

67/72

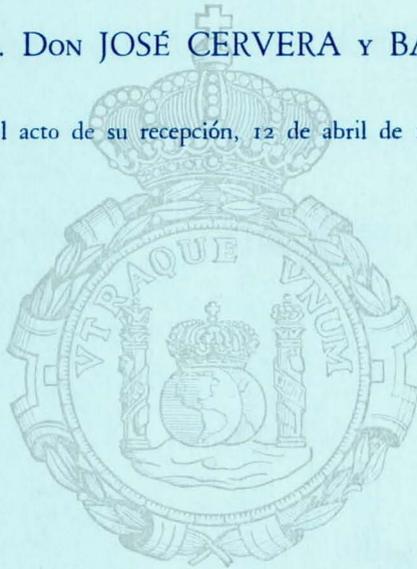
PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE BARCELONA

LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA Y EL HOMBRE

DISCURSO LEÍDO POR EL ACADÉMICO NUMERARIO

ILMO. SR. DON JOSÉ CERVERA Y BARDERA

en el acto de su recepción, 12 de abril de 1972



BARCELONA

1972

LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA Y EL HOMBRE

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE BARCELONA

LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA Y EL HOMBRE

DISCURSO LEÍDO POR EL ACADÉMICO NUMERARIO

ILMO. SR. DON JOSÉ CERVERA Y BARDERA

en el acto de su recepción, 12 de abril de 1972

BARCELONA

1972

La Academia no se hace responsable de las opiniones expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 39 del Reglamento)

DEPÓSITO LEGAL, B. 17.450. - 1972

Imprenta Clarasó; Villarroel, 17. — Barcelona

EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE:
ILUSTRÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS:
DIGNÍSIMAS AUTORIDADES:
SEÑORAS Y SEÑORES:

P R E Á M B U L O

En orden a la tesis que vamos a desarrollar, centrada fundamentalmente alrededor del tema epigrafiado, de claro tinte de economía de la empresa con implicaciones de ética profesional y que ocupará la mayor parte de este trabajo, no podemos dejar de considerar unos aspectos muy importantes del entorno empresarial, de signo marcadamente macroeconómico, sobre los que nos vamos a apoyar en nuestras consideraciones, tales como la “Balanza de Pagos con el Exterior” y el “Plan de Desarrollo Económico y Social”, que, por haber coincidido el período de gestación de nuestra tesis con el de un fuerte cambio de signo del primero y de una nueva y clara evolución del segundo, justifican el retraso en la aparición del trabajo que se hace público hoy, coincidiendo con el discurso que este Académico electo, servidor de ustedes, va a pronunciar sintetizando en cincuenta minutos los aspectos más importantes del tema que nos ocupa.

PRIMERA PARTE

POSICIÓN ACTUAL DE NUESTRA ECONOMÍA

I. LA BALANZA DE PAGOS CON EL EXTERIOR

Si el "Informe anual" sobre la situación de la economía española publicado por el Banco de España en verano de cada año es uno de los elementos básicos que ha de ser consultado por todo estudioso en la materia y en la página 111 del publicado en julio de 1970 se lee que "la evolución de las cuentas exteriores en 1969 muestra que *la Balanza de Pagos constituye el principal condicionante de la política económica*", es lógico que en esta primera parte del discurso, en que vamos a tratar de sentar unas bases sobre las que apoyarnos cara a la tesis que vamos a presentar a continuación, se utilicen los datos y comentarios presentados por el Servicio de Estudios de nuestro Banco emisor en orden a dicha Balanza de Pagos, por cuanto en virtud de la Ley de Bases, sobre Ordenación del Crédito y la Banca de 14 de abril de 1962, núm. 2/62, tiene el encargo especialísimo del Gobierno de colaborar, informar y asesorar en orden a la política monetaria y de divisas y de la Banca, aunque la autoridad monetaria sea ejercida permanentemente por el Gobierno a través del Ministro de Hacienda.

La evolución que ha experimentado en 1970 nuestra Balanza de pagos con el exterior ha dejado perplejos a muchos estudiosos de la materia, porque no se contemplaba el cambio de signo de la misma en el II Plan de Desarrollo Económico y Social; y siguen preguntándose muchos si tal evolución responde a causas de tipo coyuntural o bien procede de un afianzamiento y evolución favorable de nuestras estructuras económicas, o de ambas cosas a la vez. Este hecho obliga, pues, a tomar posturas, en orden a nuestra actuación en nuestros respectivos ambientes y en relación con nuestra aportación al bien común del país.

No podemos silenciar aquí temores que se suscitaron en nuestro ánimo

cuando al considerar los enormes esfuerzos que la Administración, las Empresas y los trabajadores están efectuando para promover el mayor desarrollo económico y social posible del país y que sintetizamos en la segunda y tercera parte de este discurso a través de las ideas de “Rentabilidad empresarial” y “optimización de la aportación humana en la gestión empresarial”, sentíamos la preocupación de que tal vez estos enormes esfuerzos pudieran resultar estériles al tener que canalizar una buena parte de nuestras energías para sufragar el endémico e importante déficit de nuestra Balanza de Pagos. Afortunadamente dicho cambio de signo disipa buena parte de estos temores, pero no por ello tranquiliza de una manera total y conviene, por tanto, examinarlo un poco más detenidamente.

Si bien los comentarios que sobre este aspecto vamos a efectuar han de ser forzosamente breves y fragmentados por la limitación de tiempo y la orientación de la tesis que voy a defender, no obstante no puedo resistir la tentación de efectuar una serie de consideraciones sobre el mecanismo de la Balanza de Pagos española para poder mejor ilustrarla.

Fundamentalmente, la Balanza de Pagos del país, elaborada por los Servicios del Ministerio de Comercio y corroborada por los Servicios de otros Ministerios, como por ejemplo, los de la Dirección General de Aduanas, expresa en realidad financiera, o de registro de caja de las operaciones con el exterior, los siguientes puntos:

a) La Balanza Comercial de cada año, por diferencia entre importaciones y exportaciones.

b) La Balanza Corriente, agregando a la anterior el impacto de:

— Los Saldos por Servicios, o sea: fletes, seguros, transportes, turismo, rentas de inversiones, rentas de trabajo, comisiones, asistencia técnica, etc.

— Los Saldos por Transferencias, tanto de origen privado, fundamentalmente las remesas de emigrantes, como las de origen público.

c) La Balanza Básica, resultado de agregar a la anterior, el saldo por las operaciones de capital a largo plazo, efectuadas tanto por el sector privado como por el sector público.

d) El saldo global o resultado final consistente en agregar a los datos de la anterior Balanza Básica, los movimientos de capital a corto plazo, junto con los errores y omisiones.

Para mejor orientación nos permitimos reproducir a continuación el cuadro resumido de nuestra Balanza de Pagos, en millones de dólares, desde 1965 hasta 1970, ambos inclusive.

BALANZA DE PAGOS

(EN MILLONES DE DÓLARES)

Resumen diferencia entre ingresos y pagos

	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importaciones	-2.778	-3.300	-3.200	-3.242	-3.865	-4.336
Exportaciones	1.019	1.308	1.419	1.667	1.994	2.457
BALANZA COMERCIAL	(1.579)	(1.992)	(1.781)	(1.575)	(1.871)	(1.879)
Servicios (1)	913	1.007	875	787	946	1.299
Saldo bienes y servicios	(666)	(985)	(906)	(788)	(925)	(580)
Transferencias (2)	360	419	450	448	532	659
BALANZA CORRIENTE	(306)	(566)	(456)	(340)	(393)	79
BALANZA DE CAPITAL A LARGO PLAZO (3)	309	344	535	581	505	675
BALANZA BÁSICA	3	(222)	79	241	112	754
Errores, omisiones y mo- vimientos de capital a corto plazo	47	33	(215)	(268)	(342)	59
SALDO GLOBAL	50	(189)	(136)	(27)	(230)	813

- (1) Detalle en anexo de la página siguiente.
- (2) Detalle en anexo de la página siguiente.
- (3) Detalle en anexo de la página 13.

BALANZA DE PAGOS (ANEXOS)

1. — BALANZA DE SERVICIOS	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Turismo	1.027	1.202	1.111	1.111	1.195	1.543
Fletes, Transportes, Seguros, etc.	(65)	(71)	(60)	(46)	(22)	(36)
Rentas de Inversión (1)	(31)	(73)	(92)	(109)	(166)	(175)
Royalties y asistencia técnica	(27)	(67)	(80)	(58)	(38)	1
Transacciones gubernamentales, Gastos Diplomacia, Gastos misión americana, Derechos consulares, Ferias y exposiciones, Transacciones militares, etc.	9	16	(4)	(11)	(23)	(34)
TOTAL	913	1.007	875	787	946	1.299
(1) Detalle de las Rentas de Inversiones Privadas en los dos últimos años:						
Intereses Créditos Financieros					(52)	(75)
Rentas de Inversiones en Cartera					(42)	(42)
Intereses Créditos Comerciales					(14)	(16)
Otras Rentas de Interés Privado					(36)	(37)
Rentas de Inversiones Públicas					(22)	(5)
					SUMA	(166) (175)

2. — BALANZA DE TRANSFERENCIAS	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Públicas	3	2	5	(1)	(18)	—
Remesas de emigrantes	298	345	320	319	400	466
Otras remesas privadas	60	70	125	129	150	192
SUMA	360	419	450	448	532	659

3.— BALANZA DE CAPITAL A LARGO PLAZO	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Privado	323	302	502	436	481	696
Público	(13)	41	33	145	24	(21)
SUMA	309	344	535	581	505	675

A estos datos anteriores, es necesario considerar simultáneamente, para tener una mejor visión, aunque sin ser completa:

a) Las Reservas Oficiales en oro y divisas y activos monetizables exteriores, que han evolucionado como sigue:

Año 1965	1.395	millones de dólares
" 1966	1.214	" "
" 1967	1.090	" "
" 1968	1.151	" "
" 1969	886	" "
" 1970	1.792	" "
" 1971 (datos provisionales) .	3.233	" "

La evolución a lo largo de 1971 ha sido como sigue:

Enero	1.932,2	millones de dólares
Febrero	1.979,2	" "
Marzo	2.059,4	" "
Abril	2.116,5	" "
Mayo	2.226,2	" "
Junio	2.355,0	" "
Julio	2.588,2	" "
Agosto	2.837,6	" "
Septiembre	2.964,9	" "
Octubre	3.067,7	" "
Noviembre	3.151,0	" "
Diciembre	3.233,5	" "

b) La “Deuda Pública Exterior”, formada por la propia deuda del Estado y la de los Organismos Autónomos, así como la garantizada por ambos, cuyo importe en deuda contraída, menos la amortizada y la pendiente de utilización, se situaba a fines de 1969 en 1.287 millones de dólares. Desconocemos su importe a fines de 1970 y 1971.

El análisis de estos datos y su evolución *pone en evidencia*, entre otros, *algunos hechos* relacionados con nuestra tesis, que reflejamos en los siguientes puntos:

1. La magnitud más indicativa del grado de sanidad de la situación de nuestra economía en su interdependencia externa derivada de la Balanza de Pagos está en la evolución del saldo de la BALANZA CORRIENTE, formado exclusivamente por auténticas entradas y salidas de dinero, representativas de mercancías y servicios objeto de intercambio con el exterior.

2. Esta evolución, según se desprende de las cifras antes indicadas, refleja un saldo permanentemente negativo hasta 1969 inclusive, de 300 a 400 millones de dólares, cubriéndose parcialmente y en una gran proporción con la entrada de capital extranjero a largo plazo y, por ello, simultáneamente con una disminución de nuestra reserva de divisas, al ser aquél insuficiente ya que, de 1.395 millones de dólares en 1965 bajó a 886 millones de dólares en 1969. Por lo tanto, la situación a fin de 1969 era tremendamente alarmante, coincidiendo con el crecimiento de la Deuda Pública Exterior que ya sobrepasaba la cifra de reserva en divisas y ponía de manifiesto la incapacidad de nuestra economía de vivir equilibradamente con el exterior. Para evitarlo recurríamos al endeudamiento externo o a vender parte de nuestro patrimonio al exterior, y esto no puede dejar indiferente a ningún español medianamente sensibilizado por los problemas económicos del país.

3. A partir de 1970 y, singularmente, desde el 2.º semestre, cambia el signo de nuestra Balanza Corriente y liquidamos el ejercicio 1970, con un saldo favorable de 79 millones de dólares, por primera vez en muchos años, pero, simultáneamente, se mantiene y se incrementa más la entrada de capital extranjero a largo plazo y aumenta, con ello, nuestra Reserva de divisas en 906 millones de dólares, situándose, por tanto, en 1.792 millones de dólares. También parece que en este mismo año 1970, vuelve a encontrar un nuevo equilibrio el saldo por las operaciones de capital a corto plazo, excesivamente alto en 1967, 1968 y 1969.

