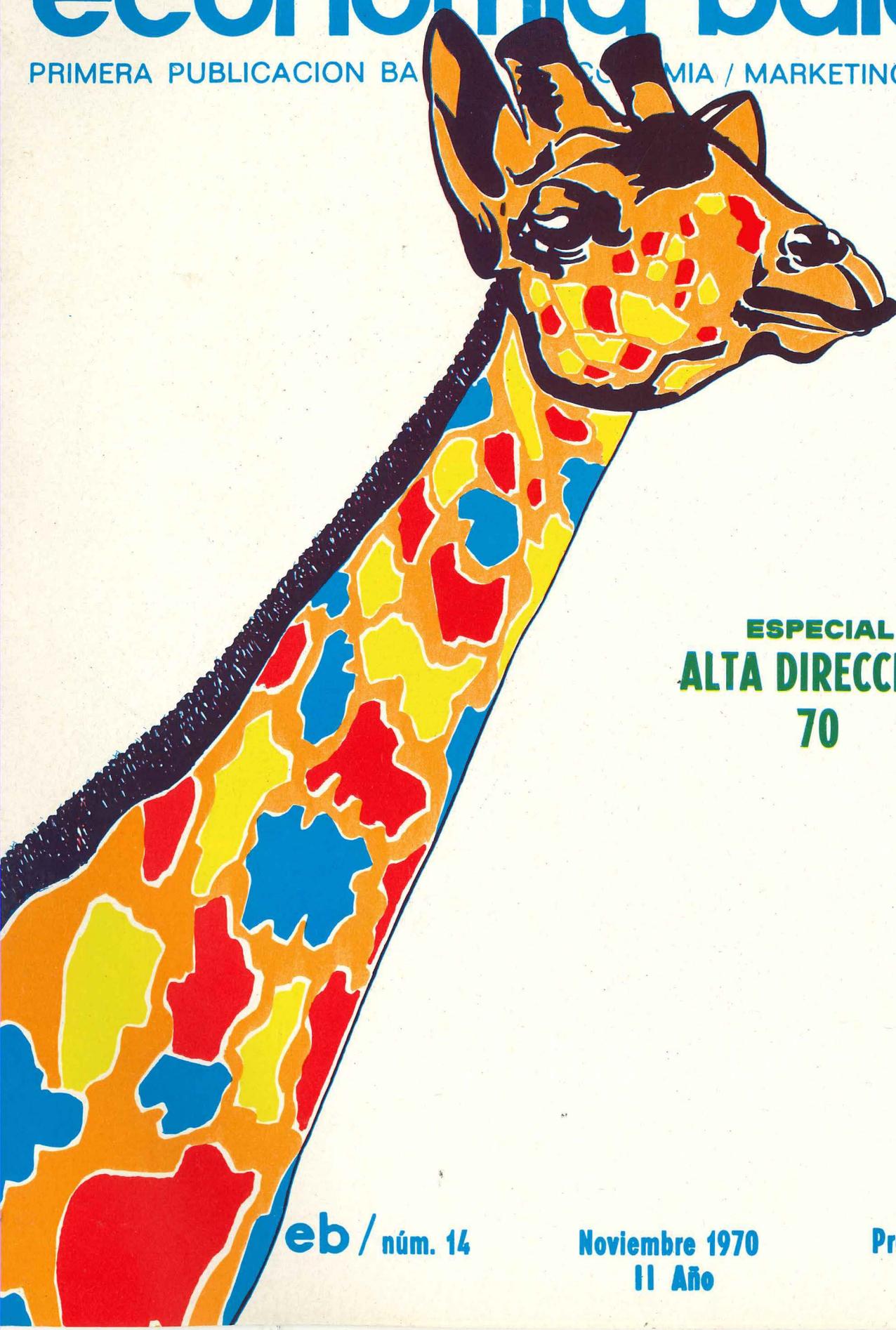


# economía balear

PRIMERA PUBLICACION BALEAR DE ECONOMIA / MARKETING Y FINANZAS



**ESPECIAL  
ALTA DIRECCION  
70**

**eb / núm. 14**

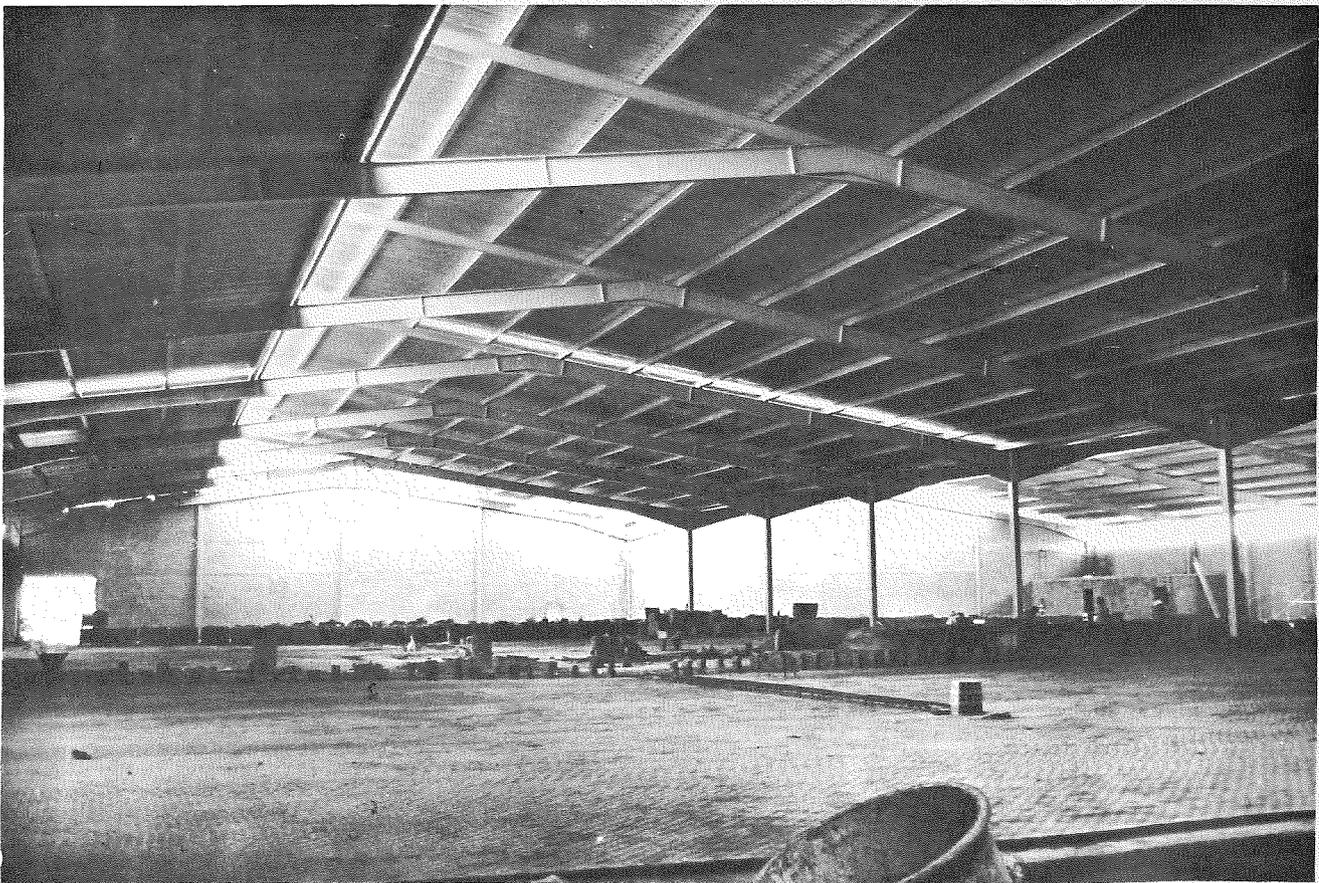
**Noviembre 1970  
II Año**

**Precio: 20 ptas.**

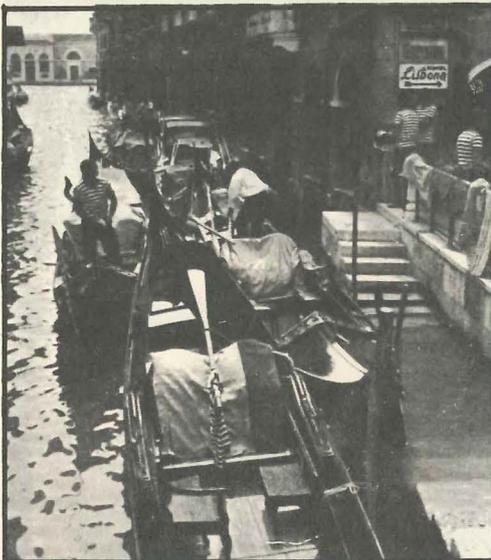
**Estructuras metálicas**

**ADROVER, S. A.**

**EN LA VANGUARDIA  
DE LA  
CONSTRUCCION**



**NUEVOS TALLERES CITROËN**

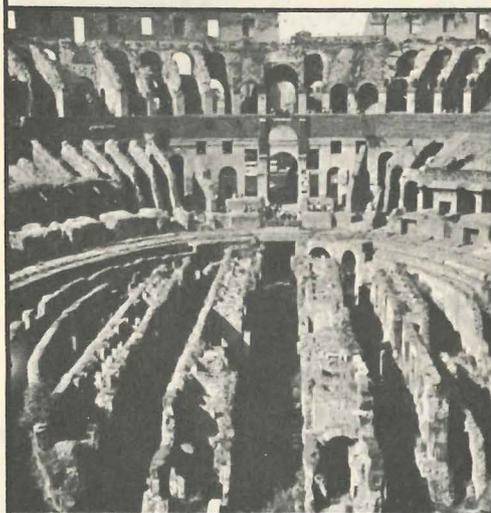


## CON NUESTRO PROGRAMA DE VIAJES

### INCLUSIVE TOURS EN EUROPA ( AVION HOTEL )

PUEDE ESTAR PRESENTE EN CUALQUIER FERIA O EXPOSICION COMERCIAL QUE LE INTERESE.

