficitarias que han provocado un progresivo deterioro financiero.

En consecuencia, las inversiones acometidas han estado supeditadas a una férrea política de austeridad, pues el recurso al endeudamiento llevaba consigo un aumento del desequilibrio patrimonial, al inclinar la balanza del lado de la financiación ajena, y un acusado deterioro de las cuentas de explotación, dado el peso de los gastos financieros que comporta.

Para 1984, previéndose mejor el nivel de rentabilidad y, por tanto, la autofinanciación, la cifra de inversiones crecerá en un 57,9 %. Con ello, uno de los puntales básicos para la mejora de productividad, como son las inversiones, ascenderá a cotas más acordes con las necesidades de los tiempos actuales, en los que la imparable evolución tecnológica aconseja una permanente modernización de los factores productivos, so pena de perder el tren de la competitividad.

## CASH-FLOW

El crecimiento esperado de la autofinanciación es muy considerable, 55,5 %, pudiendo observarse que cubre excedentemente la totalidad de las inversiones previstas realizar durante 1984. La consecución de la autofinanciación total de las inversiones mejorará el saneamiento financiero del Grupo Cooperativo, siempre que se vigile y contenga el crecimiento de los activos

circulantes, como los stocks o las deudas pendientes de cobro a los clientes.

## EXISTENCIAS

El objetivo a conseguir en el capítulo de Existencias apunta a contraer su volumen en 464 millones, lo cual significa producir y vender mucho más utilizando unos menores stocks.

Si a ello añadimos que el descenso previsto está cifrado en pesetas corrientes; es decir, que las unidades de stocks finales serán menos por ser más caras que las iniciales por el efecto inflacionario, se deduce fácilmente que, de cumplirse la premisa apuntada, la gestión de stocks habrá mejorado sustancialmente. La rotación de stocks, en pesetas corrientes, se prevé elevar desde 4,6 giros en 1983 a 5,7 en 1984.

En consecuencia, esta mejor gestión de stocks propiciaría una liberación de recursos financieros y unos menores riesgos de pérdidas por deterioros en los productos al-

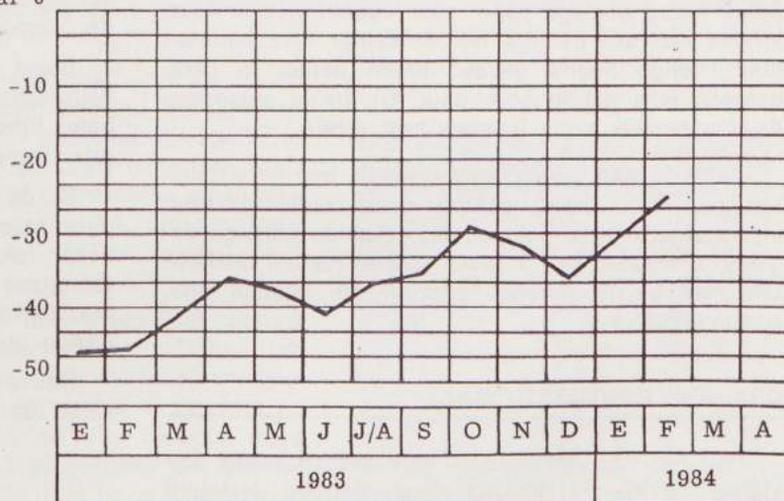
macenados o por obsolescencia de los mismos, es decir, productos que, aún manteniéndose en buen estado de uso, quedan viejos por diseño o superados en las prestaciones que ofrecen.

Como se desprende de los comentarios anteriores, las expectativas derivadas de los Planes de Gestión para 1984 apuntan a un avance en la consolidación del Grupo Cooperativo, tras superar un trienio con más sacrificios que satisfacciones.

Estas expectativas quedan refrendadas, en cierto modo, por la evolución seguida por las carteras de pedidos de las cooperativas, cuyo transcurrir a lo largo de 1983 y los dos primeros meses en 1984 presenta una tendencia ascendente que apunta las perspectivas de mejoría. Esta evolución puede observarse en el gráfico que viene a continuación, en el cual se representa mensualmente, a través de un diagrama, el diferencial entre el potencial de ventas de las cooperativas con cartera buena y aquéllas que poseen cartera débil.