4. El factor predominante de la mejora de nuestra Balanza corriente en 1970, ha sido el Turismo, cuyo saldo positivo entre entradas y salidas fue de 1.543 millones de dólares, o sea con 348 millones de dólares más que el del año anterior y que representa un incremento del 29,1 %, si bien al contrastar estos datos creemos que puede haber algún error computable, ya que estimamos que la verdadera cifra podría situarse alrededor del 23 %.

5. En síntesis, pues, parece que el nuevo equilibrio hallado en 1970, se apoya en cuantía suficiente sobre el saldo favorable de la balanza de servicios y transferencias, del orden de los 1.900 millones de dólares que contrasta el déficit permanente de nuestra Balanza comercial, cuya cuantía está situada entre los 1.800 y los 1.900 millones de dólares. Los posibles errores, perfectamente admisibles, pueden ser, poco más o menos, del orden de los 75 a 100 millones de dólares, o sea, que en el peor de los casos, anularían el pequeño superávit de nuestra Balanza Corriente, confirmándose, pues, el nuevo equilibrio aludido.

6. El avance de datos parciales del año 1971 que poseemos, relativos al registro de caja de las operaciones con el exterior, confirma, en general, aquella tendencia, de forma que aún crece algo más el saldo favorable de nuestra Balanza de Servicios y Transferencias y permite seguir cubriendo el también algo menor déficit de la Balanza Comercial, pero aumentando también, aunque ligeramente, el saldo favorable de nuestra Balanza de Capital a Largo Plazo.

7. El juego especial de la *Balanza de Capital a largo plazo*, por su mescolanza de conceptos, por los distintos aspectos en que puede ser enfocada y por el volumen creciente que va adquiriendo, creo que exige un mayor análisis, que vamos a centrar de la siguiente forma:

a) En cuanto al volumen, si bien las cifras de 1970-1971 duplican las del bienio 1965-1966 y que exceden en un 30 % a las del trienio 1967-1968-1969, no debe alarmarnos demasiado y debe admitirse como consecuencia lógica de nuestros mayores contactos con el exterior en todos los campos de las relaciones económicas.

b) En cuanto a su composición, porque la mayor parte procede del sector privado, de forma que, en los años 1969 y 1970, sus saldos reflejan por diferencia entre ingresos y pagos la siguiente evolución:

	<u>1969</u>	<u>1970</u>
Inversiones directas en empresas	187	178
" préstamos a empresas	151	332
" en inmuebles	106	143
" en carteras de valores	10	(12)
" en créditos comerciales	(18)	49
" en préstamos Eximbank y DLF	36	2
" en anticipos s/buques		
" en construcción	8	2
Suma	<u>481</u>	<u>696</u>

c) En cuanto a que la mayor incidencia en la Balanza de pagos radica por las entradas de capital extranjero destinadas a inversiones en las empresas, cuyos saldos, representan en 1969 y 1970 del orden de un 70 y 73 % respectivamente sobre el total. En conjunto, las entradas de inversiones extranjeras en empresas, han pasado de 487 millones de dólares en 1969 a 720 millones de dólares en 1970 y en 1971 se estiman unos 735 millones de dólares. La mayor parte van destinadas a préstamos y créditos que hay que pensar que deben facilitar inversiones rentables, con las que poder retribuir dichos capitales primero, y devolver después, para mantener una mayoría de capital español en las empresas afectadas o de convertir estos créditos en participaciones extranjeras, si no se pueden devolver, perdiendo por tanto la mayoría española con todas sus consecuencias. La mayor proporción va a inversiones directas en empresas generalmente con mayoría extranjera, contribuyendo, por tanto, a ir perdiendo el dominio de nuestro patrimonio industrial, pero también con la ventaja quizá, de facilitar exportaciones o rentabilizar productos en el interior del país.

d) En cuanto a las inversiones en inmuebles representan del orden de un 20 %. Dejemos las consideraciones sobre estas últimas, pero signifiquemos que sus entradas han evolucionado de 1968 a 1971 de 90 a 240 millones de dólares año y que, a pesar del inconveniente de dejar en manos extranjeras una buena proporción de nuestro patrimonio turístico tiene la ventaja

de ayudar a asegurar las entradas por ingresos turísticos, base de nuestro equilibrio.

El análisis de todos estos datos relacionados con nuestras cuentas con el exterior nos permite sintetizar, en relación con nuestra tesis, unas *conclusiones* que vamos a señalar seguidamente, pero no sin antes hacer constar que no tienen ni pueden tener en sí carácter absoluto ni definitivo ante la evidente imperfección del criterio con que se formula nuestra Balanza de Pagos, basado en el registro de caja de todas nuestras operaciones con el exterior, prescindiendo de la fecha en que se devengan o se concertan y, por lo tanto, sin perfecta periodificación operacional; pero a falta de otro instrumento mejor, optamos por basarnos en éste, ya que al operar sobre períodos más amplios, permite apreciar mejor sus líneas de tendencia sin riesgo de errores considerables. En síntesis, repito, dichas conclusiones son:

1. No podemos dejar de tener en la mente el hecho del endémico déficit de nuestra Balanza Corriente hasta 1969 inclusive, que se equilibró a base de un gran endeudamiento con el exterior y que se ha satisfecho vendiendo una parte de nuestro Patrimonio. Por desconocerse su magnitud y su composición, pero pensando en la devolución de la deuda, o en su consolidación a cambio de una pérdida de nuestra libertad de decisión de nuestra política económica, y con una menor porción de patrimonio, no puede dejar de preocuparnos notablemente.

2. Este importante impacto de nuestro endeudamiento exterior, público y privado, con sus ventajas y sus inconvenientes más o menos perfilados, obliga a conocer mejor su actual situación patrimonial y jurídica con respecto al país y al sujeto deudor y obliga también a delimitar mejor sus efectos en función de su naturaleza, para neutralizar sus consecuencias nocivas, estimular su parte positiva, y programar mejor las medidas estimulantes que correspondan.

3. Si hemos de celebrar el equilibrio de nuestra Balanza Corriente a partir de 1970 logrado a costa de mucho esfuerzo y de pérdida de un cierto grado de autonomía económica, no podemos celebrar este triunfo sin antes conocer y ponderar el grado en que ha influido en ello nuestra recesión económica y nuestra inflación y, por lo tanto, delimitar el peso en que ha contribuido en ello la coyuntura económica del país y del exterior o el afianzamiento de nuestra infraestructuración económica, porque no podemos olvidar la situación coyuntural de fines de 1970, algo deprimida

que ha favorecido el estancamiento de las importaciones y el auge excepcional de las exportaciones y que la actual etapa cíclica de desaceleración — que ha permitido acumular reservas —, pero que ha de permitir afrontar con seguridad los requerimientos de la próxima fase expansiva. En síntesis: un año y medio o casi dos años de sosiego obtenido a un alto coste, frente a diez años de inquietud, por el esfuerzo de estabilizar y desarrollar económicamente el país, quizá no da base suficiente aún para celebrar este triunfo.

4. Si se ha logrado un primer objetivo a partir de 1970 de equilibrar de alguna manera nuestras cuentas con el exterior, y nuestras reservas de divisas tienen hoy un nivel sensato para afrontar los vaivenes derivados del volumen de las relaciones exteriores del país — o sea, el conveniente respaldo y afianzamiento de nuestra moneda en el mercado internacional — es necesario que para acometer con el máximo esfuerzo y plena garantía en la actual segunda etapa de afianzamiento de nuestras estructuras económicas, y también para que sean capaces de dar en el interior un pleno desarrollo económico y social, y en el exterior, un excedente habitual en nuestra Balanza corriente para restablecer nuestro patrimonio y pagar nuestras deudas, se fijen unas ideas básicas de actuación que lo asegure plenamente. Estas ideas van a ser el objeto de la parte fundamental de nuestra tesis a desarrollar en la segunda y tercera partes de este trabajo.

5. Si bien hay que reconocer que ha ido mejorando paulatinamente la información pública que se nos facilita oficialmente para mejor conocimiento de la evolución de todos los parámetros que influyen en nuestras relaciones con el exterior, no es menos cierto que para que todo ciudadano colabore más consciente y responsablemente en la tarea común que hemos de compartir, es necesario una más frecuente periodicidad y una mayor rapidez y fiabilidad en los datos que sólo se facilitan anualmente y ya en pleno verano en relación con el año anterior, así como los que con cierta periodicidad vamos conociendo.

En orden a la tesis que vamos a presentar en este discurso y relacionándolo con las anteriores consideraciones, nos permitimos efectuar unas *recomendaciones*, para que sean de utilidad a los directivos de empresa que desean conocer mejor la marcha de nuestra Balanza exterior, para compararlo con sus decisiones empresariales.

1.ª *Más y mejor información:*

Se impone conocer con mayor periodicidad, precisión, rapidez y fiabilidad los hechos que condicionan la evolución de todas nuestras cuentas exteriores, en estos momentos de clara evolución hacia una mayor integración económica con Europa, y que lleguen estos datos a través de publicaciones oficiales y privadas de elevado prestigio a nuestros empresarios, corporaciones y asociaciones de todo tipo, en un amplio y profundo abanico de sensibilización responsable de todos para afinar mejor, individual y colectivamente, en esta tarea de optimización de toda nuestra gestión y facilitar de este modo una mayor amplitud de diálogo entre la Administración y los empresarios.

2.ª *Más exportaciones y mayor rentabilidad empresarial:*

Independientemente de la evidente mejora de nuestra Balanza exterior de servicios y transferencias, ha de venir la mejora principalmente por el lado de la potenciación de nuestras exportaciones de bienes, cada vez más selectivas y diversificadas, buscando una auténtica vocación exportadora en nuestras empresas preparadas para ello. A este fin va orientada nuestra tesis de buscar en la mayor rentabilidad de las empresas su verdadera razón de ser.

3.ª *Estímulo y control al capital exterior:*

Las entradas de capital privado exterior a largo plazo destinado principalmente a las empresas, es un arma de doble filo que conviene manejar muy bien. Si hoy parece que ya no es tan necesaria para el equilibrio de nuestra Balanza de Pagos, puede ser muy útil, por otra parte, como signo evidente de la confianza extranjera en nuestros planes de inversión y de expansión y en nuestra moneda, si otros efectos de signo contrario — la inflación, por ejemplo —, no lo empañan. Pero una vez llegados estos capitales, se tiene que reconocerles una adecuada retribución y estímulo, si produce la mejora de la estructura productiva del país y facilita la vocación exportadora de las empresas afectadas, pero se debe cortar de raíz cualquier forma abusiva de retribución complementaria, generalmente por procedimientos encubiertos, que deteriore el resultado de la actividad o sector afectado.

4.ª *Esfuerzo constante:*

Conviene continuar y acrecentar nuestros esfuerzos para lograr, a través de las directrices antes indicadas, una continua mejora de toda nuestra gestión, individual y colectiva, en el campo de la rentabilidad empresarial, con mucha vigilancia en el campo microeconómico, para que nuestros esfuerzos no resulten baldíos.

* * *

Evidentemente, no son suficientes estas recomendaciones si no están apoyadas en una visión global de toda nuestra economía, pues no podemos olvidar que la cuantía de nuestras relaciones económicas con el exterior, sólo representa una cifra del orden de un 13 % en relación con el total de los recursos disponibles del país. En otras palabras: el producto nacional bruto representa el 87 % restante, según datos del II Plan de Desarrollo; pero tampoco podemos olvidar la exigencia de mantener el equilibrio exterior como condicionante del ritmo de crecimiento de nuestro desarrollo, entendido éste como variación del Producto Nacional Bruto, o, dicho de otra manera, como suma de las variaciones experimentadas por la demanda interna y el saldo de las operaciones efectuadas con el exterior. Se impone, pues, inventariar nuestras posibilidades y nuestros medios y contrastar realísticamente si son capaces de lograr los objetivos propuestos — que veremos seguidamente — en tiempo, calidad y cuantía adecuadas y sin desequilibrios, y todo ello con el fin de saber exactamente hacia dónde vamos y por qué caminos, y para estar seguros de que nuestros titánicos esfuerzos no van a resultar estériles o que tengan que servir principalmente para el pago de las rentas y el reembolso de las participaciones extranjeras en nuestras empresas.

2. EL II PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

Para la mejor hilación de nuestra tesis creemos que las consideraciones que van a seguir sobre el tema epigrafiado permiten enlazar coherentemente los datos de nuestra Balanza de Pagos, con los de las principales magnitudes macroeconómicas que señala el II Plan de Desarrollo y, el prever la evolución de éstas en el cuatrienio considerado (1968-1971), permite señalar

unos objetivos muy claros a cumplir por las empresas en orden al fin del Plan.