- Esta fórmula le garantiza el mejor servicio al mínimo coste, beneficiándose del programa que a un precio especial incluimos en estos viajes.
- Su transporte será a bordo de los magníficos aviones que todas las Compañías Aéreas nacionales e internacionales ponen a su disposición en servicio regular y su alojamiento en buenos hoteles.
- 7 días de estancia, o más si lo desea, en las ciudades europeas siguientes:



#### ALEMANIA

BERLIN	9.940 Pts.
COLONIA	8.345 »
DUSSELDORF	8.510 »
FRANKFURT	8.545 »
HAMBURGO	9.820 »
HANNOVER	9.950 »
MUNICH	8.665 »
STUTTGART	8.545 »

#### AUSTRIA Y SUIZA

SALZBURGO	9.100 »
VIENA	10.170 »
GINEBRA	7.675 »
ZURICH	8.905 »

#### FRANCIA E ITALIA

PARIS	7.715 Pts.
MILAN	8.355 »
ROMA	7.545 »

#### INGLATERRA E IRLANDA

LONDRES	7.195 »
MANCHESTER	10.330 »
DUBLIN	9.525 »

#### GRECIA

ATENAS	13.645 »
--------	----------

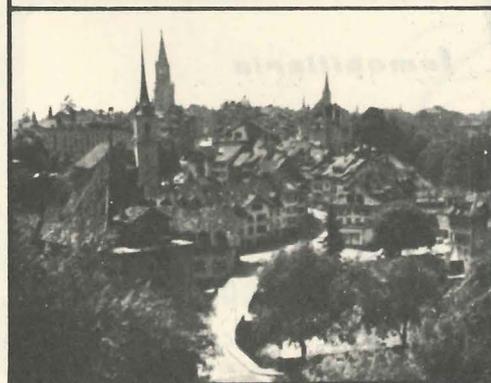
#### PAISES BAJOS

AMSTERDAM	9.365 »
BRUSELAS	9.275 »

#### ESCANDINAVIA

COPENHAGUE	13.720 »
ESTOCOLMO	17.785 »

LE FACILITAREMOS AMPLIA INFORMACION EN:



VIAJES  

*Arceló, S.L.*

Agencia de Viajes. Grupo A. Título n.º 80  
 Avda. Alejandro Rosselló, 102. Tel. 226949 y 216679  
 PALMA DE MALLORCA  
 EN IBIZA: Avda. De España, 9. Tel. 311247

# Transportes

# NOCHE

# y DIA

6. CENTELLAS, 23

TELF. 21 23 02 - 22 26 02 - 25 31 24

## economía balear

Primera publicación balear de Economía, Marketing y Finanzas.

C/. MORA, 9, 2.º-2.º  
APARTADO DE CORREOS: 945.  
TELF. 22 38 23. PALMA DE MALLORCA.

NOVIEMBRE 1970  
NUMERO 14

DIRECTOR: D. JAVIER MACIAS RODRIGUEZ.

GERENTE: D. BARTOLOME SIMO-ORPI SOLER.

JEFE DE PUBLICIDAD: D. ANTONIO F. CIRAC.

REDACTOR JEFE: D. JOSE RIBAS PALOU.

EDITA: SERVICIOS EMPRESA A.S.I.M.A. EDICIONES Y PUBLICACIONES.

TIRADA: 6.000 EJEMPLARES.

PERIODICIDAD: MENSUAL.

SUSCRIPCION SEMESTRAL: 120 PTAS.

IMPRESO EN OFFSET: TRAMA PRINTING. C/. TEMPLE, 14 TELF. 22 29 54.

FOTOGRAFO: SERGIO.

DIBUJANTE: MANOLO GARCIA.

COMPOSICION MECANICA: LINOTIPIAS ANDRES FERRER.

DEPOSITO LEGAL PM 1839-1969.

«ECONOMIA BALEAR»

permite la reproducción total o parcial de cualquier artículo o documento gráfico, siempre que se mencione la procedencia y el nombre del autor.

Se ruega el envío de un ejemplar para constancia.

## sumario

### EDITORIAL

Las instituciones van actuando en política de empresa . . . . . 7

### MONOGRAFICO ALTA DIRECCION

Presentación . . . . . 8

Un marco poco propicio, por D. Vicente Oller Company . . . . . 9

Sugerencias para clarificar y adaptar..., por D. José M. Sagarra y Montoliu . . . . . 10

Financiación de la empresa, por D. Jaime Batalla Rapalo . . . . . 15

La función comercial, por D. Luis Renart Cava . . . . . 19

Dirección de hombres, por D. José Baruel Coll, S. J. . . . . 21

La gestión administrativa, por D. Francisco J. Palom Izquierdo . . . . . 25

Bibliografía . . . . . 29

### EMPRESARIADO

Puntos débiles de la empresa industrial en Baleares, por D. Miguel Aleñar . . . . . 30

### 14.ª CARTA ABIERTA A UN EMPRESARIO DESCONOCIDO

Delegar, delegar, delegar, por D. Javier Macías . . . . . 31

### TURISMO

MARKETING . . . . . 32

Puntos recordatorios del C. D. M. Baleares . . . . . 33

Del representante al jefe del estado general, por D. Harry M. Cuehn . . . . . 34

115 preguntas en torno a un estudio de marketing . . . . . 35

### FINANZAS

Damero económico . . . . . 37

Las 150 empresas . . . . . 39

### BOLSA por D. Fco. Suárez Guijoan . . . . . 41

### PAGINA RECORTABLE:

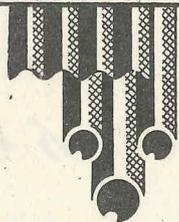
Diez consejos para padecer infarto de miocardio . . . . . 46

¿QUIERE VD. EXPORTAR? . . . . . 47

### NUESTRA PORTADA

La jirafa: simpático animal que siempre nos recuerda las cosas altas.

No es un símil, no, y perdón por si alguien lo tomara como tal, pero algunas Direcciones están tan «altas» que no conocen, cual alguna que otra jirafa, como funciona, y es un decir, su aparato locomotor, el digestivo o el respiratorio. Está su cabeza rectora ¡tan lejos!



# Ronda

MATERIALES PARA CONSTRUCCION Y DECORACION

C/. Fátima 1 - Tel. 23 12 69  
C/. 4 de Noviembre (Ca'n Valero) - Tel. 256092  
PALMA DE MALLORCA

BUTSEMS, S. A.  
SHUNT  
URALITA, S. A.

# Belt Inmobiliaria

ALQUILERES - ADMINISTRACIONES  
COMPRAS - VENTAS - TRASPASOS

Velázquez, 38 - 2.º - 2.º PALMA DE MALLORCA Tels. { 22 22 11  
22 72 19  
22 56 27

# CINZANO

PUR JUS D'ORANGE  
QUINTA EXTRA  
Import. España  
Contenido: 0,95 litro / 330 ml.  
ANTONIO MUÑOZ & CIA. S. A.  
Murcia - Valencia

# ready



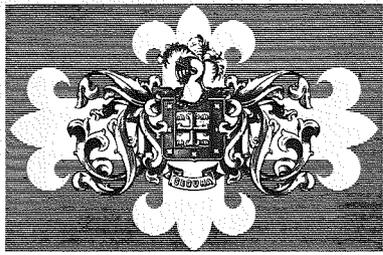
**bodegas unidas, s. a.**  
FUENMAYOR-RIOJA.



FOSFOROS DEL PIRINEO SA

*Garvey*  
JEREZ

## Segura Viudas



# Mahou

CERVEZAS DE CALIDAD

S. CYR

# Y

YBARRA

*Comsa, S.A.*

**Avda. Gral. Primo de Rivera, 18**

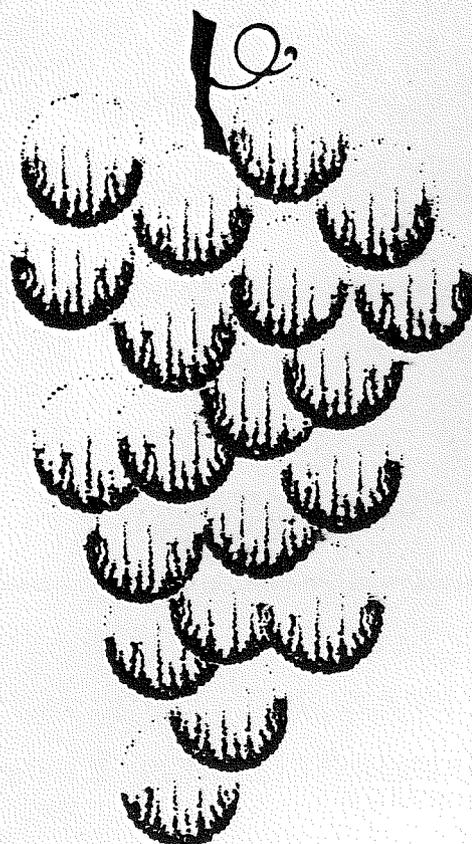
Teléfonos: { 213458  
217179

**PALMA DE MALLORCA**

# Feliz Mil Novecientos Segura Viudas

será el afortunado año en que se descorche la excelente cosecha  
que inicia ahora su crianza en nuestra Heredad.  
Igual fortuna que la que prometió, para 1970, el Cava Segura Viudas  
que hoy se ofrece a usted,  
después de un profundo sueño que duró muchos años.

## Segura Viudas



Heredad Segura Viudas, San Sadurní de Noya.

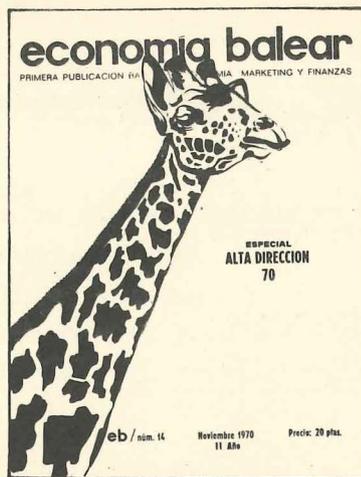
# Las instituciones van actuando en política de empresa

*Se está imponiendo a marchas forzadas un aire nuevo en los organismos oficiales. Se constata que se viene actuando bajo una política empresarial, es decir, se sigue lo que mandan los cánones del desarrollo administrativo: celeridad, economía y eficacia y todo ello se está llevando a cabo sin paliativos.*

*El que varios alcaldes formen una mancomunidad para llevar adelante planes de desarrollo con mejoras automáticas para el grupo, nos recuerdan las fusiones de las empresas para conseguir mejores productos con precios competitivos.*

*El que un Delegado de Ministerio marque el proceso de un expediente señalando fechas, caminos y resoluciones, nos recuerda al especialista que sobre un PERT nos dice cuando podrá estar el producto en la calle, PERO con la característica de que el especialista de la programación está sólo sujeto a los vaivenes empresariales, mientras que el Delegado —como el funcionario público— está atado a un circuito administrativo decimonónico y a una Ley de Administración Local cuya vida Dios guarde pocos años.*

*Si este ir a por todas se observa en todos los estamentos oficiales, semi-oficiales, empresariales, individuales, etc... habrá soluciones sociales de alcance máximo, Facultades, Universidad, Escuelas Profesionales, un Auditorium al 100 % de rendimiento, unas realizaciones de infraestructuras urbanísticas ejemplares, etc. etc... es decir TODOS EJECUTANDO, reservando sólo a las Cabezas la labor política, y ¿por qué no? «recuperando los cerebros» más caracterizados de Baleares para responsabilizarles de metas concretas y que por dejadez y olvido, se vienen quedando espectadores. Si todo ello se lleva a cabo podremos afirmar que, del futuro, seremos máximos responsables pudiendo aducir perfectamente que el que no participe, luego no comente.*



## PRESENTACION

Para ECONOMIA BALEAR es un honor, y un placer a la vez, ofrecer a sus lectores este número especial dedicado a la Alta Dirección empresarial.

Su redacción ha corrido a cargo de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresa (E.S.A.D.E.); por eso, los artículos que se incluyen en la parte monográfica de la presente edición han sido encomendados a conocidas personalidades que realizan una fructífera labor docente en la expresada Escuela.

Agradecemos sinceramente, los trabajos realizados por estos amables profesores y sobre todo, el espíritu de entusiasta colaboración, que desde un principio, hemos encontrado en la Dirección de E.S.A.D.E.

La Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas rinde en nuestra patria una magnífica labor cara a la formación del dirigente español, tanto en las técnicas de organización como en el apoyo de sus realizaciones y digna de verdadera admiración es haber conseguido que muchos de los actuales dirigentes de empresa pasen por sus aulas para estudiar y perfeccionarse, aún más, en las técnicas de gestión y organización. Asisten humildemente, a sus clases y se autopromocionan para poderse situar en niveles directivos, todavía más elevados, que los ocupados al iniciar sus enseñanzas.

Admiración, entusiasmo y digna de mejor encomio es la tarea que desarrolla desde Barcelona, para toda España, E.S.A.D.E. Como existencia de su ser y el ser de su existencia he ahí unos artículos interesantes, admirables, que esperamos servirán para solazar el espíritu de nuestros lectores, y servirán, además, para recordar algo que por mal aprendido haya podido ser bien olvidado.

Así, con esta presentación, les invitamos a dar la vuelta a la página y empezar, no la lectura como cada mes, de ECONOMIA BALEAR, sino el estudio concienzudo de cada uno de los artículos que forman la parte monográfica de esta revista.

Las personas que leen, con el interés de aprender algo, saben que «el mundo marcha; y que quien se detenga quedará aplastado, pero el mundo, como termina diciendo Jaime Balmes, continuará marchando».

## CIRCUNSTANCIAS OBLIGAN

La coyuntura que hemos tenido, en la presente ocasión, de poder ofrecer a nuestros lectores unos seleccionados artículos relacionados con la problemática de la Alta Dirección empresarial, nos ha impedido publicar aquellos otros que teníamos preparados

para el número normal de ECONOMIA BALEAR.

Pedimos excusas por la ausencia, en este número, de aquellas habituales secciones, al mismo tiempo que nos enorgullece presentar este monográfico sobre un tema de tan palpitante actualidad.



## UN MARCO POCO PROPICIO

por

**Vicente Oller Company  
Licenciado en Derecho y en  
Ciencias Económicas**

Se hace difícil la elaboración de un ensayo sobre cual sea la realidad industrial de una región o país y, sobre todo, sobre cual sea el modelo que va a inspirar su desarrollo futuro sin acogerse a las amplias posibilidades de análisis que nos proporciona la visión estructural. Según esta visión los hechos solo pueden explicarse como resultante del estado de todo un sistema o mundo circundante. La visión estructural se opone pues, radicalmente, a la visión causal, que contempla la realidad como una simple cadena de causas y efectos sucesivos y emparejados a manera de fichas de dominó. No, no existe una relación de causa o efecto, sino una compleja interdependencia en la que los «efectos» influyen también sobre sus propias «causas».

Este enfoque llevado al plano de lo económico quiere decir que la valoración de los hechos, de la realidad económica, requiere necesariamente la penetración en el mundo de lo social, de lo institucional y de lo psicológico, como mínimo.

En efecto, adentrándonos en el modelo de desarrollo industrial de las Islas Baleares nos encontramos con una realidad social e institucional que actúa como potente y decisivo freno al crecimiento; hasta tal punto, que, ni siquiera en parte, puede ser contrapesada por unas circunstancias económicas claramente favorables que aceptando la teoría clásica nos deberían necesariamente conducir a dicho desarrollo industrial.

Esta realidad social e institucional podríamos concretarla con los siguientes rasgos:

- Una organización familiar marcadamente patriarcal.
- Unos modos de comportamiento regidos primordialmente por la costumbre.
- Una desconfianza por la innovación.

Mal puede concebirse con estos condicionantes un modelo dinámico de desarrollo industrial que per se requiere:

- Una cierta libertad creativa en el terreno individual.
- Una actitud racional en el comportamiento.
- Una vocación innovadora en la vertiente de la acción.

Como decía, esta realidad tiene un mayor peso específico —negativo— que una circunstancia económica que teóricamente debiera haber impulsado un progreso industrial irreversible; me refiero, claro está, a una amplia concentración de grandes capitales.

A falta de más datos voy a referirme únicamente a la estructura bancaria de Baleares. De los cinco bancos de los que se da cuenta en el Anuario de Socieda-

des Anónimas 1969-1970, cuatro de ellos, sumados, tienen un pasivo que asciende a 3.534 millones de pesetas aproximadamente, lo cual ciertamente no les coloca en lugar relevante dentro de la panorámica bancaria nacional.

El quinto, por el contrario, tiene, por sí sólo, un pasivo de 26.000 millones de pesetas.

Con fines comparativos diremos que tal pasivo es superior al de Banca Catalana, Banca Jover, Banca Más Sardá, Banco Catalán de Desarrollo, Comercial, Banco de la Propiedad y del Comercio y Banco de Sabadell, ¡juntos!

Asímismo el pasivo del Banco al que nos venimos refiriendo es superior al del Banco Atlántico, 25.300 millones de pesetas, viéndose superado únicamente, en Cataluña, por el Banco Comercial Transatlántico; 28.000 millones de pesetas.

No estoy seguro, por otra parte, ni mucho menos, de que este brillante panorama económico tenga que ser necesariamente ensombrecido por una evidente carencia de materias primas y por un mercado interior escaso que, desde luego, redundará en un crecimiento del coste de transporte en el escándalo de las potenciales empresas industriales. En este sentido únicamente quiero resaltar de una parte que la experiencia histórica nos muestra claros ejemplos de países que han alcanzado altas cimas de desarrollo industrial apoyándose exclusivamente en su capacidad comercial importadora y exportadora y en su imaginación creadora —características, ambas, de las que están, ampliamente dotados los habitantes de las Islas—; de otra, que las industrias de vanguardia a lo largo y a lo ancho de USA y la Europa Occidental se están instalando en zonas con un marco natural agradable, huyendo de las conocidas aglomeraciones industriales, en un movimiento claramente descentralizador.

Este breve bosquejo del panorama balear nos sumergiría en el más encontrado pesimismo si no fuese por el esfuerzo que de pocos años acá vienen realizando una serie de industriales de decidido ánimo renovador y por el espíritu progresista y de buena voluntad mostrado por algunas de las autoridades de las islas.

Ojalá unas y otras aunadas consigan romper el celoso bloqueo que no pocos intereses privados imponen a todo lo que significa amplias oportunidades en lo cultural y liberación de facultades creadoras; que todo lo demás vendría por añadidura.

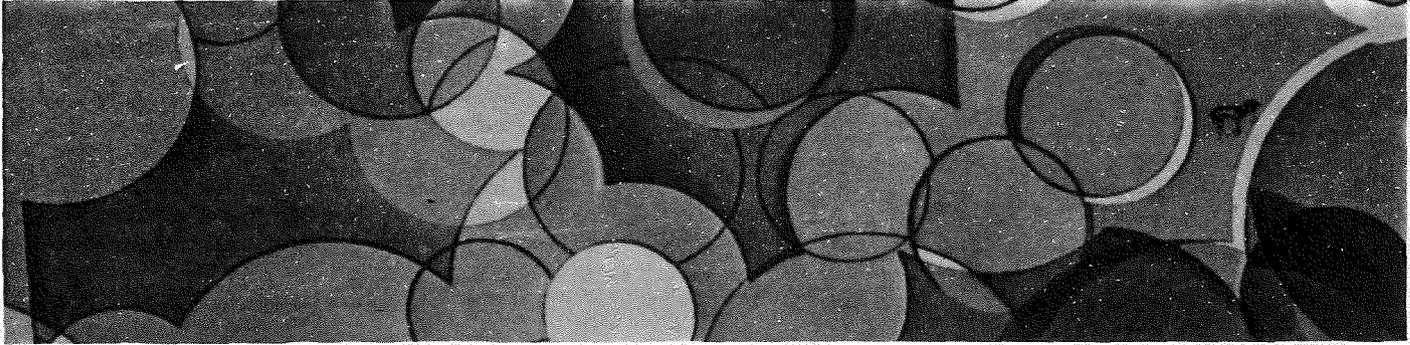
**CONSTRUCCIONES  
LLABRES & MONTANER, S.A.**

**C/. Bonaire, 55  
Telf. 210941 (6 líneas)  
Palma de Mallorca**



# SUGERENCIAS

**para clarificar y adaptar el concepto de gestión o "management" de empresa a las exigencias actuales y a las perspectivas del futuro.**



## GESTION

Definiremos gestión, en general, como el conjunto de normas de comportamiento y de actividades que tienen por objetivo lograr un óptimo de simultánea y armónica eficiencia en la utilización de los medios de capital y en la conducción de los hombres encuadrados en la organización hacia los fines de rentabilidad de la empresa a corto y largo plazo, al servicio del mercado.

Siendo los medios de capital de la empresa sus componentes estáticos, corresponde a sus componentes humanos, encuadrados en la organización, dinamizarlos por medio de una buena gestión.

La gestión va indisolublemente unida al hombre. La gestión correspondiente al equipo humano que dirige, o sea a los cuadros de mando, será la gestión directiva y la que corresponda al gerente o manager será la gestión gerencial.

También hemos indicado que, siendo el cambio el fenómeno fundamental de nuestro tiempo, la gestión debe desarrollarse bajo el signo de la creatividad, tendiendo a la propia creación del cambio.

Vamos a tratar de la gestión directiva, en general, modulándola hacia la zona de la alta dirección de la empresa.

## Justificación de los vocablos «management» y «manager».

Deliberadamente escribimos esta palabra y no la de Dirección o Administración, sin pretender entrar a fondo en el problema, opinamos, como Octavio Gelinier, que una palabra realmente adecuada para expresar lo que significa, realmente, dirigir, es la palabra «management».

La palabra «management» no es anglo-sajona sino latina y concretamente fue tomada del italiano por los anglo-sajones. «Management» proviene de «maneggiare», titulándose «maneggiatore» los direc-

tivos de las empresas de las antiguas repúblicas de Florencia y Venecia.

En efecto, dirigir una empresa es «maniobrarla», exactamente igual como se maniobra un velero que, partiendo de un puerto para llegar a otro, que constituye su objetivo, debe adaptarse constante y dinámicamente a la mar, a las corrientes, a los vientos, haciendo frente al cambio en cada momento y creando el cambio cuando convenga.

Mac Namara dijo, hace pocos años que «dirigir era hacer frente al cambio». Definición ya obsoleta y sustituible por la más reciente de Philippe de Woot que nos dice que «dirigir es crear el cambio», es decir, nada menos, que adoptar una actitud de «evolución revolucionaria», decididos a alterar el orden actual de cosas, hermanando la velocidad máxima, la prudencia y el sentido realista justo (tocant de peus a terra o gestió de seny), bajo el signo, no de la fuerza, sino de la buena gestión.

Dice Littré que la Prudencia es la virtud que hace conocer y practicar lo que más conviene a la conducta. La prudencia es una **virtud activa**, no debe empujar a **evitar** sino a mejor comprender para mejor intervenir. Si queremos conservarlo todo debemos cambiarlo todo. ¿Cómo?: A través de una buena gestión. Sobre todo a través de un juego limpio. La prudencia es muy fácil de justificar utilizándola para intentar la permanencia de situaciones insostenibles.