DIFERENCIA ENTRE EL % DE LAS VENTAS DE LAS COOPERATIVAS CON CARTERA BUENA Y LAS QUE TIENEN CARTERA DÉBIL.

Normal 0



Aunque todavía las carteras de pedidos denotan debilidad y se encuentran alejadas de la posición normal o de equilibrio, es innegable que la trayectoria de estos catorce últimos meses invita a concebir esperanzas sobre una paulatina revitalización de la coyuntura económica, con la consiguiente repercusión en el Grupo Cooperativo. Ello no obsta para que los tiempos pró-

ximos continúen siendo difíciles y se deban concentrar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos marcados en los Planes de Gestión, como primer peldaño de paso obligado para el asentamiento de las cooperativas y la progresiva expansión que propicie la creación de empleo, tarea que debe constituirse como norte en la planificación del futuro de nuestro Grupo.

# Krisiaren irakatsiak



## GURE KINKA

Beste era batetara bizitzen ikasi beharren omen gaude. Orain arte beste gastu, ezin omen dugu egin. Hau denau egia den edo ez, ez dut garbi ikusten. Baina itxura gehiago dago, gaur egunetik begiratuta, krisiak luzarora iraungo duela. Hamar urte hauetan noiz irtengo begira gaude; baten behega jo dela, bestean lana gehitu egin dela. Gu baino aurrerago dauden herriak argia ikusten hasi direla.

Baina hemen gure artean oraindik oso gutxi ikusten da. Egun baten esaten dizue ondo goazela, merkatalgoak ikara egin duela, eskabide gehiago dagoela, iraingoan bai, aterako garela. Handik hilabete batzutura berriz, lehengo antzera ote gauden edo, zurrumurrua.

## ORAINDIK KONTURATU GABE

Hau horrela delarik ere, gure artean askok krisiaren berririk ez daukala, esan daiteke. Hainbati entzun diot, lehen baino gutxiago irabazten dela, prezioak gora doazen bitartean, soldatak horrelakorik ez dutela egiten, gehiago irabaztea kontu bat dela, gauzak garestiago dauden bitartean...

Azkenean, krisian gauden edo ez galdetu beharko dugu; eta krisiak esan nahi du, arazoak daukela, lehen beste saltzen nahiko lan dagoela, konpetentzia handiagoa, gauzak merkeago egin beharra... Hori denori egiteko berriz ez dago, edo gutxiago irabazi, edo zorrak egin edo gehiago produzitu. Nik neuk ez dut besterik ikusten behintzat. Bi eta bi

lau diren bitartean, horrela jarraituko diren susmoa daukat.

## LANPOSTUAK

Begira jar zaitez bazterren batean eta entzungo duzu hainbaten negarra: lanposturik ez dago, gure gazte gizagaixoak zer ikusi behar ote dugu, gobernuak ez dakit nora begira dagoen. Eta horrelako beste mila. Kezka ote dagoen esan daiteke.

Baina gero, zenbat irabazi behar dugun, arazoa ateratzen bada, langabetuen arazoa baztertuta ikusiko duzu. Orain baino gutxiagokin ezin omen da bizi. Urte askotan dirua egin dute ugazabak, orain galdu ere egin dezatela berak, ez guk. Gu beti explotatuak izan gara. Lanpostu berriak? Gure gazteen lana? Zer da hori? Gobernua horretarako dago. Nik gutxiago irabazita, gauzak ez dira konponduko. Ahal denik gehien atera, eta hor konpon!

## ETORKIZUNA

Fabrika bat itxi egin dela, hainbat langile kanpoan gelditu dela; orain zer egingo ote dute? Nola lagundu? Fabrika bat isteko kinkan dagoenean, orduko zer egin gutxi egoten da, egin duen zuloa larregikoa da, konponkerarik izateko.

Baina oraindik ba dira beste batzuk irtenbideak daukatenak, hemendik hiru lau urtetara jakin ez, baina bitartean ez da etorkizunik planteatzen. Azkena jota dagoenean bakarrik.

Ez da norberaren lanpostua defendatu bakarrik, gure atzetik datozenak ere gure ardurapean egon behar lukete. Lanpostua defendatzeko berriz, manifestapena ez da treznarik egokiena. Lan gehiago egitea, pixka bat gutxiago irabaztea, askoz egokiagoa izango ote den uste dut nik behintzat.

Hauxe izan daiteke gure arteko krisiaren irakatsi bat.