Por otra parte, es fundamental para la optimización de la gestión empresarial, y para toda gestión en general, estudiar profundamente las leyes que condicionan la evolución de todos los elementos que inciden en ella, con una correcta planificación de los mismos. Al apreciar la validez de las técnicas utilizadas, vamos a seguir los esquemas aportados en el II Plan de Desarrollo aplicables a toda actividad; esquemas no sólo de tipo científico, sino también de tipo ético, que vamos a considerar en apoyo de nuestra tesis.

Es muy conveniente, pues, utilizar el mejor instrumento que tenemos en nuestro país para conocer los objetivos sobre Política económica y los caminos que pueden conducir al desarrollo de nuestra economía: Me refiero concretamente al II Plan de Desarrollo económico y social, aprobado por Ley 1/1969 de 11 de febrero (1) y que pretende ser “un instrumento eficaz de la justicia, porque tiene por finalidad la constante elevación del nivel de vida, una mejor distribución de la renta, y la ordenación de todos los recursos disponibles *al servicio del hombre* en su dimensión personal y familiar”, según reza la declaración de 10 de octubre de 1968 del Ministro y Comisario del Plan de Desarrollo, ante “Televisión Española”, en ocasión de la aprobación por el Gobierno del II Plan de Desarrollo Económico y Social.

Vamos a centrar en tres puntos:

- Objetivos.
- Características
- Consecuencias para las Empresas

el análisis del II Plan, por cuanto nos proporcionan unas ideas básicas, perfectamente aplicables al desarrollo de nuestra tesis de claro signo microeconómico.

(1) En el momento de redactar estas líneas todavía no está aprobado ni se conocen los textos del III Plan de Desarrollo Económico y Social que ha de regir para el cuatrienio 1972-1975. Por ello, y lamentándolo mucho, hemos de basarnos principalmente en los textos y datos del II Plan de Desarrollo.

a) *Objetivos*

Debemos hacer resaltar la concisa precisión con que la Comisaría del Plan entiende que se han de desarrollar aquellos *objetivos* generales a través de las grandes líneas que han de orientar todas las actuaciones previstas señalando los caminos para mejorar los planteamientos económicos de gobernantes y gobernados, es decir, el encauzamiento de todas las fuerzas determinantes del desarrollo:

BAJO LA DISCIPLINA DE EXIGENTES CRITERIOS DE ECONOMICIDAD, SE DEBEN SANEAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA CONSEGUIR UNA CRECIENTE REDUCCIÓN DE COSTES, INCREMENTANDO ASÍ EL GRADO DE "COMPETIVIDAD", AL CONSIDERAR EL BAJO NIVEL DE "PRODUCTIVIDAD", FRENTE AL DE OTRAS ECONOMÍAS MÁS AVANZADAS DE LA EUROPA OCCIDENTAL, EN DEFINITIVA: SE REQUIERE UN PLANTEAMIENTO MÁS EXIGENTE DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

b) *Características*

Evidentemente domina LA IDEA DE PLANIFICACIÓN DE TODA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, y lo justifica porque si esa nueva era de claro signo antropológico, ha de estar presidida por la idea de solidaridad y de trabajo en equipo, se impone la PROGRAMACIÓN racional y prudente de las pequeñas, medianas y grandes empresas y también de esa superempresa que es la Administración Pública, con toda la grandeza que supone abarcar toda la problemática socioeconómica del país; y toda la servidumbre que supone la inevitable limitación de los medios.

Es evidente que no se puede programar todo y acertar; no se trata sólo de establecer unas previsiones y ver cómo se logran, sino principalmente de ver la mejor manera de conjugar los medios y los recursos necesarios para que las previsiones se cumplan y se trata además, de exponer valientemente en un programa cómo se van a desarrollar unas acciones determinadas, y de comprometerse públicamente mediante el seguimiento de unas magnitudes macroeconómicas, a toda la ardua labor que haga falta para convertirlo en la realidad apetecida.

Una segunda característica del II Plan de Desarrollo es la concreción en unos cuantos cuadros de la EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES MACROECONÓMICAS, para mejor seguir de cerca su dinamicidad controlando

sus resultados a través de las señales de alerta. Destacan tres de ellos por orden de importancia:

1.º El cuadro macroeconómico para el cuatrienio 1968-1971, o mejor dicho, el “Balance económico de la nación”, en el que se parte de la igualdad entre los “Recursos disponibles” (formado por la suma de las importaciones y del producto nacional bruto, que representan, aproximadamente un 13 y un 87 % respectivamente del total), y la “utilización de recursos” (formados por la suma de Consumo privado-consumo público, formación de capital y exportaciones, que representan aproximadamente un 60, un 8, un 20 y un 12 %, respectivamente). Se destaca en dicho cuadro, cómo la mayor parte de nuestros recursos proceden del trabajo y de la productividad personal y colectiva, y se insinúa la conveniencia de limitar el crecimiento del consumo sólo a aquellos sectores de población más necesitados, para así acrecentar más la formación del capital e incrementar notablemente las exportaciones. Para ello insiste en la aplicación de rigurosos criterios de productividad, seleccionando nuestras inversiones también con rigurosos criterios de rentabilidad. Sólo así es posible lograr un sano y equilibrado desarrollo de los recursos y de la población del país.

2.º La evolución de los saldos de la Balanza de Pagos en los que se preveía, considerando la Balanza comercial y la de servicios y transferencias, un déficit creciente del orden de los 300/500 millones de dólares hasta 1971 y que habían de equilibrarse con entradas netas de capital extranjero a largo plazo. Hemos visto anteriormente cómo la favorable realidad de las cifras de 1970 y 1971 han desmentido estas previsiones, pero no conviene lanzar las campanas al vuelo porque si por una parte las previsiones del Plan, muy bien razonadas, se apoyaban en líneas de tendencia exentas de consecuencias coyunturales, por otra parte el evidente reforzamiento de nuestras estructuras turísticas sobre las que se ha apoyado el resultado — sin menospreciar el impresionante esfuerzo exportador de nuestras empresas —, no son todavía ningún armazón sólido de apoyo.

Por ello se impone redoblar los esfuerzos para la máxima competitividad y productividad de todas nuestras empresas para poder seguir en esta escala ascendente de rentabilidad perfectamente compatibles con las lógicas y sensatas aspiraciones de nuestro desarrollo económico y social. Pero ahora, con la actual estructura de nuestra Balanza de Pagos equilibrada — siempre y cuando se plantee debidamente la batalla por la reactivación

sin desguarnecer el segundo frente de lucha contra la inflación — es posible, si mantenemos nuestros esfuerzos, afrontar con mejor ánimo, la dura etapa que nos espera hacia la integración económica con Europa.

3.º Y el tercer cuadro evolutivo de la “Financiación de nuestras inversiones”, necesario para completar la visión global más elemental de nuestra posición económica, ponía en evidencia las dificultades para su elaboración, debido a la escasez de información con que se contaba, suplida en buena parte con otros cuadros en los que se trataba de ver desde otros ángulos una perspectiva idéntica, para que, junto con el cuadro de flujos financieros que estaba elaborando el Servicio de Estudios del Banco de España — que ya ha salido a la luz pública en el informe anual de julio de 1971 — y junto también a la escasísima información de que se dispone todavía sobre el volumen de autofinanciación de las pequeñas y medianas empresas, pueda lograrse pronto una clara idea de cómo se están financiando nuestras inversiones.

En fecha reciente — 26 de enero último — el Gobernador del Banco de España en una conferencia pública reconocía la endeblez de la estructura financiera de nuestras empresas por su bajo porcentaje de autofinanciación y una demasiada elevada participación del crédito a corto plazo en el conjunto de la financiación externa (40 % crédito a corto, 24 % crédito a medio y largo, 29 % en emisiones y un 7 % en financiación exterior). Las medidas tomadas en 1971 tendentes a una mayor flexibilidad bancaria mediante:

- atracción de recursos ajenos a los Bancos industriales,
- revisión del criterio de rigurosa especialización bancaria en cuanto al plazo de los créditos.
- regulación más flexible de los tipos de interés,
- revisión de las normas sobre creación de nuevos Bancos,

conducirán evidentemente a una creciente participación del crédito a medio y largo plazo en la financiación externa de las empresas pero no solucionarán el problema de la autofinanciación y de la mayor rentabilidad de las mismas, que vamos a ver seguidamente.

Después de estas breves consideraciones creemos que conviene destacar las *consecuencias para las Empresas privadas* para planear su propio desarrollo, de acuerdo con las más ortodoxas directrices que vamos a sintetizar sistemáticamente en los siguientes puntos:

1. *Programación*

Ese despertar de la conciencia nacional que exige un constante y claro desarrollo económico y social, y que no pide precio porque no se le podría contestar cuantitativamente, pero que es lógico que pida que sea lo más barato posible y sin desequilibrar el crecimiento, es evidente que supone *marchar por una trayectoria definida* hacia metas claras y precisas, en forma consciente, razonada, es decir, *planificada*. Y es evidente también que un más alto nivel de vida sólo puede alcanzarse a través del trabajo de todos, de la disciplina, del orden económico y de su *programación*. Por ello, también todas las Empresas, grandes o pequeñas, deben estudiar, preparar y acometer la presentación de su plan de desarrollo, en forma coherentemente planificada y de acuerdo con las directrices que vamos a exponer.

2. *Respeto a la libertad e iniciativa privadas*

Si no hay duda de este principio de la libertad de decisión e iniciativa en nuestro Plan de Desarrollo, como se proclama en el artículo 2.º de la Ley aprobatoria, ni tampoco la hay en todos los planes de desarrollo de los países del mundo occidental más cercanos al nuestro, menos la ha de haber en la iniciativa y decisiones de nuestras empresas privadas al acometer sus planes de reconversión, o de expansión, si somos conscientes y responsables directivos.

A este fin, conviene recoger las palabras del Comisario del Plan de Desarrollo en el discurso ante el Pleno de las Cortes de 7 de febrero de 1969: “nuestro entendimiento de la programación económica respeta la libertad y la iniciativa privada y deja a cada ciudadano esos márgenes de autodeterminación que en el mundo occidental consideramos inseparables de la dignidad del hombre”.

3. *Concepción humanista de la economía*

Siendo el hombre entendido en su individualidad personal y familiar, según el artículo 1.º de la citada Ley aprobatoria, el destinatario de los frutos del desarrollo y avanzando, paralelamente, por el camino de una integración social, participando progresivamente en la responsabilidad, compartida, en los órganos de gestión y dirección de las empresas, esta concep-

ción humanista de la economía aplicada al desarrollo, exige más que sumar recursos, sumar y conjugar voluntades, promover y estimular actitudes de franca, consciente y libérrima colaboración, sin desperdigar ningún activo humano que esté dispuesto a ello.

Así el hombre adecuadamente formado y ocupado en la variedad de actividades que crea el progreso tecnológico de todo desarrollo, constituirá la principal fuerza impulsora y dinámica del crecimiento.

4. *Productividad*

Se requiere dedicar los mayores esfuerzos a elevar la productividad para acercarnos más al nivel europeo y avanzar gradualmente en el proceso de integración económica en un doble frente: por un lado, aprovechando el avance tecnológico en aquellos sectores económicos más necesitados o creando nuevas producciones en un intenso proceso de reestructuración y reconversión industrial y agrícola que exige fuertes inversiones, para mecanizar y simplificar al máximo los procesos productivos — adecuando estas posibilidades al volumen de financiación y a su rentabilidad — y por otro lado, al de la mejora de métodos de trabajo, cargando el acento en el adiestramiento, promoción e incentivo del trabajador, siempre acompañados de los complementos e incentivos salariales, de tipo individual o colectivo.

5. *Economicidad*

La obligatoriedad para el sector público según el artículo 14, apartado 4.º, de la Ley 1/1969 aprobatoria del II Plan de Desarrollo de que todo proyecto de repercusión en la economía del país deberá ir inexcusablemente acompañado de un estudio y dictamen económico emitido precisamente por un economista, es muy aleccionador para el sector privado, pues obliga a un profundo estudio de todo plan de desarrollo empresarial, con la plena colaboración de todas las funciones productiva, comercial, humana y financiera, con una creciente exigencia de alta rentabilidad por lo menos a medio y largo plazo para toda nueva inversión que requiera financiación adicional. Estos exigentes criterios de economicidad, que suponen estar muy al día del progreso tecnológico y de todas las técnicas social y económicamente más rentables, para sanear los procesos productivos con reducción de costes, deben estar orientados a incrementar el grado de competitividad de nuestras

empresas, en una clara línea de expansión comercial dentro y fuera de nuestras fronteras.

6. *Expansión económica equilibrada y coherente*

Este óptimo de gestión empresarial que se va apuntando enmarcado en una política de desarrollo, no debe producir tensiones ni desequilibrios que hagan estériles los esfuerzos y medios puestos en juego, tratando siempre de conjugar adecuadamente, según la coyuntura, la estabilidad con el desarrollo y la expansión. Cualquier programación ha de poder resistir, en cualquier momento, el analista más exigente, compaginando prudencia y audacia y cargando el acento alternativamente en una y otra, según la coyuntura y las circunstancias.