## Similitud entre «Management» y Gobernar:

El concepto de «dirección - management - maniobra», es todavía más significativo si analizamos a su vez el origen de la palabra «Gobernador» que proviene del griego «Kybernetes» que significa «piloto» y que, por cierto, es asimismo el origen de la palabra «cibernética» que significa el arte de hacer eficaz la acción (Couffignol - La cybernetique). También: una reflexión extremada sobre la manera de hacer.

por  
**JOSE M. SAGARRA y MONTOLIU**  
**Dr. Ingeniero Industrial**

De aquí, analizando los orígenes de la palabra que tanto usamos sin comprenderla, podemos concluir que «gobernar o pilotar un país» es lo mismo que «dirigir o maniobrar una empresa», pues ¿qué es un País sino una empresa? Es decir, una entidad de categoría superior a sus componentes: medios de capital, dirección y trabajo con el doble objetivo de rentabilidad (elevación del nivel de vida) y de realización de sus hombres, componentes de la entera sociedad y de la propia sociedad como grupo característico.

- Nos atreveríamos a apuntar aquí algunas ideas:
- En primer lugar que no es cierto que haya países pobres o ricos, simplemente países que llevan buena gestión y países que llevan mala gestión. ¿Son naturalmente ricos: Holanda y Suiza, por ejemplo? Evidentemente, no. Lo son a través de su buena gestión en lo económico y social, aunque les afecta profundamente el fenómeno de los «gaps». Podríamos citar muchos países del tercer mundo fabulosamente ricos en riquezas naturales y fabulosamente pobres por mala gestión.
  - El concepto «buena gestión» aparece como más claro y más concreto, más universal, que la maraña de los «ismos», en los que la humanidad se desangra en ideas estériles abandonando un quehacer maravilloso hacia el progreso que puede lograrse perfectamente a través de la buena gestión de todas las actividades humanas organizando las empresas con objetivos y dimensiones adecuadas.

#### **La esclavitud de los «ismos».**

Vivimos de un conjunto de falsas reglas de juego, a las que confundimos expresamente con la naturaleza humana para justificar actitudes dogmáticas que pretendemos expresar en «ismos». Tengo para mí que en la esclavitud de los «ismos», en el orgullo de mantenerlos, radica uno de los principales puntos de estrangulamiento del progreso humano.

No pretendemos ahondar más en este tema pero sí llamar la atención que a través del concepto amplio de empresa y de buena gestión, ambos problemas podrían resolverse.

La buena gestión y la propia concepción de empresa nos dan una filosofía preparatoria de la acción y un conjunto de normas que, adaptadas en cada circunstancia y en cada momento, permitirían un progreso dinámico y rápido del mundo. Es evidente que cada País-empresa tiene que llevar la gestión que le corresponda según su coyuntura y circunstancias actuales. No es posible llevar la misma gestión para los U.S.A. que para el Congo.

#### **Amplitud del concepto de «management».**

Citamos a Lawrence Apply, Chairman de la American Management Association en su mensaje a los socios de AMA en el ejercicio cerrado en junio de 1968:

«El management ha roto su imagen restringida. No está limitado a la empresa. Todos los sectores de nuestra sociedad están tomando conciencia de que es necesario el management para realizar deseos, alcanzar esperanzas y hacer que las ilusiones se realicen. El management es la diferencia entre la frustración y la plena realización.

- Una vida individual sin management conduce al aislamiento y a la frustración.
- Un hogar sin management es algo un poco mejor que una incubadora.
- Una comunidad sin management es tan sólo un sitio en el mapa.
- Una escuela sin management es un conocimiento adquirido sin propósito.
- Una iglesia sin management es una mole de ladrillo y cemento sin alma.
- Un sindicato sin management es la gratificación del egoísmo.

#### **La decisión, función fundamental del management.**

Dirigir es, fundamentalmente, tomar decisiones a tiempo y hacerlas tomar a tiempo a los demás. Según nuestra definición, la decisión marca la frontera entre el hombre dirigente y el dirigido. Es en esta definición donde se incluyen las condiciones innatas del dirigente de las que trataremos oportunamente.

Ahora bien, si dirigente es quien decide, resulta evidente que todos los elementos integrantes del organigrama, desde la alta dirección hasta los mandos intermedios inclusive son, auténticamente, dirigentes de empresa pues toman decisiones, tienen (o deberían tener) autoridad para ello y asumen su parte correspondiente de responsabilidad.

#### **La decisión y la incertidumbre.**

##### **La gestión como doma del azar.**

##### **Gestión previsional.**

Decidir es escoger entre varias alternativas aquella que haga óptimo un criterio de valor, no la mejor, que nada significa.

Toda decisión debe tender a optimizar un criterio y un solo criterio de valor. Un conjunto de condiciones restrictivas limitarán el valor del óptimo y es precisamente la determinación concreta del criterio a optimizar, en el conjunto del sistema y de las condiciones que puede restringir el valor del óptimo, donde reposa el circuito informativo que nos conduce a la decisión.

Una consecuencia inmediata de esta definición es que escoger entre varias alternativas, implica la existencia del azar, de un campo de indeterminación, ante la decisión.

Lo que ocurría en la economía de producción era que el ángulo de indeterminación ante la decisión era mucho más pequeño que ahora, o mejor dicho, nos lo hicimos, entre todos, más pequeño, a nuestro gusto, aunque nos rasgáramos las vestiduras cla-

mando por una economía de consumo y competencia que en el fondo no deseábamos. Nos costó resignarnos al hecho de un cambio de corona del rey fabricante al rey consumidor.

En aquella época la profesión del management no existía como tal. No era necesaria. Se dirigía por intuición y extrapolación. Se afirmaba que el management era solo arte, una actividad de intención artística. Se insistía en que solo podría ser dirigente quien nacía dirigente. Naturalmente, quienes pensaban así eran los dirigentes de la época. Hoy el management es una profesión que hay que aprender.

#### Las condiciones innatas del manager.

Nos apresuramos a indicar que es absolutamente cierto que para dirigir son necesarias unas condiciones innatas. No puede ser manager cualquiera aunque pueden serlo muchos más de los que hoy lo son o creen serlo. Según nuestro criterio las condiciones innatas para dirigir, el test psicológico para ingresar en el estudio de la profesión de la gestión directiva, comprendería los siguientes elementos básicos necesarios:

- Sentido común en grandes dosis.
- Intuición (no picardía que es una intuición degenerada). Conviene al pícaro ser dirigente pero no conviene a la sociedad que lo sea.
- Creatividad: capacidad de crear el cambio, de hacer frente al cambio.
- Capacidad de hacer frente al riesgo, calculándolo.

## ESCUELA DE TURISMO DE BALEARES DEL ESTUDIO GENERAL LULIANO

Legalmente reconocida (B. O. E. 27-8-65).  
Con delegaciones en: Madrid, Barcelona, Valencia, Salamanca, Sevilla, Las Palmas, Tenerife, Coruña, Huelva, Almería, Granada, Jaén, Mahón e Ibiza.

### TECNICO DE EMPRESAS TURISTICAS

Título Oficial expedido por el Ministerio de Información y Turismo, imprescindible para ocupar el cargo de Director de cualquier empresa turística. (B.O.E. de 21-7-67)

Dos horarios: De 3'30 a 7'30

De 5'30 a 9'30

Informes y matrícula: Estudio General Luliano  
San Roque, 8. Tels. 211988 - 221473

- Espíritu de aventura, modulado con la prudencia.
- Confianza en sí mismo.
- Tener experiencia.
- Tener suerte.
- Ser Líder. Conocer y practicar los principios del Leadership o Liderazgo.

#### La falsedad de la teoría mesiánica del Dirigente.

La «teoría mesiánica» del dirigente es falsa porque uno de los problemas, no tan solo de España sino del mundo entero, es la falta de dirigentes capaces y preparados, falta mayor si se tiene en cuenta que algunos de los que son o se llaman dirigentes no merecerían serlo. Si fuera cierto que solo es dirigente quien nace dirigente, la única solución del problema de su escasez consistiría en organizar rogativas para pedir al buen Dios que nos aumentara el «cupó» de dirigentes, lo cual es absurdo, por fatalista y no olvidemos que en el fatalismo del «siempre ha ocurrido así», «siempre lo hemos hecho así», «adica uno de los males característicos de nuestro tiempo y una magnífica red de justificaciones de posiciones falsas. El concepto del Líder no es absoluto; es relativo. Es una resultante en convicciones personales innatas, ambiente de trabajo, características del grupo humano a quien se dirige, dimensión y profesión de la empresa y coyuntura del entorno interno.

#### La creciente amplitud del campo de indeterminación ante la decisión.

El tránsito irreversible de la economía de producción a consumo ocurrido en España en 1958 ha constituido el hecho general de una nueva dinámica empresarial.

Hasta entonces existieron fabricantes, desde entonces existen empresarios. Antes el mercado estaba al servicio de la empresa - fábrica. Hoy la empresa debe servir al mercado. Antes el precio de venta era una consecuencia del precio de coste, hoy el precio de coste debe adaptarse al precio de venta dictado por el mercado. Dice Peter Driotuer que el principal objetivo de una empresa es lograr clientes, es más servir al mercado.

Ante esta situación, además del universo de la producción con que el empresario moderno debe enfrentarse, aparecen los siguientes universos o impactos dinámicos:

**El mercado:** Ya no nos compran, debemos vender. He aquí pues el primer nuevo factor determinante de la dinámica: el mercado, lo que el mercado quiera o exija. El mercado, como es natural, quiere y exige abundancia equilibrada, precio y calidad. El mercado desea y exige innovación y creatividad.

**El producto:** ¿Cuántos de los productos actuales de nuestra gama actual subsistirán de aquí, uno, dos, tres, cinco años? ¿Por cuáles deberían sustituirse? La empresa moderna se enfrenta con este impacto ligado con el gran problema de la investigación para mejorar los productos actuales y para crear nuevos productos.

Basta saber que en U.S.A. la duración media de

los productos ha descendido, en poco tiempo, de 25 años a menos de 4 años.

La empresa moderna se enfrenta con este impacto que exige un constante y costoso esfuerzo de investigación para mejorar los productos actuales y para crear nuevos productos adaptándose, tanto a las necesidades como a las posibilidades del consumidor. Sea cualquiera el producto que escojamos, nos sorprenderá el comprobar sus constantes mejoras tecnológicas.

**La tensión salarial:** No puede hablarse del mercado si no existe un poder adquisitivo creciente que permita dotar al consumidor de los medios de pago necesarios para adquirir los productos de las empresas. El aumento del salario real, es decir, sin el engaño de la inflación que, al disminuir el valor de la moneda quita de un bolsillo el aumento nominal del salario que entró por otro, es una necesidad inexorable si el desarrollo económico español ha de ser un hecho.

El dirigente de empresa se encuentra, pues, ante un nuevo impacto dinámico producido por el factor salario. Los sueldos y salarios deben y han de poder subir inexorablemente a una velocidad mayor que la inflacionaria para que el sueldo, o salario, expresión del poder adquisitivo real del consumidor, sea realmente creciente en bien del país y de la propia empresa.

**El avance tecnológico:** La velocidad de creación de nuevos modelos de máquinas, instalaciones, aparatos, etc., aumenta vertiginosamente. La humanidad, consciente del peligro del aumento demográfico, busca afanosamente la producción en masa de productos a precios asequibles y calidades aceptables para un mercado exigente, para un mercado de masas consumidoras.