Esta expansión económica equilibrada que el Plan trata de conseguir, se concreta en tres puntos muy claros:

- a) Un fuerte aumento de las *exportaciones* de bienes y servicios.
- b) La aplicación de estrictos criterios de *rentabilidad en la selección de inversiones*.
- c) El perfeccionamiento del *sistema financiero* con el fin de que el ahorro se canalice hacia las inversiones más adecuadas.

Estos puntos son otros tantos aldabonazos a nuestra sensibilidad de dirigentes empresariales, atentos a los signos de los tiempos, para estar a la altura de las circunstancias.

SEGUNDA PARTE

LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

La exposición que hasta aquí hemos efectuado de la situación de nuestra economía, centrada en los dos instrumentos que mejor reflejan el pasado y el futuro, es decir: la “Balanza de pagos con el exterior” y “El II Plan de Desarrollo económico y social”, nos ha llevado de la mano a la conclusión de que es preciso trabajar muchísimo todos y aunar muy ordenadamente estos enormes esfuerzos, sin desperdigar ninguno, para tratar de hacer posible que el creciente progreso de nuestro desarrollo sea el máximo compatible con nuestras posibilidades y llegue cuanto antes y en la mayor proporción posible a todos los habitantes de nuestro país.

I. PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Por qué hemos escogido *la Empresa*, para plantearnos el problema de cómo el óptimo de la gestión en la misma puede aportar auténticas soluciones a los problemas de la economía de nuestro país?

Porque *la Empresa es la célula vital de la economía* de un país en la que en unas circunstancias determinadas de lugar y espacio, tiempo y dimensión, sector económico y estructura concreta, se conjugan en ella todos los factores para el desarrollo de los bienes económicos: capital o medios financieros; hombres y estructura; máquinas e instalaciones; bienes o servicios; deseos y realidades, satisfacciones y contrariedades de los hombres; realizarse o frustrarse.

Porque en la Empresa, por su dimensión, más fácilmente se observa cómo — en función de la dirección e intensidad de aplicación de los medios —, se logran unos correlativos resultados; en donde más fácilmente se aprecian las leyes de correlación entre varios factores; en donde el ritmo, el precio, el coste y la reacción humana son más sensiblemente calibrados.

Porque con la menor dimensión el hombre actúa más fácilmente, se

aprecia mejor su valor y se nota más su influencia y en donde es más fácil programar, dirigir y controlar luego sus resultados en las diversas zonas de gestión, individual y colectivamente.

Porque la suma de problemas internos de cada empresa más la suma algébrica de los problemas empresariales con implicaciones en su entorno social y geográfico, pequeño o amplio, más/menos las correlaciones interempresariales y las de la Administración, *casi* equivalen aproximadamente a la suma de los problemas que se plantean en el plano macroeconómico.

Porque desde el ángulo empresarial se observa más fácilmente cómo inciden en el plano macroeconómico las decisiones que se pueden tomar y que trasciendan fuera.

La empresa como componente del sistema social ha de entenderse como un conjunto de partes interdependientes, dentro de un entorno concreto. Este entorno concreto en que nos movemos, no es más que la situación actual de la economía española tomada en su conjunto, con todas sus implicaciones internas y externas; y de aquel conjunto de partes interdependientes, vamos a tomar dos, a los efectos de la tesis que estamos defendiendo en este discurso: la rentabilidad y el hombre, por ser las más representativas.

Vamos a dejar el hombre para ser tratado en la tercera parte de este discurso y vamos a centrarnos ahora en el tema de la rentabilidad.

¿Por qué, repetimos, hemos escogido la *rentabilidad*, para centrar en ella el problema del óptimo de gestión empresarial?

Porque es la expresión más sintetizada de las reglas del juego económico; por conjugarse en ella:

a) Los medios necesarios, de tipo estructural, para hacer funcionar permanentemente la empresa, o sea, su Patrimonio fijo y circulante y equivaler esta suma a la de los recursos propios o ajenos que se necesitan para financiar dicho patrimonio.

b) Los resultados de la gestión, medidos por unidad de tiempo, por diferencia entre todos sus ingresos por venta de bienes o servicios, y todos sus gastos necesarios para el cumplimiento de sus fines, denominados también rendimiento o margen.

La relación entre ambos elementos es la rentabilidad, expresada en porcentaje y referida a una unidad de tiempo determinada. Por lo tanto, se aumenta la rentabilidad, aumentando los resultados siempre que permanez-

ca constante el patrimonio, o bien, también se aumenta la rentabilidad disminuyendo el patrimonio, siempre que permanezcan constantes los resultados.

Por otra razón también hemos escogido el tema de la “Rentabilidad en la empresa” y es porque al generalizar sobre los defectos estructurales más importantes hemos apreciado en la marcha pasada de nuestra economía, las siguientes notas:

a) La ligereza con que se han efectuado muchas inversiones, sin estudiar demasiado su rentabilidad, o el haber efectuado inversiones en empresas no rentables, que ha hecho malbaratar o aplicar mal los escasos recursos financieros que hemos tenido en el país en comparación con sus necesidades y que, además, nos ha hecho endeudar demasiado con el exterior.

b) El poco rendimiento de muchas empresas, bien por falta de dirección capacitada, por falta de mercado, o de dimensión óptima de sus plantas, por productividad insuficiente o por un excesivo minifundismo en el sector, no se han podido autofinanciar, o incluso se están descapitalizando, con lo que se incide muy notoriamente sobre la rentabilidad.

c) La insuficiencia de recursos financieros en cantidad y calidad para acelerar y mejorar nuestro desarrollo económico, como consecuencia de no haber seleccionado adecuadamente su afectación por falta de estudio o de oportunidad, también ha influido negativamente en la rentabilidad de algunas empresas.

Para mejor estudiar las distintas facetas de la rentabilidad, vamos a sistematizar su estudio considerando por una parte las genéricas de la gestión económico-financiera, las de la gestión patrimonial, las de financiación y las de la explotación de la actividad.

2. TÉCNICAS GENERALES DE GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD

a) Se impone ante todo concretar cuáles son las MAGNITUDES que mejor sintetizan y expresan el fiel reflejo de la situación económico-financiera de una empresa y a ello responderemos que son tres, preferentemente:

- El Balance de situación.
- La cuenta de Pérdidas y Ganancias, y
- El Cuadro de financiación, o esquema del origen y empleo de los fondos.

Al concretar precisamente estas tres, no sólo lo hacemos por la convicción personal de largos años de experiencia profesional en empresas, sino también porque ya en 1966 la Federación Europea de Analistas Financieros, en la que también España está adherida a través del Instituto Español de Analistas de Inversiones, aprobó por unanimidad en su IV Congreso anual celebrado en Noordwijk (Holanda) precisamente estos tres documentos fundamentales y, por añadidura, la experiencia de las Empresas que cotizan en Bolsa así lo reafirma, como consta en sus Memorias informativas anuales, en proporción cada vez más creciente.

Incuestionablemente no pueden tener cabida en este discurso todos los aspectos que permiten optimizar el uso de estos instrumentos de gestión, porque no es éste nuestro propósito, y por otra parte, es una temática ya bastante conocida.

Pero es evidente que al lado de estas tres magnitudes, expresadas en el lenguaje económico, deben haber otras de tipo específico, expresadas en unidades físicas y más claramente representativas del sector en que están enclavadas las empresas, para que complementen adecuadamente aquella información y acaben de dar una visión más clara de la gestión empresarial.

b) Otra técnica necesaria, es la del ESTUDIO Y PROGRAMACIÓN DE LA GESTIÓN ECONÓMICA, en la que se impone aplicarla en las empresas, en la forma que gradualmente mejor se asimile, y muy singularmente preveyendo cómo repercutirá en aquellos tres documentos más representativos a que antes nos hemos referido, pues así se tiene una mejor visión global del futuro de la empresa y se aprecian mejor los impactos que van a producir en su entorno, para ver principalmente si el grado de expansión previsto es admisible por el mercado específico de sus productos y si financieramente es soportable la presión que se hará sobre el mercado de capitales, propios o ajenos, debidamente complementados con los anexos precisos, principalmente de tipo comercial e industrial. Y, en definitiva, para ver la incidencia sobre la rentabilidad de cada una de las medidas o acciones a tomar.

El estudio económico sobre viabilidad de determinada operación supone haber calibrado bien el grado y el tipo de aportación de cada hombre o grupo de hombres, unidos por áreas de responsabilidad, y en consecuencia, fijar claramente los objetivos a alcanzar con los medios de que se dispone, dejando a sus iniciativas y sentido de responsabilidad la mejora de la gestión prevista.

La gestión previsional es, pues, básica en toda empresa, al conjugar los objetivos que se deseen con los medios disponibles y los recursos que puedan ponerse en juego. Es una labor de todo el equipo humano de dirección con la colaboración de los mandos intermedios, que no se puede llevar a la práctica sin un mínimo de entreno previo en orden a cómo mejorar una gestión en su conjunto y en cada una de las zonas de decisiones que se estime adecuadas para la estructura de la empresa, sea por áreas funcionales, por su extensión geográfica y sus centros de trabajo, por el tipo de productos que comercialice o fabrique, o por los distintos costes de éstos, adecuándose el grado de programación según la proximidad del período a que afecta, cubriendo, como mínimo un período anticipado de doce meses completos.

c) Gestión de la Dirección (o ejercicio de la autoridad).

No podemos silenciar el papel preponderante de la Dirección General en la optimización de la gestión de la rentabilidad empresarial y, por ello, es necesario bosquejar sus líneas maestras, pero sin extendernos demasiado en un tema que da mucho más de sí, para no perder visión de conjunto de nuestra tesis.

En síntesis estas líneas coincidirían aproximadamente con:

— Una visión de síntesis en orden a los factores más sensibles que inciden en la rentabilidad, principalmente a corto plazo, cuantificándolos en la medida de lo posible y apreciando el grado de esfuerzo que será necesario mantener fijando una especial atención a los puntos flacos.

— Una clara visión en la relación entre causa y efecto, o dicho de otra manera, entre medios y esfuerzos y resultados u objetivos, calibrando el sentido del tiempo y del espacio necesarios para alcanzar los resultados en el momento oportuno, pero cargando el acento principalmente de cara al largo plazo.

— Un profundo conocimiento de sus principales colaboradores en cada campo de especialización y de sus respectivos lenguajes específicos para traducirlos en un lenguaje común que facilite su plena coordinación y sirva de soporte al lenguaje económico de síntesis propio de su alto nivel.

— Una delicada atención a los hombres punta o audaces y a los hombres soporte — prudentes — actuando en cada momento con suficiente

cuerda para que puedan sentir todo el peso de su respectiva responsabilidad en sus audaces o prudentes iniciativas.

— Gran capacidad para discernir con claridad los puntos fuertes y débiles de la empresa, dentro de una estrategia general de desarrollo y de una graduación y prioridad de objetivos y adecuación de medios.

— Un alto sentido del deber y de la ética profesional y humana.

d) En un orden lógico, le sigue la del CONTROL DE GESTIÓN, ya que la "Programación" no tendría sentido sin este complemento y, por otra parte, mal podría controlarse una gestión que no estuviese previamente determinada hasta un grado tal que cubra las zonas de responsabilidad de todo mando intermedio con un cierto grado de iniciativa y las mismas magnitudes económico-financieras a que antes nos hemos referido, con todo el desglose que la dimensión, estructura y funcionalidad de la empresa exija y a tenor de la capacidad de digestión de sus hombres y del grado de organización alcanzado.

Para ello, tiene mucha importancia saber cómo están preparados los procesos administrativos razonadamente simplificados, tanto por la toma de datos, iniciales, como en la forma final de presentación de los mismos a efectos de facilitar la gestión, a cuyo fin el uso de ordenadores, con todo el personal cualificado que exija, o un cierto grado de mecanización, se impone hoy día a toda empresa con un mínimo de volumen de trabajo administrativo, si quiere conservar su posición en el mercado y más aún si quiere expansionarse, a base de tomar decisiones rápidas y con seguridad en la información.

3. TÉCNICAS DE GESTIÓN PATRIMONIAL Y DE SU FINANCIACIÓN

En este grupo vamos a comprender, someramente, la gestión del patrimonio fijo, muy singularmente el de las inversiones y su amortización y el del circulante o fondo de maniobra, así como los problemas de su respectiva financiación.

a) En cuanto a la GESTIÓN DEL FIJO, destaca principalmente el problema de la *renovación de las instalaciones*, maquinaria y utillaje complementario, en el que conviene conocer:

— Cómo va a incidir en los costes, según que la aludida renovación se imponga por el avance tecnológico de los respectivos bienes de equipo, en cuyo caso debe traducirse cómo efectuará su obsolescencia.

— O que la renovación se imponga por estar próxima la saturación de la capacidad básica de producción, o en algunos cuellos de botella del proceso, coincidiendo o no con una expansión de las ventas exigida por el mercado o movida por la propia empresa.

— O bien que la renovación se imponga por economicidad en virtud del impacto de los costes competitivos, o por envejecimiento del producto debido a una fuerte acción de la competencia.

— O bien que sea necesaria la renovación como nuevo soporte básico para una agresiva acción comercial que hemos decidido emprender.

Debe hacerse aquí especial mención al problema de *las amortizaciones* de los bienes de equipo, pues no es posible olvidar no sólo la forma de calcular la depreciación y cómo incide en los costes con su impacto fiscal, sino también su función financiera de nutrir los recursos procedentes de autofinanciación con su relevante papel en la política financiera de la empresa, así como también su incidencia en la valoración del Activo empresarial. Este problema de las amortizaciones exige un profundo estudio por lo menos una vez al año, para ver si deben revisarse sus directrices y adecuarlas a las realidades del mercado de bienes de equipo y a los costes competitivos de la concurrencia.

Otro problema que también incide mucho sobre la rentabilidad futura de las empresas es el de la *Selección de las Inversiones* a efectuar en función de los cálculos previos que deben hacerse al comparar fórmulas alternativas con que cubrir el objetivo de las inversiones y, a tenor también de las facilidades y dificultades para su financiación, debiendo considerarse no sólo la rentabilidad global del período de vida útil del equipo, sino la parcial correspondiente a cada una de sus anualidades y en función de todas las variables que deben tenerse en cuenta cada año estimadas en forma muy realista y objetiva.

b) *La Gestión del circulante*. — Puede también influir muy favorablemente en el aumento de la rentabilidad y en la disminución de los recursos necesarios para la financiación del volumen del "Fondo de manio-

bra”, pues tiene tres aspectos o problemas que, combinados adecuadamente, pueden conducir al cumplimiento de estos objetivos, a saber:

— El volumen del Fondo de maniobra, o diferencia entre el Activo circulante (Tesorería, Clientes, Stocks) y el exigible a corto (o recursos afectos a la financiación del circulante), con dos características que exigen un tratamiento adecuado: el de reducir al máximo posible su volumen, actuando acertadamente en cada una de sus cuatro partes compatibilizándolo con el riesgo de producir pérdidas por falta de ventas o de roturas de stocks y el de la velocidad de rotación de sus componentes, continuamente cambiantes, pues a mayor velocidad, mayor beneficio al aumentar el número de operaciones de venta, si sus márgenes son favorables.

— El de la financiación del circulante, sobre la que se puede actuar en un doble sentido: por una parte utilizar la mayor proporción posible de los recursos más baratos posibles, y por otra parte escogiendo aquellos recursos que menos ligámenes, riesgos o contrapartidas impongan.

— El sentido de la estrategia o de la oportunidad de operaciones con el circulante, tanto en la compra de stocks como en la venta de mercancías, es otro aspecto a tener en cuenta, por cuanto a pesar de llevar implícito un mayor volumen de stock o de crédito a clientes, con el consiguiente perjuicio por el coste de su mayor financiación, puede todavía resultar este perjuicio inferior al mayor margen que pueda proporcionar la operación de compra o de venta, que se ha promovido.

En esta gestión del circulante sin dejar de lado los aspectos estacionales según el tipo de actividad, y sin olvidar los aspectos coyunturales de claro signo macroeconómico, conviene destacar cómo una acertada combinación de factores puede proporcionar un aumento de la rentabilidad de la empresa, considerando ésta a su interno campo de acción, pero si este mismo principio lo aplicasen rigurosamente todas las empresas del país, deben evitarse los roces a base de un trato comercial leal y ético basado en una programación mutua de entregas de bienes que evite stocks innecesarios y potenciar al máximo la producción de los mismos, en cada una de ellas.

c) La *financiación de la Empresa* tiene una serie de problemas como la naturaleza y volumen de los recursos, propios o ajenos, su proporcionalidad y sus límites, que por incidir sobre el grado de endeudamiento y producir un impacto en el Pasivo del Balance han de ser examinados, con visión global de la empresa, por sus riesgos y limitaciones, que pueden afectar

incluso a la misma estructura política de la empresa, condicionando, por tanto, muchas veces, a la misma rentabilidad de las inversiones y de la empresa por el distinto coste de dichos recursos.

Sin dejar de considerar, por otra parte, ciertas circunstancias, en las que por imperativos no puramente económicos pueden llegar a plantearse situaciones tensas, excesivamente heterodoxas en su financiación y por tanto no recomendables en términos generales, pero aceptables como excepción si, en el fondo, sirven para promocionar proyectos rentables, vamos a centrarnos en el tema de los costes directos o indirectos de los recursos a utilizar para el desarrollo de la empresa, por incidir más directamente sobre la rentabilidad de la misma.

Es evidente que no puede tomarse ninguna decisión que implique inversiones en el inmovilizado de la empresa, a partir de cierto volumen, sin comparar la rentabilidad que éstas van a producir en cada uno de los próximos ejercicios, y en el marco de un horizonte que cubre un buen número de años con el coste de los recursos necesarios para su financiación y el impacto que ésta produce en el Pasivo del Balance. En la medida en que dicha rentabilidad sea superior al coste de los recursos, puede, en general, estimarse correcta la decisión de invertir. Pero, por otra parte, tampoco pueden plantearse decisiones sobre inversiones aisladas que cubran aquel principio, sin ver cómo la suma de todas ellas incide en cada uno de los sucesivos Balances.

Finalmente debe considerarse al hablar del coste de los recursos, cómo grava cada uno de ellos la imposición fiscal directa o indirecta, así como sus respectivas servidumbres de tipo jurídico, por limitaciones en la cifra o por implicar previa dotación a reservas y de mercado, que tanto condicionan el volumen de posible utilización de cada uno de ellos. Así, por vía de ejemplo, señalamos a continuación, de menor a mayor coste, una lista según la naturaleza de los recursos:

1. Amortizaciones
 2. Realizaciones de Activo
 3. Reservas desgravadas
 4. Reservas no desgravadas
 5. Primas por emisión de acciones
- (directas o indirectas (procedentes de Obligaciones convertibles)

del mercado, la paulatina incorporación de nuestro país al Mercado Común Europeo y las exigencias, antes mencionadas, de colaborar con el actual Plan de desarrollo económico y social, obligan a familiarizarse con todas ellas y aplicarlas de forma gradual, sensata y razonada.

b) Las técnicas que afectan a la *gestión industrial* suelen ocupar en esta clase de empresas el contingente más numeroso de hombres y la mayor proporción de medios y recursos, e indica, por tanto, una necesaria prioridad en su difusión y perfeccionamiento. Unas se refieren a la programación de la producción y consiguientes almacenajes de primeras materias, productos en curso y productos acabados, en función de la demanda del mercado y compatibilizando con el mínimo coste posible, cargando el acento en la rápida atención a la clientela; otras se refieren a la organización del proceso de fabricación con adecuadas distribuciones en planta de máquinas y elementos auxiliares, con tendencia creciente a una mayor automatización y estandarización de procesos; otras cargan el acento en una adecuada especialización y rendimiento de la mano de obra; unas dan gran prioridad a los problemas de la calidad del producto, mientras otras se preocupan especialmente cómo poder atender determinadas puntas máximas de fabricación, de claro signo de oportunidad estacional. En conjunto, si bien todas ellas apuntan al mínimo coste unitario de producción, o de soporte de una incisiva acción comercial, es evidente que según la proporción de la primera materia, mano de obra o maquinaria representen en el coste total, darán preferentemente prioridad a los factores que más incidan en el mismo.

Tiene gran importancia en este tipo de empresas la forma en que están organizados los procesos administrativos que suministran los datos del coste, con la necesaria rapidez, claridad y seguridad en su tratamiento y presentación, para que debidamente debatidas por los niveles adecuados de mandos responsables, y según la estructura empresarial, puedan rápidamente subsanarse los defectos, errores o desviaciones negativas apreciados.

c) Las técnicas que afectan a la *gestión de la mano de obra* ya son mucho más complejas y variadas y por afectar al hombre, con todas sus diferencias de personalidad, requieren un profundo estudio, una delicada atención y una progresiva implantación y adaptación, según las circunstancias, y su mantenimiento y actualización han de ser constantes, no sólo considerando el individuo en sí, sino también en su colectividad de trabajo más o menos amplia.

Entre las que afectan al rendimiento, desde las de estudio de métodos, tiempos y movimientos, con estímulos que premian el ahorro de tiempo o de materiales, o a la calidad y cantidad de piezas fabricadas, en los niveles más bajos de responsabilidad, hasta las que estimulan las iniciativas, simplificaciones de procesos o elevación de productividad de los niveles intermedios o altos de responsabilidad, hay una gama de posibilidades enormes de mejora de la gestión, que no sólo son aplicables al obrero manual, sino también a los otros campos comerciales, técnico y administrativo de toda empresa.

Hoy día la política salarial, además de estar enmarcada por unas técnicas más complejas, como son la valoración de puestos de trabajo y la valoración del mérito personal, lo está también por las primas o incentivos adecuados, dentro de una curva salarial de mercado, en abierto contraste con el sector económico y la zona geográfica correspondiente.

Las atenciones al personal, no sólo las de la seguridad social obligatoria, sino también las voluntarias que complementan dignamente la tranquilidad y garantía de asistencia a toda la familia ante cualquier eventualidad adversa, si bien por una parte gravan el coste del personal, por otra parte, dan estabilidad si se complementa con un trato humano adecuado y, sobre todo, si las posibilidades de promoción profesional y de ascenso, son efectivas. Así es posible un bajo índice de rotación del personal, que en conjunto hace motivar y potenciar el gran valor de su experiencia profesional con lo cual cada vez se va sintiendo más satisfecho, leal, adicto, y plenamente integrado, si no se enfrían y rutinarizan las normas, a veces excesivamente rígidas, sobre administración de personal, y si no se anquilosa el organigrama de la empresa.

d) La coyuntura económica actual, obliga muchas veces a aplicar la técnica de la *gestión marginal del producto*, a base de conocer su coste directo unitario, en función de la producción creciente, o de su introducción en nuevos mercados o consumos y apreciar mejor los costes de estructura que no se sensibilizan. Conocido, pues, el margen de contribución a las cargas de estructura de cada producto, mercado o consumo y conociendo mejor los precios del mercado, la acción de la concurrencia, o las motivaciones del consumidor, es más factible planear una más enérgica y penetrante acción comercial, en un mercado más conocido o sensibilizado por el creciente prestigio de una marca o de unos productos o de una empresa, y por ello, mejorar la rentabilidad.

e) Los *costes de tipo estructural*, suelen ocupar menos la atención en orden a su rebaja, porque no suelen plantearse, por no conocerse, cara a las funciones empresariales que cubren. En la medida en que se conozcan los costes financieros, en función de una determinada política de descuento o de la estructura financiera de la empresa, es posible incidir favorablemente sobre ellas. En la medida en que se conozcan los costes de los procesos administrativos de suministros de datos, necesarios para la mejora de la gestión según sea por funciones, zonas o productos y actuando con continua mejora de métodos, se verá la utilidad marginal que produce cada partida, y no se producirán costosas reorganizaciones sin compensación adecuada o sin suficiente capacidad de digestión por los mandos afectados. En la medida en que se conozca el coste de la administración del personal, se verá su utilidad marginal si se conoce la finalidad de los nuevos datos, tanto si son para apoyo de nuevas acciones, para evitar riesgos o son simplemente por razones de estética. En la medida en que se conozca el papel de las personas o servicios que tratan estructuralmente con el entorno exterior, se verá también si su coste es compensado por la productiva nitidez de una clara imagen de la empresa.

5. SÍNTESIS

No hemos tratado hasta aquí tan sólo de remover todas las posibles partidas, o conceptos sobre los que es posible actuar, profundizando en su gestión, en orden a la mejora de la rentabilidad empresarial, para que así se esté en condiciones de cumplir mejor su aportación al bien común, en el marco de un Plan de Desarrollo y en unas circunstancias y coyuntura determinadas, sin olvidar una relativa escasez de recursos financieros adecuados que, ya de por sí, sería muy importante y útil.

Nuestro objetivo es un poco más ambicioso y apunta al HOMBRE, para que sea realidad el principio de que ha de ser el receptor, el beneficiario de toda una política de desarrollo económico y de promoción social, en el marco de una definida personalidad profesional.