**Las finanzas:** La compra de maquinaria y otros elementos de los activos fijos tangibles exige dinero, que sólo puede entrar en la empresa por tres canales. A saber:

- Las reservas de beneficios, lo que exige una gestión científica de la auto-financiación y limita extraordinariamente la percepción de beneficios de los propietarios o accionistas al obligar a atesorar buena parte de ellos en las reservas aumentadoras de los patrimonios de las empresas lo que constituye la esencia de una buena gestión financiera.
- Los aumentos de capital con dinero procedente de las fortunas privadas de los propietarios o de los ahorros del país, canalizados hacia la empresa, a través de las emisiones de acciones.
- La creación de pasivos contratados a largo plazo mediante los oportunos créditos o las emisiones de obligaciones.

Tales circunstancias constituyen un importante impacto en el dirigente como consecuencia del factor dinámico «finanzas» que le exige formación en las técnicas de las inversiones, de la política de dividendos y del equilibrio de las estructuras del llamado capital permanente.

No acaba aquí el impacto del factor dinámico finanzas. La lucha de todos los gobiernos, de todos los países, contra la inflación, les obliga a actuar en sus causas específicas mediante la gestión del dinero en circulación y la gestión del crédito.

Sabemos que existen dos tipos de inflación: la inflación monetaria y la inflación del crédito. La primera es un fenómeno irreversible. La segunda, no.

#### **Caracteres comunes a estos factores.**

Ahora bien, este conjunto de universos o impactos dinámicos presentan las dos siguientes características comunes:

- Son todos universos de azar.
- No pueden contemplarse con una óptica de corto plazo.

Ante esta situación caben dos soluciones:

- Decidir la renuncia a estudiar el problema con que nos enfrentamos. Hemos tomado una decisión. ¿Es buena? Evidentemente, no. Habremos transferido nuestra condición de managers de nuestra empresa, al azar. El azar será el nuevo gerente o director y la empresa estará sometida a los impactos de su buena o mala suerte, ambas representadas por la acción del azar, lo cual es absurdo e inadmisibile.

#### **La previsión como doma del azar, mediante la información.**

- Decidir estudiar el problema. Ante la incertidumbre del futuro, intentar preverlo mediante la información. La previsión científica, substituyendo

## **TITULO DE TECNICO EN PUBLICIDAD OTORGADO POR EL MINISTERIO DE INFORMACION Y TURISMO A TRAVES DEL INSTITUTO NACIONAL DE PUBLICIDAD**

—Tres cursos de Octubre a Junio.

—Horario de clases a partir de las 7 de la tarde.

*Informes:* **ESCUELA DE PUBLICIDAD**

José Villalonga, 50 — Tel. 23 58 63

## **TITULO OFICIAL DE TECNICO EN RELACIONES PUBLICAS POR LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

—Tres cursos de Octubre a Junio.

—Horario de clases a partir de las 7 de la tarde.

*Informes:*

**ESCUELA DE RELACIONES PUBLICAS**

José Villalonga, 50 — Tel. 23 58 63

a la intuición, es la única manera de domar el azar. ¿Qué es, en el fondo, la intuición, sino una previsión surgida espontáneamente de nuestro fuero interno utilizando un conjunto de informaciones que se albergan inconscientemente en el «data processing» de nuestro cerebro?

Domar el azar consiste, pues, en extender el campo de la intuición al de la previsión científica mediante un adecuado tratamiento de la información. Lo cual exige:

Conocer las técnicas de la previsión.

Conocer las técnicas del tratamiento de la información. Estar bien informado es una condición esencial del éxito en la gestión de empresa.

Hemos indicado dos características de los universos o impactos dinámicos. Una, que todos eran universos de azar, otra que no podrían contemplarse con una óptica de corto plazo.

En efecto, ninguno de los problemas de mercado, —producto, tecnología de inversiones o salarial, puede resolverse considerándolos dentro de la óptica del corto plazo, entendiendo como tal el año o el ejercicio contable. Nuestra política de productos, la previsión de cambios de estructura en el mercado, la acción de la competencia, las necesidades de inversión para ampliación o para sustitución de activos fijos o para hacer frente a las necesidades de activos circulantes, la gestión de la productividad en relación a los aumentos salariales, la política de

precios y tantos otros aspectos fundamentales de la gestión moderna, no pueden contemplarse más que con un horizonte y a través de una óptica de largo plazo, entendiendo como tal un mínimo de cinco años para incrementarla hasta un período de diez años el cual basta normalmente para una empresa de dimensiones medias. La empresa pequeña puede reducir el horizonte y la gran empresa debe aumentarlo.

Esta previsión da origen a la gestión de la empresa a largo plazo, gestión de importancia fundamental. En realidad la empresa que viva únicamente de una gestión a corto plazo, es vulnerable. La gestión a corto plazo no tiene sentido más que considerada como una sección en el devenir previsto a largo plazo.

### La profesión de la gestión directiva o management.

Abarca los siguientes grupos de actividades:

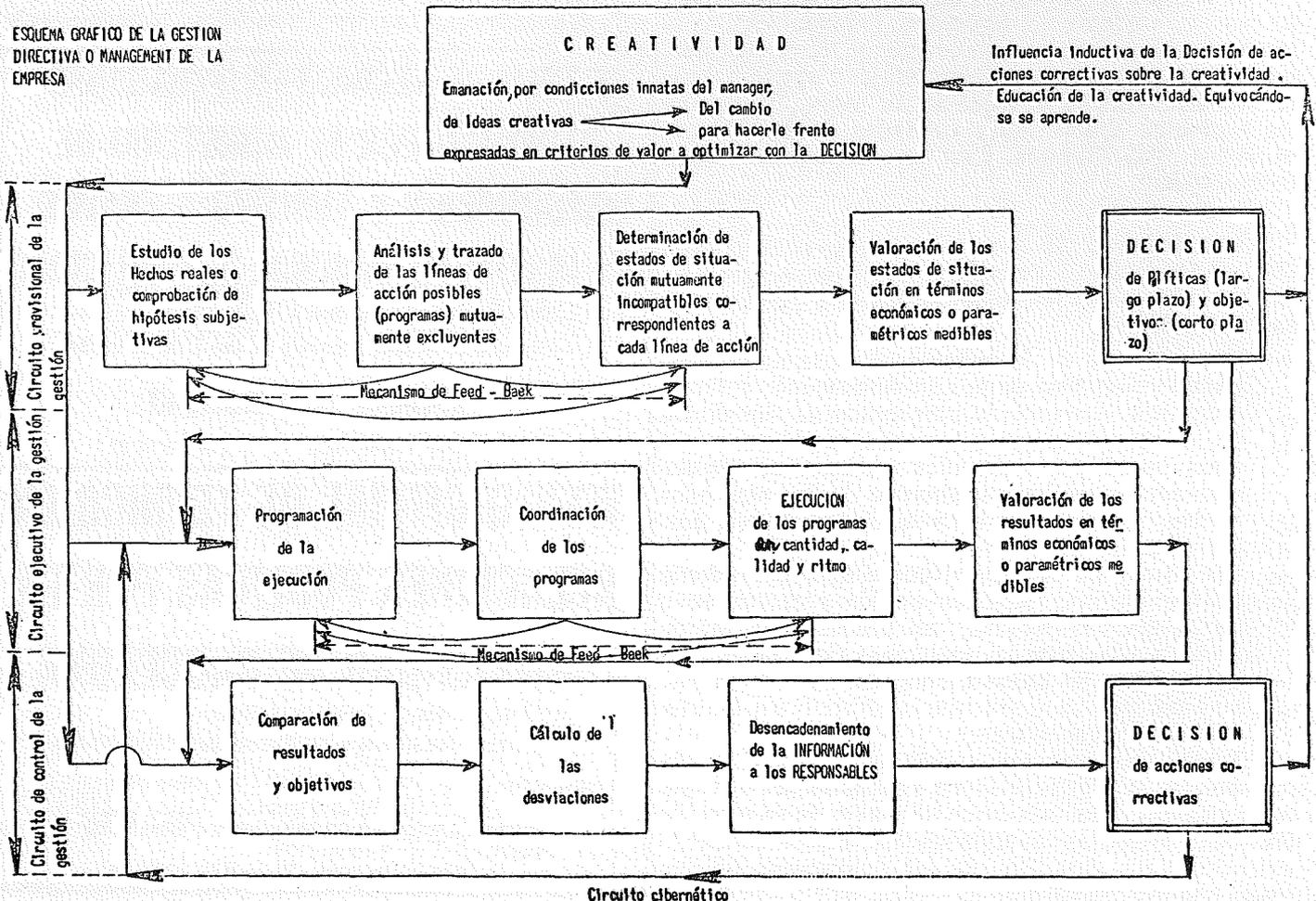
Gestión previsional y dinámica por objetivos bajo el signo de la creatividad. Un objetivo previsto es un azar domado.

Gestión ejecutiva o gestión de la acción.

Control de la gestión.

Conducción de los hombres o Ejercicio del Leadership.

No podemos desarrollar el tema aquí aunque lo situamos en el siguiente cuadro sinóptico que desarrolla los tres primeros aspectos.





# FINANCIACION DE LA EMPRESA

## INDICE

### I. INTRODUCCION

1-1 ORIGEN FINANCIERO DE LA EMPRESA

1-2 RECURSOS FINANCIEROS. RECURSOS LIMITATIVOS

### II. ADMINISTRACION FINANCIERA

2-1 SISTEMA DE ADMINISTRACION

2-2 ADMINISTRACION FINANCIERA

2-3 ESQUEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

2-4 CAPACIDAD CREDITICIA

2-5 COORDINACION: NECESIDADES - POSIBILIDADES

### III. DIFICULTADES DE FINANCIACION

3-1 CAUSAS QUE LAS PROVOCAN

3-2 ESTABILIDAD FINANCIERA

### IV. POLITICA FINANCIERA

4-1 SU NECESIDAD. - ESQUEMA

4-2 DISCIPLINA EN LA ADMINISTRACION

El presente trabajo, titulado FINANCIACION DE LA EMPRESA, comprende un conjunto de temas que para facilitar su exposición han sido agrupados en cuatro partes.

De la simple lectura del índice se desprende que los puntos a tratar para ser bien estudiados precisan más extensión de la dedicada en esta ocasión.

Aún sabiendo que las cuestiones solo se inician, y reciben en consecuencia un tratamiento incompleto, he creído conveniente, por la complejidad que entraña la FINANCIACION DE LA EMPRESA, exponer algunas de las cuestiones más importantes y que si pretendemos proporcionar una financiación racional y eficaz tienen que ser estudiadas o consideradas en su conjunto.

por  
**JAIME BATALLA RAPALO**  
Profesor Mercantil  
Actuario de Seguros

## I. INTRODUCCION

El significado que el Diccionario da a la palabra FINANCIAR es el de:

«Crear o fomentar una empresa aportando el dinero para ello».

El significado que le damos en esta ocasión es más amplio, como se verá en cuanto sigue.

### 1—1 ORIGEN FINANCIERO DE LA EMPRESA.

Es conveniente distinguir entre aquellas empresas que en principio obedecen a inversiones patrimoniales que buscan esencialmente colocar un capital cuidando de su seguridad y procurando alcanzar una adecuada rentabilidad, de aquellas otras que se deben principalmente al genio creador de empresarios con escasos recursos para financiar sus actividades.

### 1—2 RECURSOS FINANCIEROS — RECURSOS LIMITATIVOS.

En la actividad de la empresa participan un conjunto de recursos o factores. Algunos son más escasos otros más abundantes.