TERCERA PARTE

EL HOMBRE EN LA EMPRESA

Hemos esbozado hasta aquí unas reglas que tienden hacia un óptimo de gestión económica en la empresa; hemos tratado de poner de manifiesto las más destacadas partidas sobre las que es posible actuar en orden a la mejora de la rentabilidad empresarial; estamos presentando un argumento en un momento particularmente sensible de nuestro país, en el marco de un Plan de Desarrollo y en un momento crítico de reestructuración de nuestro sistema financiero que evidencia una insuficiencia de recursos para atender a tantos objetivos, pero nunca podemos olvidar que si bien la empresa crea y distribuye unos valores económicos y, si un objetivo claro de empresa es potenciar al máximo esos valores económicos, también es cierto y axiomático que estos valores económicos deben estar al servicio del hombre. Por esto el objetivo que pretendemos en este discurso es un poco más ambicioso al apuntar al hombre como receptor y beneficiario de toda una política de desarrollo y promoción social y a ello le dedicamos esta tercera parte.

Vamos pues a ver ahora cómo el hombre, individualmente y en grupo, debe colaborar para potenciar aquella creación y distribución de bienes económicos en el puesto concreto que le fije el organigrama empresarial; y cómo debe cumplir sus deberes profesionales, de acuerdo con sus directrices recibidas jerárquicamente, y de acuerdo también con su conciencia sensibilizada en el ejercicio de su profesión y en el contexto de un determinado entorno social. Una vez fijados sus deberes y aportaciones es cuando estaremos en mejores condiciones para acometer cómo puede ser mejor receptor de esos bienes.

Vamos a examinar en los siguientes cuatro puntos las facetas que consideramos más importantes en la optimización de la aportación humana en la gestión empresarial:

1.º LA PROFESIONALIDAD DEL HOMBRE EN LA DINÁMICA DE LA GESTIÓN

Las reglas de actuación del hombre en la empresa se mueven en función de sus atribuciones concretas en el marco de un organigrama que va evolucionando, y en una línea de mejora de la gestión, en circunstancias también cambiantes. Todo, pues, tiene una gran dinamicidad y en la medida en que el hombre se potencia para mejor afrontar el planteamiento y resolución de los problemas que se le van apareciendo, mejor aportación efectuará y mejor beneficiario puede resultar de esta optimización de la gestión empresarial.

Para ello vamos a examinar a continuación las cuatro características de su profesionalidad que juzgamos más destacadas a este respecto.

a) *Responsabilidad económica del hombre*

En el organigrama de toda empresa, cada puesto ha de tener una función bien clara y cada hombre en dicho puesto ha de tener una responsabilidad bien delimitada, en orden a los objetivos y a los medios para cumplirlos y en orden también a la gestión económica que hemos presentado en la 2.ª Parte de este discurso, si queremos potenciar la empresa como aportadora de bienes y servicios a la sociedad que los espera. Debe haber, pues, un pleno conocimiento de esta responsabilidad económica, en cada hombre con mando, sin excepción de ninguna clase y el único problema que se plantea es su cuantificación y sistematización.

Es evidente que esa cuantificación de la responsabilidad ha de afectar a toda clase de valores tanto a los que ya dispone como de los que tiene que mover, o sea:

- a los de tipo estable: el inmovilizado
- a los de tipo cambiante: el circulante
- a los bienes o servicios aptos para la venta o ingresos, y
- a los gastos: materiales, mano de obra o servicios necesarios para la producción de dichos bienes.

Y es evidente también que todo hombre con mando ha de ser muy consciente de cómo las variaciones en cada uno de dichos elementos, van a afectar el patrimonio de la empresa y cómo van a incidir en su financiación

y debe conocerse el juego de los elementos que condicionan la normal marcha de la explotación, sean de ingresos o sean de gastos y saber cómo pueden funcionar para mejorar su rendimiento o evitar su improductividad. Esta delimitación, por la naturaleza de las responsabilidades económicas de cada hombre en cada puesto, se ha de acomodar a las condiciones de la estructura funcional, y además, a la geográfica o localizada por centros de trabajo y, además, a la división por actividades, finalidades o productos, dentro de cada empresa según su dimensión.

Es bien manifiesta la complejidad de la responsabilidad económica de cada hombre en cada puesto y para poder afrontarla y sentirse animado en esta lucha continua para la mejora de la gestión ha de tener todo el apoyo de las directrices y programas facilitados por la Dirección junto con un adecuado conocimiento de la incidencia de los efectos de cada acción en el campo de la responsabilidad de otro hombre o puesto. O dicho de otra manera, se ha de añadir a las responsabilidades individuales las comunes, compartidas o colegiadas, permanentes o circunstanciales, para que todo hombre esté predispuesto a trabajar en equipo y aprecie con toda la sensibilidad posible el impacto que una decisión suya pueda producir en otro y a entrenarse en la valorización de ambos impactos en orden al bien común de la empresa.

b) *Señalización de objetivos*

Si somos decididos partidarios de responsabilizar cuantitativamente la función de cada puesto y de cada hombre, como consecuencia de su valiosa aportación al bien común, también somos decididos partidarios de una todavía más clara señalización de objetivos y prioridades en función de los medios disponibles, por parte de los niveles más altos de la estructura empresarial hacia los niveles más operativos y particularizadas en unas unidades de tiempo que cubran la visión a largo y medio plazo en forma suficientemente clara para saber hacia dónde se va y que también cubran la visión a corto plazo en unas unidades de tiempo lo suficientemente pequeñas, el mes por ejemplo, para apreciar en ellas todo el peso de la aportación de las iniciativas positivas, las adversidades circunstanciales y las consecuencias de las desviaciones.

No cabe duda de que esta formulación será tanto más eficaz, en cuanto hayan participado en su elaboración la mayor parte posible de mandos de

la empresa. Y en la misma medida en que estos mandos tengan clara visión de su aportación positiva a esos objetivos, y se integren en ellos, más la considerarán como suya propia y se sentirán más vinculados al equipo directivo que será cada vez más amplio, consciente, libre y responsable.

Pero en la misma manera que todo hombre ha de recibir con claridad esos objetivos de su gestión, también los ha de transmitir a cada uno de los que dependen de él, y en la medida de su estructuración, medios y capacidad disponibles, con la mayor claridad e ilusión posibles, dejando siempre un margen adecuado de iniciativa para su mejora tras señalar la debida responsabilidad personal en ellos.

c) *La especialización profesional*

Hay que reconocer que es bastante dura la tarea y la responsabilidad que pretendemos atribuir a cada hombre, en cada puesto de mando y para afrontarlas vamos a destacar el valor de una de las armas que más le van a ayudar en su misión: su vocación profesional. En la medida en que cada mando se plantee cómo ha de ir asegurándose unos crecientes conocimientos de su especialidad profesional, y cómo los va aplicando al mejor desarrollo, coste o rendimiento de su función, estricta o amplia, de su específico puesto de trabajo, y cómo los va transmitiendo a su alrededor, sean de su mismo nivel, o sean sus subordinados, mejor cumplirá sus deberes profesionales y sociales y le irá dando a su alta misión un sentido cada vez más vocacional, necesario, por otra parte para que como hombre de temple fuerte, esté a la altura que las circunstancias actuales deontológicamente exigen.

d) *Las iniciativas, el control y el desarrollo de la gestión*

Hay que unir a aquella clara formulación de objetivos y prioridades y a aquel claro planteo de la correlación de factores que inciden sobre la medida de la rentabilidad de la empresa, un mínimo de iniciativa y de libertad en cada puesto, para que pueda haber ilusión en la aportación personal al esfuerzo común, para que puedan haber errores o aciertos, cuando en materias opinables se pueden elegir distintos caminos que conduzcan al mismo fin, y así se acreciente el poder formativo del hombre en esas decisiones personales suyas, y que le van capacitando y motivando para aspirar a puestos mejores.

Al lado de esta iniciativa y de esta libertad ha de aceptar el hombre

con profesional modestia el principio del control y de la rendición de cuentas, para ver cómo ha actuado en su libre andar y para ver cómo ha sentido y ejercitado la responsabilidad inherente a todo cargo, para que en lo íntimo de la conciencia de todos exista la profunda convicción de aquella positiva aportación antes aludida, o de que, por lo menos, se ha luchado olímpicamente para alcanzar unos resultados que la adversidad puede haber truncado.

Paralelamente al análisis y control de esa gestión ha de haber la posibilidad de mejora, de enmendar yerros, de superar dificultades, de contrastar cómo en función de unos medios se afrontan nuevos objetivos, basándose en la experiencia y en la reacción ante hechos pasados, debiendo ver el hombre consciente y responsable en este periódico replanteo de nuevas posibilidades de la iniciativa humana la esencia de la optimización de la gestión empresarial, en el marco de una gestión programada que va adaptándose con crudo realismo y renovada ilusión a esas positivas iniciativas humanas.

2. LA PERSONALIDAD PROFESIONAL DEL HOMBRE EN LA EMPRESA

La Empresa no puede permanecer indiferente a cómo se van formando profesionalmente sus hombres, sin los cuales, según O. Gelinier no hará nada, pues es preciso elegirlos y renovarlos y, además, formarlos, mandarlos y motivarlos. Estos problemas humanos, ya de sí por complejos, deben, por su misma naturaleza, ser considerados simultáneamente desde un doble punto de vista:

a) Por el lado de las necesidades de personal de la empresa para poder llevar a cabo sus objetivos el hombre está considerado como un *medio* al servicio de la empresa.

b) Por el lado de los hombres mismos, con sus necesidades, problemas, ambiciones, limitaciones, el hombre se convierte en *fin* y la empresa es el medio para alcanzarlo.

La convergencia de ambos puntos de vista en el hombre profesional obliga a conciliar en una síntesis equilibrada el enfoque de los problemas para el establecimiento de una política de personal. Por ello, vamos a detenernos un poco en el examen de las siguientes cuatro facetas que consideramos más importantes en esta cuestión, a saber:

a) *Conocimiento de las aptitudes del personal*

La Empresa ha de tener pleno conocimiento de las aptitudes que en singular tiene todo hombre y de las que en plural potencian a la empresa por la suma de éstos, con el fin de cubrir sus plantillas desde su reclutamiento y admisión, hasta su integración, utilizando las técnicas modernas de selección, en ciertos casos, con todas las mutaciones internas entre servicios hasta terminar con la jubilación. Con ello es posible saber la cantidad y calidad del personal en función de sus puestos en el organigrama, con su traducción en horas-hombre disponibles y calificadas para cada tarea, el coste de toda la remuneración salarial, incluidas las cargas sociales y los estímulos de toda clase y, finalmente, por coste unitario, de rendimiento por unidad, etcétera, tratando de dar una medida de los resultados de la gestión humana.

b) *La promoción humana de la empresa.*

No es suficiente conocer las naturales aptitudes y predisposiciones del personal y su encaje con los puestos y la estructura sino que, además, es preciso poder mejorar al personal, en un clima de trabajo propicio para que el hombre se sienta cada vez más útil y también más satisfecho.

Para ello conviene utilizar las modernas técnicas orientadas a la formación, adiestramiento o perfeccionamiento profesional y humano de mandos y de ejecutantes, con todos los estímulos adicionales de tipo salarial y de promoción en el puesto de trabajo, hasta que se sientan plenamente integrados en el equipo. Hoy, después de lograr que el salario cubra el mínimo vital y las necesidades familiares en relación al cargo o posición, se suele dar cierta relevancia a los factores que influyen en la motivación del personal, y que facilitan, en un adecuado clima, la autorrealización del hombre identificado con su puesto. Gelinier cita una lista aproximada de dichos factores, tales como: seguridad, solidaridad, consideración, utilidad, crecimiento, nivel de vida, iniciativa, expresión, justicia, comodidad, etc., con sus motivaciones positivas o negativas.

Este clima de sereno estímulo equilibra la personalidad profesional del hombre y le posibilita para juzgar objetivamente las diversas situaciones humanas y es un medio adecuado para aportar la mayor cantidad y calidad posible de bienes económicos a la sociedad.

Pero, desgraciadamente, al otro lado de estos factores positivos en esa

valiosa aportación humana a la empresa y a la sociedad, debe considerarse con atención los focos o grupos que puedan dar lugar a conflictos colectivos, cuyo origen puede tener una base de razón justa y que conviene atender, y tratar de evitar la trascendencia de estos conflictos. También pueden tener un aspecto positivo los grupos de trabajo que, ligados por ciertas afinidades, sirven para polarizar una serie de objetivos individuales en un cerrado haz de objetivos integrados perseguidos mediante una fuerte motivación.

c) *Las actitudes del personal*

Entendemos que el hombre es libre en su actitud respecto a la empresa en que participa, dentro de unos límites en esta libertad, los cuales límites, por una parte, afectan a la alta dignidad y consideración que merece toda persona humana, tanto para el que da como para el que recibe. Y por otra parte, los dichos límites afectan al sentido ético de la conciencia del hombre, en función de los deberes o vínculos que le unen a la Empresa, expresos o tácitos, usuales o especiales. Al sentar este principio de libertad se da mucho más valor al inherente principio de responsabilidad personal y a un profundo sentido de la ética profesional.