Las operaciones de la empresa quedarán interrumpidas al agotarse alguno de los recursos que utiliza en su actividad o funcionamiento (aunque tenga en exceso del resto de los factores). A dicho factor le llamaremos recurso limitativo por cuanto al agotarse paraliza o estrangula la actividad de la empresa.

Por su escasez o insuficiencia los medios o recursos financieros constituyen en muchas empresas el factor que limita su actividad o expansión.

Cuando, como anteriormente hemos dicho, los medios o recursos financieros son el factor limitativo, debemos reconocer el interés que tiene para la economía de la empresa la administración de los recursos financieros, ya que su escasez nos obliga a extremar los cuidados en su gestión.

La Dirección de la Empresa debe programar el pleno empleo de los medios financieros, evitando tanto, la presencia de recursos ociosos, como la escasez peligrosa de los mismos, or-

denando el pleno empleo al servicio de los objetivos más convenientes de entre los posibles para la empresa y que no obliguen a mayores aportaciones de recursos de los que realmente se disponga.

### 2—1 SISTEMA DE ADMINISTRACION.

Para nuestro propósito, entendemos por sistema de administración al conjunto de documentos que ordenados y relacionados entre sí, contribuyen a la realización de los objetivos de la empresa.

El sistema de administración implantado en la empresa, para que cumpla sus objetivos, debe facilitar a través de los documentos que lo integran, información suficiente y con ella conocimiento, tanto de la empresa como de las circunstancias por las que atraviesa, para efectuar racionalmente la dirección de la misma. En consecuencia deberá estar de acuerdo en establecerse en función de:

a) La Empresa y las necesidades concretas de información que precise.

b) El equipo humano que ha de interpretarlo y utilizarlo.

La empresa, organismo complejo, precisa información, la información es útil cuando sirve a la toma de decisiones, marca planes de acción, coordina los departamentos (y con ello los esfuerzos), controla los resultados, diagnostica las causas que provocan los fallos o las desviaciones que sufre la empresa en la consecución de sus objetivos, facilitándonos la corrección de las desviaciones.

Es preciso coordinar la intuición del nombre de empresa, con el conocimiento racional que puede ofrecerle un buen Sistema de Administración.

Con los datos sin elaborar que nos ofrece la intuición quedarán sin resolver muchos de los problemas que nos presenta la empresa.

La Administración será una ciencia en la medida que nos permita hallar solución a problemas insolubles para la intuición.

**2—2 ADMINISTRACION FINANCIERA.**

Los medios financieros (propios y ajenos) están confiados a la ADMINISTRACION FINANCIERA de la empresa que asume, entre otros, los objetivos siguientes:

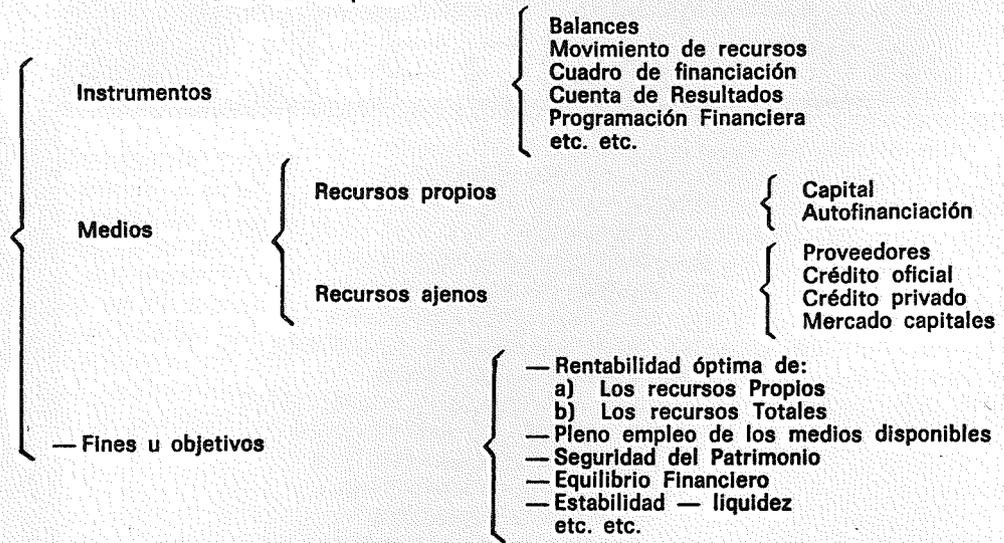
- a) Evaluar las necesidades financieras que precisan o exigen los programas de la empresa.
- b) Gestionar y conseguir, en su caso, la aportación de recursos ajenos para que colaboren equilibradamente con los propios, en la satisfacción de las necesidades mencionadas en a).
- c) Concertar o coordinar las necesidades y las posibilidades expuestas en los puntos anteriores en orden a alcanzar el óptimo económico-financiero.

d) Controlar la realización práctica de los programas, estudiando las desviaciones que se establecen entre las previsiones y las cifras realmente alcanzadas a medida que transcurre el tiempo al que se extiende el programa administrado.

Tareas tan concretas como las mencionadas, difícilmente se llevarán a cabo, sin la participación de personal directivo experto en la utilización de instrumentos de Administración exactos y precisos, los cuales son solamente útiles cuando se saben emplear y les emplea quien toma decisiones. Es natural que la mayor o menor complejidad de las operaciones de la empresa influirá en cuanto llevamos dicho y será tanto más necesario tenerlo en cuenta cuanto mayor sea la necesidad de coordinar las tareas de la empresa y la escasez que puedan presentar los recursos que intervienen en la explotación.

**2—3 En esquema:**

ADMINISTRACION  
FINANCIERA DE LA  
EMPRESA.



# usted puede ser nuestro embajador

Realizará una labor de primer orden.  
Fijará y organizará sus horas de trabajo.  
Su campo de acción será ilimitado.  
El incremento de sus beneficios vendrá determinado por sus esfuerzos.

Su colaboración estará respaldada por nuestros 106 años de experiencia.

Aproveche hoy esta oportunidad.

**LA CATALANA**  
Compañía de Seguros

SUCURSAL EN BALEARES

Avda. Gral. Primo de Rivera, 28 - Telf. 22 18 50

## INSTRUMENTOS DE LA DIRECCION.

Si la información se obtiene a través de los documentos se desprende la necesidad de prepararlos para que la puedan ofrecer. Cada documento atenderá a uno o varios objetivos en concreto. Más importante que la información que aporta cada uno de ellos en particular es la que se consigue al reunirlos formando sistema.

A los documentos de la Administración les llamamos INSTRUMENTOS DE LA DIRECCION por cuanto proporcionan la información que precisa la Dirección de la Empresa, para desempeñar eficazmente sus tareas.

## MEDIOS O RECURSOS DE LA ADMINISTRACION.

Los medios o recursos financieros que utiliza la administración para alcanzar sus objetivos, pueden clasificarse en dos grandes grupos, éstos son:

**Recursos propios.** Como su nombre indica son aquellos recursos que emplea la empresa y que tienen su origen en aportaciones de los socios o proceden de los beneficios logrados y no repartidos llamándose respectivamente, Capital y Autofinanciación.

**Recursos ajenos.** Los recursos ajenos tienen procedencias muy diversas. Tanto por su volumen, como por el tiempo que los emplea la empresa se establecen entre ellos características que los diferencia muy claramente. Los recursos ajenos, comúnmente empleados, proceden del crédito que nos conceden los:

- Proveedores
- Intermediarios financieros

A su vez se clasifican en función del tiempo en Exigible a Corto, Medio y Largo Plazo.

Debe tenerse especial cuidado al utilizar estos recursos, si se pretende proporcionar una financiación correcta. El empleo inadecuado de los mismos puede ser causa inmediata o posterior de inestabilidad financiera.

**Fines y objetivos de la Empresa.** Los fines u objetivos que hemos incluido en este apartado del esquema creemos que no precisan ampliación ya que los títulos expresan con claridad su contenido.

## 2-4 CAPACIDAD CREDITICIA.

Por la importancia que en la financiación de la empresa tienen los recursos ajenos y por aportar, cuando guardan la

debida proporción con los recursos propios, la financiación más conveniente para la empresa, resulta de gran interés determinar la capacidad crediticia de la empresa, para utilizarla hasta el límite en que los recursos por ella aportados complementando a los propios den como resultado una estructura estable y eficaz, capaz de facilitar equilibradamente recursos, tanto para financiar las inversiones en activos Fijos como para el Fondo de Maniobra o capital de Trabajo.

## 2-5 COORDINACION: NECESIDADES — POSIBILIDADES.

Un aspecto de la Financiación de la empresa es aquel que cuida de la Administración del volumen de los medios financieros a utilizar, en función de las necesidades que crean los programas en vigor en la empresa. Se pretende mantenerlos dentro de unos límites que permitan a la empresa actuar eficazmente, evitando tanto la presencia de recursos sin utilizar como la escasez peligrosa de los mismos. Para adentrarnos en el conocimiento de cada empresa en particular, conocer e interpretar la influencia que ejercerá en la marcha de la misma la utilización de las distintas fuentes de financiación y la relación que debe establecerse con los empleos que de las mismas se haga, es preciso determinar la coordinación entre los medios que exigen los proyectos de la empresa y los que ésta tiene a su alcance.

Los recursos necesarios para la financiación de la empresa pueden agruparse en función del tiempo en:

Recursos a Corto Plazo.

Recursos a Largo Plazo.

Con ellos pueden realizarse dos clases de inversiones bien definidas:

Inversiones en Activos Fijos.

Inversiones en Activos Circulantes.

Los medios financieros empleados en la inversión empresarial tienen dos procedencias que les distinguen, estas son:

Autofinanciación.

Recursos Externos.

Los recursos externos pueden ser propios y ajenos.

La coordinación tanto en la proporción que deben guardar entre sí los recursos a corto y a largo plazo, como las inversiones entre Activos Fijos y Circulantes, y el equilibrio que en su conjunto deben mantener los recursos propios y los ajenos, es condición necesaria para lograr la estabilidad de la empresa a lo largo de su vida.

## III—DIFICULTADES DE FINANCIACION

### 3-1 Causas que las provocan.

Por el elevado número de empresas que tienen en estos momentos dificultades en su Tesorería y la influencia de esta situación en su estabilidad y continuidad nos da la ocasión de

estudiar las dificultades que sufre en su financiación la empresa española.

Una forma de agrupar, para facilitar su estudio y comprensión las causas que provocan las dificultades en la financiación de la empresa pudiera ser la siguiente:

DIFICULTADES DE FINANCIACION		POSIBLES SOLUCIONES	
CAUSAS QUE LAS PROVOCAN	Insuficiencia de medios o recursos financieros.	Por la cuantía o volumen de los recursos disponibles.	Capital de empresario. Créditos a medio y largo plazo. Autofinanciación.
		Por los plazos de devolución o amortización de créditos.	Capitales permanentemente empleados. Coordinación ciclo empresa y disposición recursos.
	Administración deficiente.	En la adquisición de recursos.	Conocimiento y relación con los intermediarios financieros. Presentación de cuentas.
		En la gestión de los mismos.	Servicios adecuados. Instrumentos de dirección. Coordinación estructuras económico-financieras.
Consecuencia de otros problemas	Problemas de información.	Interna { Contabilidad interna. Conocimiento de posibilidades y necesidades.	
	Dificultades de formación.	Externa { Política económica. Política crediticia. Conocimiento del Mercado.	
			de Mandos Superiores de Mandos Intermedios

Es necesario establecer el diagnóstico de las causas que provocan las dificultades, para facilitar la búsqueda de las posibles soluciones. Muchas veces se confunden las causas aparentes con las reales y en tanto no lleguemos a éstas no podremos plantear los problemas para que puedan ser resueltos eficazmente.

#### ESTABILIDAD FINANCIERA.

La pérdida de la Estabilidad Financiera de muchas empresas tiene su origen en:  
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.

Cuando la rentabilidad de la empresa disminuye, ya sea por el aumento en los gastos de explotación, como por la contracción de la cifra de negocios, se resiente el equilibrio financiero de la Empresa. La unidad de la empresa y la relación que guardan entre sí los aspectos económicos y financieros se hacen evidentes en estos casos así como los peligros en que se incurre cuando no se tiene en cuenta dicha unidad.

CREDITOS. El aumento de las dificultades para la conce-

sión y renovación de créditos, así como la disminución en sus cuantías y las cada vez mayores exigencias de la clientela para atrasar sus pagos.

STOCKS. La disminución de las ventas suele ir acompañada de un nuevo elemento perturbador de la estabilidad como es, el aumento exagerado de la cifra de stocks.

APLAZAMIENTOS E IMPAGADOS. El número de clientes que solicitan aplazamientos ha ido aumentando últimamente, su aportación a la inestabilidad es doble: primero por los gastos de renovación y ocupación de descuento, después por los impagados.

RIESGOS. Los riesgos de todo orden internos y externos amenazan la estabilidad financiera y acarrear fracasos irreparables. Extrememos los cuidados para evitarlos, una forma de hacerlo es estar bien informado. Creemos que la falta de información es uno de los mayores riesgos que corre actualmente el empresario y que viene agravado por el hecho de que muchos equipos directivos no tienen conciencia de la falta de información o si se prefiere no sienten la necesidad de la misma.

### IV. POLITICA FINANCIERA

#### 4-1 SU NECESIDAD.

La empresa es UNIDAD. Sus resultados dependerán en gran parte, del grado de información y cohesión que se establezca entre sus departamentos.

Pretender que la empresa alcance un volumen de negocio superior a las posibilidades reales para financiarlo es exponernos al fracaso del programa de actuación que preparemos y quizá de la empresa en su conjunto.

Tanto para descubrir la unidad de la empresa como para determinar el volumen de actividad conveniente, precisamos conocimiento racional de la empresa y de sus operaciones, de

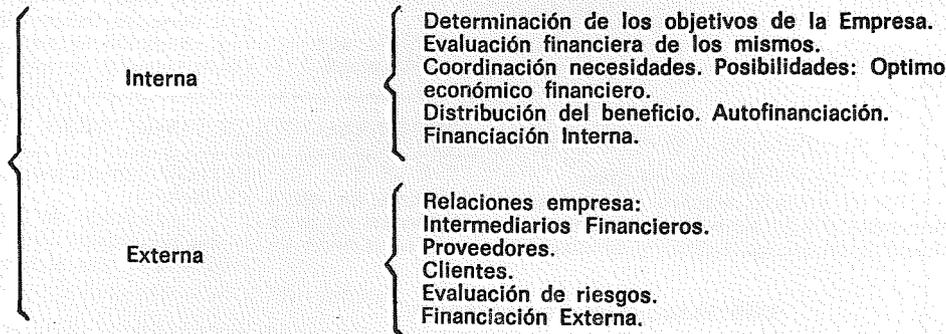
sus necesidades y posibilidades.

Al conocimiento se llega a través de la información y ésta nos ha de permitir planificar con sensatez y realismo el futuro de la empresa.

Consecuencia del sistema de Administración, del conocimiento de las dificultades de financiación que puedan afectar a la empresa y de las exigencias de todo orden que resultan de la naturaleza de la empresa y de sus operaciones, deben estar presentes, en el momento de formular y establecer una Política Financiera que llegue a ser un instrumento operativo en manos de la Dirección.

Un esquema de Política Financiera pudiera ser el siguiente:

#### POLITICA FINANCIERA



#### 4-2 DISCIPLINA EN LA ADMINISTRACION.

No basta con tener ideas concretas y conocimiento de los documentos de la Administración, de las necesidades de información y de las exigencias que impone una adecuada labor de Dirección, es necesario que en la práctica el esfuerzo realizado sea eficaz; que nos acompañe la voluntad de aplicarlo, mante-

niendo la disciplina tanto, en la elaboración de los datos, como en la presentación de los documentos así como en el estudio de su información para aplicarla en la toma de decisiones. Esta es una tarea que debe obligar a todo el equipo de la empresa, desde los componentes de la Alta Dirección que han de utilizar e interpretar la información al resto del equipo humano que de una u otra forma interviene en la empresa.

**LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LOCALES - OFICINAS - CRISTALES - ETC.**

**SERVICIO POR ABONO**

**EL BRILLO BALEAR**

Sindicato, 36 - 1.º - 1.º

**JUAN MASSO**

TELEF. 22 27 00



# LA FUNCION COMERCIAL

**por LUIS RENART CAVA**  
Licenciado en Ciencias Empresariales  
(ESADE)  
Master in Business Administration  
(Universidad de Chicago)

Si la máquina del tiempo fuera una realidad, y pudiéramos tener una entrevista con un empresario español de «mentalidad promedio» en la primera mitad de los años cincuenta, nos daríamos cuenta de que su foco empresarial estaba situado en la función de producción.

Esquemáticamente, el departamento «de ventas» debía sacarse de encima, lo mejor que pudiera, los bienes producidos por «la fábrica». Los ingenieros y técnicos eran quienes imponían las directrices en las empresas.

Hoy en día, en cambio, este panorama ha dejado casi de existir. Ciertamente, ha habido una transición, y por tanto siempre podremos encontrar algún rezagado que pueda servirnos de ejemplo. Pero hoy, en general, quien marca la pauta de la empresa es la mentalidad de marketing. Esquemáticamente, se ha dado un giro de 180°, y hoy es la fábrica quien debe producir según los dictados del departamento de marketing.

De esta manera, el punto focal del empresario ha pasado básicamente de la función de producción a la función de mercadización.

¿Podemos por tanto olvidarnos de «la fábrica»? Ni mucho menos. Lo que sucede es que el marketing de alguna manera da por sobre-

entendida la función de producción.

Este sobreentendimiento puede basarse en dos pilares alternativos. a) «La fábrica de la empresa funciona bien y puede ir adaptándose paulatinamente a las necesidades del mercado. b) La empresa no tiene medios de producción propios y se limita a contratar, bajo especificaciones, con otro fabricante quien le suministra los bienes físicos. Este último tipo de gestión empresarial (1) no está aún muy introducido en nuestro país, pero no hay duda de que responde al aforismo básico en marketing de que más vale dominar un mercado que tener una fábrica.

Así, sobre los fundamentos de una producción firme, propia o contratada, se levanta el primer piso del marketing.

¿Cuáles deben ser, pues, las funciones esenciales de un departamento de marketing? Sin duda alguna las podemos reunir en una palabra: vender. Es obvio que estamos hablando de vender con el margen de beneficio que se juzgue necesario.

La función esencial del marketing en una empresa es, pues, canalizar y orientar todos los recursos de la misma para que se realice una venta con beneficio.

Sin embargo, naturalmente, podemos precisar bastante más en concreto las funciones que suele tener un departamento de marketing.

Quizá, en primer lugar, la función más importante sea la determinación de qué productos van a ser comercializados por la empresa. Naturalmente, puede alegarse que esta decisión corresponde muchas veces a Gerencia, principalmente cuando se trata de una empresa nueva o de un cambio muy radical orientado a la diversificación de la empresa. Sin embargo, bajo una concepción dinámica de la gestión comercial, corresponde al departamento de marketing el estudiar los tipos y detalles sobre los nuevos productos que forzosamente han de ser lanzados al mercado a lo largo del tiempo.

Otra de las funciones importantes es la determinación de una política de precios. Existen diversos grados de complejidad de esta función, que van desde el simple añadir un porcentaje fijo al



## Pedro Miró Josa

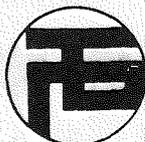
Ldo. en Derecho - Gestor Administrativo

Consultor de Empresas - Tramitación en general

Matías Montero, 3-3.º - B Telf. 21 4971

Palma de Mallorca

temple, 4  
(entresuelo)  
n.º 22 2954  
palma de  
mallorca  
BALEARES



TRAMA  
PRINTING  
IMPRESION 'OFFSET'  
CREACION GRAFICA

FOTOCOLOR  
CATALOGOS  
FOLLETOS  
POSTALES  
BOLSAS  
CAJAS

precio de coste según el escandalo, hasta el determinar, mediante complicados estudios, qué precio está el mercado dispuesto a pagar, considerando la necesidad que los clientes tengan del producto, la situación financiera y tecnológica de la competencia, etc. Naturalmente, no pocas veces el precio no es una consideración posterior sino anterior al producto, como sucede, por ejemplo, cuando el precio de un bien ha sido fijado y la empresa debe considerar qué producto puede ofrecer a aquel precio.

La determinación de los canales de distribución a través de los cuales se piensa comercializar un producto, y las posibles modificaciones o complementos a los canales existentes es otra de las funciones principales del departamento de marketing. Considerar las posibles alternativas existentes y saber escoger la más adecuada a los objetivos de la empresa. Estas consideraciones suelen ir estrechamente ligadas a las consideraciones sobre transporte físico de los productos. Es preciso distin-

guir, sin embargo, entre cambios de titularidad en la propiedad del producto (canal de distribución) y meros cambios en la situación geográfica del mismo (transporte).

Asimismo, el departamento de marketing debe organizar y mantener un equipo de ventas que atienda a los canales de distribución que se hayan determinado.

Todas estas acciones deben ser apoyadas mediante acciones publicitarias, de relaciones públicas y de promoción de ventas que aseguren el conocimiento de nuestro producto tanto por parte de los canales de distribución, como por parte de los consumidores finales.

La información necesaria para tomar las decisiones y marcar las políticas mencionadas debe conseguirse a través de investigaciones de marketing que tengan en cuenta las fuentes internas de la empresa y externas a la misma.

Estas son, en términos generales, las funciones más importantes de un departamento de marketing.

Junto a ellas deberíamos incluir una de las tareas más importantes de todo departamento en una em-

presa, la amortización y conjunción de los objetivos de cada uno de los departamentos con todos los demás. En nuestro caso, esto puede significar que en muchos casos un departamento de marketing puede verse limitado por otros departamentos de la empresa.

Estas limitaciones pueden tener orígenes muy diversos: falta de financiación para el lanzamiento de un nuevo producto, imposibilidad física de ampliar la fábrica, falta de personal capacitado a cualquier nivel... La lista de limitaciones puede llegar a ser desesperantemente larga.