¿Se puede influir en ese santuario de la libertad humana?

La empresa debe plantearse este interrogante, consciente de que puede influir favorablemente en el desarrollo de la personalidad profesional del hombre verdadero y auténtico patrimonio para éste y real y potencial activo de la empresa. Citamos simplemente algunos aspectos que pueden ejercer favorable influencia:

— Un puesto adecuado, en una clara estructura empresarial para cada hombre plenamente encajado en él, que permita conjugar los objetivos empresariales con las iniciativas positivas del hombre.

— Una satisfacción en el ejercicio de su actividad profesional, acorde con sus aptitudes y conocimientos y anclada en una clara vocación de trabajo en la empresa.

— El provechoso ejemplo del dirigente honrado, capacitado, diligente, adecuado al momento y sensible a los problemas humanos y que en una oportuna delegación de facultades demuestra confianza en sus subordinados y colaboradores.

Cuando en una empresa se están tratando de dar estos favorables condi-

cionantes de adecuado clima de trabajo, no puede el hombre dejar de tomar una actitud frente a la empresa que, acorde con la ética profesional, trate de asegurar el favorable desarrollo de su personalidad profesional. Una simple escala de valores fija esta actitud como sigue:

— Simple cumplimiento del deber estricto en su individual función.

— Además del cumplimiento del deber personal, se siente el deber de asegurar la colaboración al fin común de todos sus vecinos funcionales, para que no haya ningún espacio vacío.

— Además de todo lo dicho, sentirse identificado profesionalmente con los objetivos de la empresa, compartiendo en la medida que sea sus decisiones y sintiéndose integrado en el equipo y plenamente vinculado en la empresa.

d) *La ética profesional*

Según Johannes Messner en su gran obra “Ética social, política y económica” al tratar sobre Deontología manifiesta que el hombre conoce como una obligación de conciencia la plena realización del ser humano impuesto por una conducta que esté de acuerdo con las exigencias de su naturaleza, y que, trasladadas al campo profesional, tiene una concreción en orden a su puesto de trabajo, amplio o estricto, que se traduce en aquella triple actitud libre que antes hemos descrito y que influye muchísimo en su comportamiento y en sus resultados.

Pero no es esta visión interna de la conciencia profesional la única que nos interesa, sino que, además, su traducción externa de cara a cada uno de los grupos de personas que de una manera directa o indirecta participan de los resultados de la empresa y que por ser todas personas humanas, merecen su justa atribución en ellos. Esquemáticamente se podrían enumerar así:

— Los accionistas, que esperan una retribución a sus capitales que confieron a la empresa y siguen promoviendo el desarrollo de la misma.

— El personal que espera recibir la adecuada remuneración para el cumplimiento de sus deberes familiares y sociales, y con su perfeccionamiento profesional.

— El cliente que espera recibir productos competitivos y mejorados para atender a sus necesidades.

— El proveedor que espera una sana relación comercial de suministro de materias en cantidad, calidad y precio adecuados.

— El acreedor, que espera recibir la retribución convenida a su dinero dejado en préstamo y su reembolso en el momento pactado.

— La ciudad y la región, que esperan proporcionar empleos estables y productos adecuados a su desarrollo.

— El Estado, que también espera la colaboración empresarial directa a través de los impuestos e indirecta para coadyuvar a una política de desarrollo económico y promoción social.

— El dirigente, que espera además de su adecuada retribución tener el terreno propicio para expresar su personalidad en realizaciones concretas y de utilidad social, para asegurar a cada uno de los grupos humanos su debida participación en los resultados.

Estos derechos parecen a simple vista antagónicos, pero no son opuestos. Es deber de hacerles convergentes, por justicia y por ética profesional.

3.º EL HOMBRE EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

La extensión que viene teniendo este discurso, obliga a sintetizar en este tercer punto el hecho de que también al margen de la empresa existen entes que influyen provechosamente en el desarrollo de la personalidad profesional del hombre, y nos referimos principalmente a:

a) Las Asociaciones profesionales, sean de defensa de intereses, sean de formación y perfeccionamiento en diversas técnicas de aplicación de la empresa, o sean promotoras de contactos entre profesionales de similar rango o idéntica especialización, para facilitar los intercambios de experiencias profesionales en orden a su estudio, difusión y promoción en favor de sus asociados, y

b) Al entronque Universidad-Empresa, tan necesario para que en el doble aspecto de contactos en orden a la más pura línea ortodoxa de gestión empresarial sea estudiada científicamente y ser punto de referencia cara a la necesaria evolución de la misma, y en orden a que los universitarios salgan formados para ocupar puestos de mando, sin baches ni largas asimilaciones.

S Í N T E S I S

La exposición de una temática tan amplia centrada en dos puntos: *la rentabilidad y el hombre*, actuando juntos en la célula básica de la economía que es *la empresa*, para que la suma positiva y coordinada de aquellas actuaciones en un clima sereno y adecuado de superación y mejora, dote al país de estilo de trabajo apto para enderezarlo firmemente es una tarea demasiado sagrada para comprimirla y sintetizarla en un discurso de cincuenta minutos y en un folleto de una hora y cuarenta y cinco minutos de lectura.

Pretendo simplemente llevar al ánimo de tan nutrido y selecto auditorio, la conciencia de *nuestra grave responsabilidad* en el momento actual de nuestra economía y el estímulo de trabajar firmemente para ello.

Éste era el objetivo que pretendía y temo que mi torpeza expositiva lo haya malogrado. En cambio, sí puedo afirmar que he puesto toda mi vocación de servicio, toda mi honradez y sinceridad y toda la ilusión de un nuevo académico que pretende servir mejor a su patria en este nuevo puesto.

HE DICHO

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO

ILMO. SR. DON LUIS PRAT TORRENT

EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE:

EXCMOS. E ILMOS. SEÑORES:

ILUSTRÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS:

SEÑORAS Y SEÑORES:

El honor que representa para mí contestar al discurso de recepción del nuevo académico, hoy ingresado a esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, va íntimamente unido a la satisfacción de dar la bienvenida al amigo, al hombre con vocación extraordinaria que ha subido por propios méritos, al profesional de incansable y de inagotable energía que ha profundizado en las ciencias económicas, financieras, sociales y en la varia problemática de la gestión de empresas.

El Ilmo. Sr. don José Cervera Bardera se integra a esta Corporación con el equilibrio, la formación, la disciplina y la conciencia sensibilizada para el ejercicio de su vocación profesional; y, además, con la eficacia demostrada, la rectitud y la honestidad probadas por su ética profesional, condiciones, a mi juicio, elocuentes para acceder a este lugar cuya responsabilidad actualiza y reafirma el nuevo Académico en su profundo y meditado discurso de recepción.

Pocas veces como hoy la coyuntura económica, la gestión y la dinámica de los acontecimientos empresariales y la siempre cambiante actitud de los diversos sectores que se mueven a su alrededor, han exigido la perfecta unión entre el hombre impuesta de una técnica y del conocimiento práctico a la que esta técnica debe ser aplicada. De la coincidencia o no de estos dos factores depende el éxito o el fracaso, la obtención del grado óptimo o del mínimo en la gestión. Nuestro nuevo Académico, de muy joven gran enamorado y conocedor de la montaña, de sus riesgos, de sus bellezas naturales, de su serenidad, del tesón y sacrificio que muchas veces exige pisar la

cúspide para gozar contemplando a sus pies, la gran maravilla de Dios hecha naturaleza, ha fundido siempre en su espíritu la unión del hombre técnico y, a la vez, práctico, con la serenidad del análisis profundo y meditado.

Pero, veamos, rápidamente, su Curriculum Vitae:

Perito Mercantil, de fecha 22 de febrero de 1944.

Profesor Mercantil, de fecha 20 de febrero de 1946, con la calificación de “sobresaliente”.

Intendente Mercantil, de fecha 1.º de marzo de 1949.

Censor Jurado de Cuentas (Numerario) Promoción 1965.

Sobre docencia y actividades corporativas cabe significar su labor como profesor de “Gestión Financiera” y ponente en coloquios sobre técnicas de Empresa; “Cursos de Técnica Empresarial”; “Contabilidad de Costes”; “Mejora de Métodos y Mecanización Administrativa”; “Gestión Financiera en la Empresa”; “Tributación”; “Organización”; “Mecanización”; “Contabilidad General”; “Gestión Económica y Financiera de la Empresa”; “Dirección de Personal”; “Legislación Mercantil”, etc.

Desde 1968 a 1971 Presidente de la “Asociación para la Promoción de Técnicos y Dirigentes de Empresa” de donde es actual Vicepresidente.

A destacar, asimismo, diversas actuaciones como ponente sobre temas de la especialidad en Entidades como el “Ilustre Colegio Oficial de Titulares Mercantiles”, “Asociación Española de Analistas de Inversiones”, “Asociación Cristiana de Dirigentes” de Barcelona y otras muchas Corporaciones.

Como publicista, asiduo colaborador de la Revista “Estudios Técnicos Mercantiles”, órgano de la Asociación Católica de Técnicos Mercantiles, de Barcelona, desde el núm. 1 en octubre de 1949 hasta el núm. 128 en octubre de 1963, en artículos sobre temas de la especialidad.

Colaborador en “Economía Vascongada”, Revista de la Industria, el Comercio y la Navegación de San Sebastián, en 1951, y muchas otras publicaciones diversas y, finalmente, en su actuación empresarial, asesor de Empresas en el período 1951-1963 en materia fiscal, contable, económico-financiera y de organización.

En empresas filiales o promocionadas por “Catalana de Gas y Electricidad” activa participación en la promoción, control de gestión, Interventor, Consejero-Delegado, Director, Gerente o Presidente del Consejo de Administración, en innumerables de sus empresas, para acceder, finalmente, des-

de noviembre de 1971, a Director General Adjunto de la misma "Catalana de Gas y Electricidad, S. A."

Conocedor de su diario bregar en este gran mundo de la empresa y cumplida, en síntesis, la protocolaria exigencia de exponer lo más sobresaliente de la vida profesional del compañero académico que hoy ha ingresado en nuestra Corporación, permitidme que confiese lisa y llanamente que no he extrañado que el tema básico de su recepción haya consistido, precisamente, en el tema del discurso cuyo título reza: "La Rentabilidad de la Empresa y el Hombre."

En el pórtico y preámbulo de lo que es motivo básico de su discurso, el Sr. Cervera fija su atención en dos hechos trascendentes: la posición actual de nuestra economía y la balanza de pagos con el exterior y, seguidamente, las consecuencias del plan de desarrollo económico y social con relación a las empresas.

Don José Cervera divide su discurso en tres partes: la primera analiza el signo macroeconómico empresarial con relación a la Balanza de pagos con el exterior y sus incidencias con el Plan de Desarrollo Económico y Social. Todo ello bajo el prisma rector de la situación económica española analizado en el informe anual del Banco de España, pudiéndose deducir de esta primera parte analítica, a la vista principalmente del ejercicio de 1970, un afianzamiento y evolución favorables para nuestras estructuras económicas.

Constituyen la segunda y tercera parte de su discurso un estudio sobre la "Rentabilidad empresarial" y la "Optimación de la aportación humana en la gestión empresarial" que, a mi entender, son de muy actual meditación para un gran número de empresas y de hombres de empresa.

Referente al primer objetivo estudia nuestro recipiendario la balanza de pagos con el exterior analizando la Balanza comercial con agregación de servicios y transferencias, y la Balanza básica y saldo global, completados con las reservas de oro y divisas y la Deuda Pública.

Analizando estos datos efectúa unas consideraciones cuyo fin es lograr el deseado equilibrio de pagos con el exterior procurando la máxima estabilidad y advocando por la mejor información. Añade, acto seguido, unas recomendaciones sobre movimientos de capital a largo plazo y el deseo de que la mejora de nuestra Balanza venga por la potenciación de las exportaciones de las empresas competitivas y rentables; al hacer especial mención del Plan de Desarrollo Económico y Social como gran arma de la moderna

economía, hace hincapié en sus objetivos, características, evolución de las magnitudes macroeconómicas, programación económica, libertad de iniciativa privada, sujeción de la economía al hombre y a la sociedad procurando obtener la productividad media europea, de la que estamos aún bastante distanciados; una férrea economicidad para el sector público y todas las empresas con especial mención de una expansión económica equilibrada basada en las exportaciones, la rentabilidad selectiva de las inversiones y un eficiente sistema financiero canalizador del ahorro hacia las inversiones más idóneas.

Diríase que, nuestro beneficiario, intuye una cierta mayor estabilidad económica nacional a la vista y análisis de los últimos datos de nuestro primer Banco Emisor, pero siempre con la espada de cualquier acontecer, el más diverso o menos esperado, que produzca inestabilidad, ya que no podemos olvidar que nuestra primera fuente de ingresos en divisas está constituida por el turismo.

El Dr. Walter Hallstein, en su conferencia de mayo de 1971 en Barcelona, con motivo de las jornadas textiles internacionales, nos advierte de la dura lucha en que están inmersas las futuras empresas del Mercado Común y, por tanto, también las futuras empresas españolas. Dice el gran economista alemán: "Junto al libre intercambio de las mercancías aparece el libre intercambio de las personas, y por personas no solamente me refiero a los hombres, sino también a las personas jurídicas, o sea, a las empresas, sobre todo, a las grandes empresas capitalistas.

Libre intercambio para los obreros, ¡pero libre intercambio, también, para los empresarios! La consigna dice: libertad de elección del domicilio, libertad de sede para todo empresario en cualquiera de los países miembros de la Comunidad y libre intercambio de prestación de servicios en la zona de la Comunidad. También éste es un campo en el que hemos podido alcanzar notables progresos.

Finalmente significa libertad de acción, también, un libre movimiento del capital, o sea, para no rehuir la gran consigna del establecimiento de un mercado europeo del capital. Esta misión nos ocupa actualmente después de haberse completado la unión aduanera y después de haberse completado la política agraria común. Es un capítulo importante de la unión europea económica y monetaria que ha sido ya planteado y atacado. Todos los empresarios del gran espacio económico europeo deben tener el mismo acceso a todas las fuentes de capital en todo este espacio.

El segundo derecho fundamental de una gran economía europea es, como he dicho, el trato igual a los problemas iguales dentro de toda la comunidad.

Los consumidores, los obreros y los empresarios no deben ser, y ésta es una cláusula fundamental del tratado de Roma, discriminados según su nacionalidad.

Se trata aquí, por ejemplo, de las ayudas estatales, por medio de las cuales puede fácilmente favorecerse la propia producción de un país miembro vecino de la Comunidad y falsificar la competencia. Se trata, además, de una política común para el tráfico. Una competencia equitativa presupone la igualación de los precios para los servicios de transporte y una unificación de las condiciones en las cuales trabaja el empresario de transportes.

Y se trata, también, del acceso de todos en la Comunidad, de aquellos que, con palabras puestas de moda en la economía o economía política, se llama el 'Know-how'; acceso, por lo tanto, a todos los conocimientos sobre los que se basan el progreso económico y técnico. Y, finalmente, se trata de toda la política comercial."

Al comenzar la segunda parte de su análisis, don José Cervera entra en el comentario de la rentabilidad de la empresa con la vista fija en la correcta planificación de la misma ya que la empresa necesita tiempo, expansión equilibrada y una balanza con el exterior que no sea discutida por motivaciones negativas o inquietudes coyunturales cambiables continuamente.

Si añadimos a esta confianza el conocimiento y la seguridad de una política económica con programación suficiente, cuyos postulados indicadores están ampliamente consignados en el Plan de Desarrollo económico y social, cumpliendo estos postulados, podemos confiar en que la Empresa y sus hombres dinamizarán y seleccionarán su actividad empresarial de tal manera que en todos los niveles de rentabilidad se irán obteniendo los óptimos europeos siempre, pero condicionando la debida igualdad en el contrato de trabajo y su disciplina, organización empresarial, y en todas las demás cuestiones fiscales y económicas.

Si es verdad que la empresa es la más genuina savia para la economía, también es verdad que, dentro de la empresa, se van permutando los bienes económicos que la integran, de tal forma y manera que, según sean operaciones permutativas de bienes económicos van cambiando sus bienes pero no la suma, el conjunto de los valores empresariales; pero si las operaciones

son de carácter diferencial, positivas o negativas, esto es, inciden en beneficio o pérdida, según sea el resultado algébrico de estas diferencias, la empresa experimentará un incremento en su total representación de bienes activos en el primer supuesto o de su pasivo en el segundo caso.

Si consideramos, pues, que la empresa, en su incisiva vitalidad dentro de la economía, es la gran propulsora de la renta del país; pero, si, igualmente, consideramos que las empresas las mueven unos empresarios, unos hombres, unos técnicos, unos obreros, un capital y que, por encima de cada condicionante de la empresa, hay el hombre, con sus cualidades, sus defectos, sus necesidades familiares y sociales. Entonces, deberemos reconocer y coincidir en que la empresa necesita retribuir el presente con salarios y dividendos, el futuro con reservas y necesita estímulo constante en forma de beneficios repartibles.

Pero, a la vez, ante todo y por encima de todo, lo vital es tener una Empresa saneada, actualizada en todos los órdenes, competitiva y que si en determinados ejercicios sociales debe sacrificarse el dividendo en aras de inversiones necesarias al futuro desarrollo y rentabilidad de la empresa, hay que cumplir este objetivo y sacrificar el dividendo actual por el futuro para mantener la empresa con valor patrimonial máximo.

Como escribe nuestro recipiendario la Empresa es la célula vital de la economía y en esta integración hay dos partes que responden a esta vitalidad: la rentabilidad y el hombre.

De como se realice el óptimo de gestión se alcanzará el óptimo de rentabilidad. Para ello hay que tener muy en cuenta el patrimonio fijo y circulante financiado por los recursos propios y ajenos; la diferencia positiva entre los ingresos por bienes o servicios y los gastos necesarios; la más perfecta estructura de la empresa; las magnitudes de la situación económico-financiera de la empresa constituidos por el Balance de situación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Cuadro de Financiación; la programación de la Gestión Económica con todas sus implicaciones y el Control de Gestión.

Al adentrarse nuestro nuevo académico en el análisis de las Técnicas de Gestión patrimonial y de su financiación, particulariza en la gestión del fijo y su incidencia en los costos; profundiza en la gestión del circulante con especial referencia al Fondo de Maniobra y a la Financiación de la Empresa para, finalmente, hacer hincapié en las Técnicas de Gestión ya de tipo Comercial, Industrial, Humano, de Marginalidad, o de tipo Estructural.

Hemos dicho que lo más difícil de la Empresa es el hombre, el equipo

de hombres que deben crearla, llevarla en su gestión a través del tiempo, hacerla próspera, competitiva, rentable, constantemente renovada y actualizada y siempre líder en su género. Lo más difícil para la Empresa es el óptimo de la aportación humana en la gestión empresarial. La mayor parte de Empresas se hunden por la falta del hombre, del equipo de hombres. Dios ha dado a la Naturaleza unas leyes que se cumplen y se cumplirán a través de los siglos. Pero Dios, que ha dado al hombre el ser actor del gran milagro de la procreación de los hijos, no le ha concedido el don de poder transmitir la belleza ni la sabiduría a su albedrío.

Por esto las naciones, las familias, los patrimonios y, naturalmente, las Empresas, están sujetas a la inestabilidad cambiante de sus dirigentes; si éstos son inteligentes la prosperidad les acompaña, pero si no lo son, y si lo que es peor no siéndolo, creen serlo, la Empresa o solamente vegetará o con mucha seguridad se hundirá. Por la misma razón que los presidentes de las repúblicas, o los reyes constitucionales sucedieron a los reyes absolutos, en las áreas empresariales, el profesional, el técnico más preparado e inteligente en la gestión de Empresas viene sucediendo ya al hijo del empresario que no reúne cualidades directivas quedando éste en el papel de inversor para obtener una mejor renta de la buena gestión profesional delegada de su empresa.

El hombre y su equipo que llevan la responsabilidad de la Empresa en forma profesional aseguran la continuidad y la óptima gestión de la Empresa, responsabilizados ante el Consejo de Administración por un Gerente o Director no hereditario, por tanto, sino que ha accedido al cargo por su preparación técnica y humana, por su probidad moral y por su vocación y empuje empresarial. Tratándose de una empresa anónima, basta darle continuidad escogiendo el mejor y más preparado para la gestión a realizar.

Consecuentemente, como muy bien dice don José Cervera, al valorar la profesionalidad del hombre en la dinámica de la gestión empresarial hay que delimitar con mucha claridad cada función y cada responsabilidad económica, con señalización perfecta de objetivos dentro de cada especialidad.

Si la Empresa ha sabido valorar la vocación y las aptitudes profesionales y morales de sus hombres tendrá en su patrimonio humano el potencial activo más importante, de más valor y con más seguridad de futuro para la estabilidad y rentabilidad de la Empresa, y con esta conjunción cada participante en los resultados obtendrá su justa y equitativa valoración ya sea accionista, personal, cliente, proveedor, acreedor, organismo o dirigente.

Y con ello podemos citar aquellas palabras tan sugestivas de Pablo VI en su discurso de Roma, en junio de 1964, a los empresarios: “Os consideramos con verdadero respeto por lo que sois: hombres de negocios, como hoy se dice; empresarios, dirigentes, productores de riqueza, organizadores de empresas modernas, industriales, agrícolas, comerciales o administrativas, por tanto, creadores de trabajo, de empleos, de formación profesional, capaces de dar ocupación y pan a una gran multitud de trabajadores y colaboradores, y por ello mismo transformadores de la sociedad mediante el despliegue de las fuerzas del trabajo, que la ciencia, la técnica, la estructuración industrial y burocrática ponen a disposición del hombre moderno.”

Antes de dar por terminada mi contestación a su discurso de recepción, permitid que felicite al Ilmo. Sr. don José Cervera Bardera por su meditado y docto trabajo, por su análisis de nuestra actual coyuntura económica de cara al preocupante tema exterior y la Empresa, por su inquietud y su acertada visión de ese gran mundo de nuestra economía que es la empresa con todos los valores que la integran, y al felicitarle muy efusivamente por el contenido de su discurso felicitarnos igualmente, por su incorporación a esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras a la que no dudo aportará nuestro nuevo compañero lo mejor de su esfuerzo, de su técnica y de su experiencia unido a la generosa fecundidad de sus ideas.

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
PREÁMBULO	5
I. POSICIÓN ACTUAL DE NUESTRA ECONOMÍA, A TRAVÉS DE:	
1. LA BALANZA DE PAGOS CON EL EXTERIOR	7
a) <i>Análisis y consideraciones sobre los datos más relevantes</i>	12
b) <i>Conclusiones</i>	15
c) <i>Recomendaciones</i>	16
2. EL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL	18
a) <i>Objetivos</i>	20
b) <i>Características</i>	20
c) <i>Consecuencias para las empresas</i>	22
II. LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	
1. PLANTEO DEL PROBLEMA, CON	27
— <i>noción de empresa y</i>	27
— <i>noción de rentabilidad y sus facetas</i>	28
2. TÉCNICAS GENERALES DE GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD	29
a) <i>Magnitudes de expresión de la gestión económica-financiera</i>	29
— <i>Balance de situación.</i>	
— <i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias.</i>	
— <i>Cuadro de financiación.</i>	
b) <i>Estudio y programación de la gestión económica</i>	30
c) <i>Gestión de la Dirección General (o ejercicio de la autoridad)</i>	31
d) <i>Control de gestión</i>	32
3. TÉCNICAS DE GESTIÓN PATRIMONIAL Y DE SU FINANCIACIÓN	32
a) <i>Gestión del Fijo</i>	32
— <i>Renovaciones de las instalaciones</i>	32
— <i>Amortizaciones</i>	33
— <i>Selección de las Inversiones</i>	33

	<u>Págs.</u>
b) <i>Gestión del Circulante</i>	33
— Volumen y composición del Fondo de Maniobra	34
— Financiación del Circulante	34
— Gestión de stocks	34
c) <i>Financiación de la Empresa.</i>	34
4. TÉCNICAS DE GESTIÓN SOBRE LA EXPLOTACIÓN DEL NEGOCIO	36
a) <i>De tipo comercial</i>	36
b) <i>De tipo industrial</i>	37
c) <i>De tipo humano</i>	37
d) <i>De marginalidad del producto</i>	38
e) <i>De costes estructurales</i>	39
5. SÍNTESIS	39
III. EL HOMBRE EN LA EMPRESA	41
Planteo del problema	41
1. LA PROFESIONALIDAD DEL HOMBRE EN LA DINÁMICA DE LA GESTIÓN	42
a) <i>Responsabilidad económica del hombre</i>	42
b) <i>Señalización de objetivos</i>	43
c) <i>La especialización profesional</i>	44
d) <i>Las iniciativas, el control y el desarrollo de la gestión</i>	44
2. LA PERSONALIDAD PROFESIONAL DEL HOMBRE EN LA EMPRESA	45
a) <i>El conocimiento de las aptitudes del personal</i>	46
b) <i>La promoción humana en la empresa</i>	46
c) <i>Las actitudes del personal</i>	47
d) <i>La ética profesional</i>	48
3. EL HOMBRE EN EL ENTORNO EMPRESARIAL	49
a) <i>Las asociaciones profesionales</i>	49
b) <i>El entronque Universidad - Empresa</i>	49
IV. SÍNTESIS	51
<i>Discurso de contestación por el Académico numerario</i> ILMO. SR. DON LUIS PRAT TORRENT	55