Como conclusión, podemos señalar quizá los dos campos del marketing que en estos momentos parecen ofrecer un mayor cúmulo de posibilidades: la investigación del comportamiento del comprador y del consumidor, favorecida por los progresos de las ciencias de la conducta (psicología, psicología social, sociología, etc.) y la introducción en el marketing de los métodos cuantitativos (estadística e investigación operativa), facilitada por el acceso a los modernos ordenadores electrónicos.



# AUTO-SPRINT, S. A.

## RENT A CAR

SAN MAGIN, 209

MOSSÉN THOMAS MUSICO COMPOSITOR

TELF. 23 37 05 - 23 51 35 - 23 59 71

PALMA DE MALLORCA

### SUCURSALES

Palma Nova

Santa Ponsa

Paguera

Alcudia (Lago Esperanza)

Calas de Mallorca



Por **JOSE BARUEL COLL, S. I.**

Licenciado en Filosofía y Letras  
Master of Science in Industrial and Social Psychology (New York University)

# Dirección de hombres

Intencionadamente he evitado escribir como título de estas líneas Dirección de Personal porque el término, aun siendo correcto, tiene hoy día en nuestra vida industrial una referencia directa a segundos o terceros niveles de la empresa, donde suelen ejercerse funciones limitadas y, a veces, muy primitivas de dirección de hombres. De hecho, todas las empresas se ven obligadas a desarrollar una dirección de personal más o menos acertada a un nivel gerencial, porque ninguna puede escapar de la realidad de su empresa compuesto por hombres, a quienes hay que dirigir. El término Dirección de hombres, me parece, da a entender mejor el tema de este artículo al público industrial en general, porque con él fácilmente se amplía el significado de lo que entendemos por Dirección de Personal para incluir actos y funciones típicos de política empresarial y de gestión.

La Dirección de Personal pretende llegar a ser una ciencia aplicada, pero en el estadio en que se encuentra hoy es un arte, con las características típicas de todo arte, que interpreta unos hechos, a veces con complementos subjetivos creadores. Sin embargo la ciencia va aportando muchas conclusiones científicas, que forman ya un volumen importante de conocimientos directamente aplicables a la Dirección de Personal. Estos conocimientos científicos, desplazan o arrinconan el arte. Cuando se conoce científicamente cuál es el tipo de reacción de los grupos humanos de la organización en determinadas circunstancias, o cuáles son los factores, que influyen en un problema humano, no tiene sentido que el directivo quiera interpretar los hechos a su aire. Incluso puede resultar algo necio desconocer lo que se ha llegado a saber con la conjunción de grandes esfuerzos de muchos psicólogos durante varias décadas, para fiarse de una pura intuición personal. Por desgracia, aún hay que ampararse demasiado en esta intuición, porque la ciencia es aún ignorante de muchos capítulos del complicado mundo de la psicología humana. Pero en otros ha dicho una palabra, que no hay que despreciar.

Al decir ciencia en singular, me he referido a muchas ciencias. La Dirección de Personal se nutre de muchas, como la Psicología Social-Industrial, la Sociología, la Ingeniería humana, la Estadística, etc. Unas son básicas, otras complementarias, unas instrumentales, otras funcionales. Con todas estas aportaciones se va formando un conjunto de conocimientos organizados presidido por la Psicología Industrial, que se conoce con el nombre de Dirección de Personal. Este vocablo quiere traducir únicamente otros muchos, que han querido representar lo mismo, con distintas matizaciones, originarios de las tierras donde nació la Dirección de Personal. Así el lector encontrará textos titulados

Personnel Management, Personnel Administration, Management, o, incluso, Human Relations in Industry, Man-power Administration u otros.

## El Sentido de la Dirección de Personal.

Es inevitable que unos conocimientos, que tocan directamente al factor humano de la empresa, sufran las más diversas interpretaciones, según sea la mentalidad de los directivos, que han de usarlos. Esto sucede siempre que se aplica una ciencia, porque en el paso del puro conocer al utilizar, necesariamente se añade uno o varios fines, más o menos claros, que se persiguen. En concreto, tratándose de la Dirección de Personal, se puede pretender utilizar los conocimientos, que suministra, para hacer rendir al máximo al obrero de niveles medios y bajos y hasta para explotarlo, olvidándose de que el factor humano de la empresa está formado por todos los hombres que la integran, incluso el Gerente. O bien, puede utilizarse para que se desarrolle y afiance un clima de comprensión y alegría en el trabajo. Hablando genéricamente la aplicación de los conocimientos de Dirección de Personal a la empresa, puede oscilar entre dos polos difíciles de conjugar: la prosperidad económica de la empresa y, la que podríamos llamar, realización del hombre en la empresa..

Desde este punto de vista la ciencia básicamente es neutra, aunque con sus descubrimientos llega a hacer comprender la realidad y, consiguientemente, obliga a determinar una cierta política. Cuando se comprende la realidad de una organización humana como es la empresa, no hay más remedio que descartar fines, que atienden únicamente a la prosperidad económica, no porque tengan éstos que eliminarse, sino porque son parciales.

Pensando, incluso, en puros términos de rentabilidad, hay que reconocer lo improcedente de esta visión parcial y limitada de la empresa, porque el lucro ha de verse yugulado, o, por lo menos, seriamente frenado, como pago, que la naturaleza de las cosas se cobra, por no habersele reconocido tal como es y tratado en consecuencia.

La Dirección de Personal, sin embargo, se ve seriamente condicionada por las estructuras socio-económico-políticas del país en que se aplica. Nuestras instituciones industriales están pensadas, bien o mal, para el desarrollo económico y prosperidad material de la nación. Por esto, cuando se quiere aplicar la Dirección de Personal a las empresas concretas el condicionante económico tiene que estar presente. Pero esto no quiere decir que el conocimiento de la dinámica humana en la empresa no nos haga descubrir planteamientos erróneos y la necesidad de corregirlos. Idealmente la Direc-

ción de Personal quiere descubrir el complicado mundo de las relaciones humanas y la compleja dinámica de la Organización, para sacar sus consecuencias en la concepción, organización y dirección de las empresas. El programa es extremadamente ambicioso y supone el forcejeo necesario para transformar estructuras y concepciones inadecuadas o incorrectas.

**Las aportaciones de la Dirección de Personal**

Actualmente la Dirección de Personal brinda ya una multitud de conocimientos y técnicas de uso más o menos inmediato. Probablemente, la mejor división, que puede hacerse de todo ello es una presentación de la Dirección de Personal como esta, consiste en agrupar por un lado nuestros conocimientos sobre la dinámica humana en la organización industrial. En un segundo capítulo quedarían reseñadas las técnicas y, por último, una serie de aportaciones y condicionantes heterogéneos que incluyen la legislación laboral, las medidas preventivas de higiene y seguridad, etc.

**La psicología industrial**

Sin duda, el corazón de la Dirección de Personal se encuentra en la psicología del factor humano de la empresa y en sus aplicaciones y políticas derivadas. La Psicología Industrial, como capítulo de la Psicología Social, ha estudiado a los hombres

dentro del complejo industrial o en relación con el mismo, e, igualmente, ha profundizado en la dinámica de los grupos y organizaciones humanas.

El hombre llama a la puerta de la fábrica para solicitar trabajo impulsado por una amplia gama de motivaciones aunque, en general, sólo quedan patentes las económicas. Lleva consigo un complejo bagaje de condicionantes socio-psicológicos, que pronto se ve forzado a compaginar con o sin acierto, con los nuevos condicionantes, que le imponen la empresa y el grupo humano con el que entra en relación. Así nacen o se transforman sus actitudes ante la empresa y su trabajo en un principio de proceso, que ha de durar toda su vida laboral. El grupo humano fuerza con mayor o menor éxito su integración, no sólo a las normas oficiales de la institución sino a las complejas relaciones humanas creadas informalmente, que suponen incluso un intento de alcanzar zonas psicológicas tan íntimas como son las de su ideología.

La conducta humana, de hombres y grupos, no puede comprenderse sin atender a estos temas. La vida interna de la empresa y de su grupo humano tiene continuas alteraciones más o menos impuestas por los cambios del ambiente, económicos, comerciales, sociales, industriales u otros, en que vive inmersa. Estos cambio producen roturas de ritmos, hábitos, sistemas de comunicación y hasta de política, con las consiguientes reacciones y resistencias psicológicas al cambio.

Intentando resumir y concretar, aún corrien-

**OSCA**




**VENDE PORQUE DESPUES ATIENDE**

do el riesgo de caer en el aburrimiento de una lista anónima de temas, los estudios psicológicos han desarrollado principalmente los temas de la motivación, las actitudes laborales, la organización humana, la dinámica de los grupos, los estudios de aptitudes en vistas a la selección y promoción, la resistencia al cambio, etc.

Intentando resumir y concretar, aún corriendo el riesgo de caer en el aburrimiento de una lista anónima de temas, los estudios psicológicos han desarrollado principalmente los temas de la motivación, las actitudes laborales, la organización humana, la dinámica de los grupos, los estudios de aptitudes en vistas a la selección y promoción, la resistencia al cambio, etc.

Es necesario aquí subrayar que no se debe esperar leer en los textos de Dirección de Personal soluciones mágicas y simples. El conocimiento del factor humano en la empresa sirve para que el empresario pueda analizar la situación y en consecuencia pueda fundamentar y establecer una política correcta de Dirección de Personal.

#### Las técnicas

Los problemas que presenta el número de participantes en una empresa, imposibilita el análisis psicológico individual de todos y cada uno de ellos. Pero, además, el reconocimiento de que el grupo humano es distinto de la suma de sus componentes, obliga a enfocar la atención en el grupo u organización. La dificultad de observación y precisión de toma de datos y de soluciones adoptadas, que todo esto engendra, ha desarrollado una serie de técnicas. Las más conocidas son las que se refieren al reclutamiento, selección, adiestramiento, construcción de estructuras salariales, valoración por el mérito, control de moral laboral, organización, etc.

La Dirección de Personal tiene probablemente un futuro insospechadamente fecundo, que ha de patentizarse sobre todo, el día en que la industria descubra empíricamente y quizás después de una larga historia de correcciones en su política y experiencias agitadas e incluso trágicas, que la empresa no ha de concebirse como un centro de producción y ni siquiera como un instrumento de financiación o unas oficinas centrales de dirección de una lucha por la conquista y defensa de un mercado, sino fundamentalmente como un grupo humano, que hace posible todo esto y es indispensable para el progreso de la nación.

Nuestras empresas han de irse habituando a la dura tarea de dirigir hombres con bases cada vez más científicas. El progreso tal como lo hemos vivido hasta ahora lleva consigo la costosa contrapartida de la complicación, porque, por lo visto, la naturaleza es complicada y, cuando se la va descubriendo y conociendo, lo que antes se trataba con simplicidad se tenga que someter a estudio. Pero, en correspondencia a este esfuerzo, la Dirección de Personal bien usada ha de traer a nuestros ambientes una concepción humana de la empresa, por desgracia ausente aún, rica en valores y consecuencias.

ECONOMICAMENTE HABLANDO:

# MUZAK

ES ALGO MAS QUE MUSICA

*Es una curva de estímulo  
producida por un estilo  
sonoro especializado*

Para el ámbito de los negocios  
Para las tensiones del trabajo  
Para la estabilización de la salud  
Para todas las necesidades del  
comercio y la industria

CONSULTENOS:

## MUZAK BALEARES

Berenguer de Sant Johan, 19-3.º

Tels. 214545-44

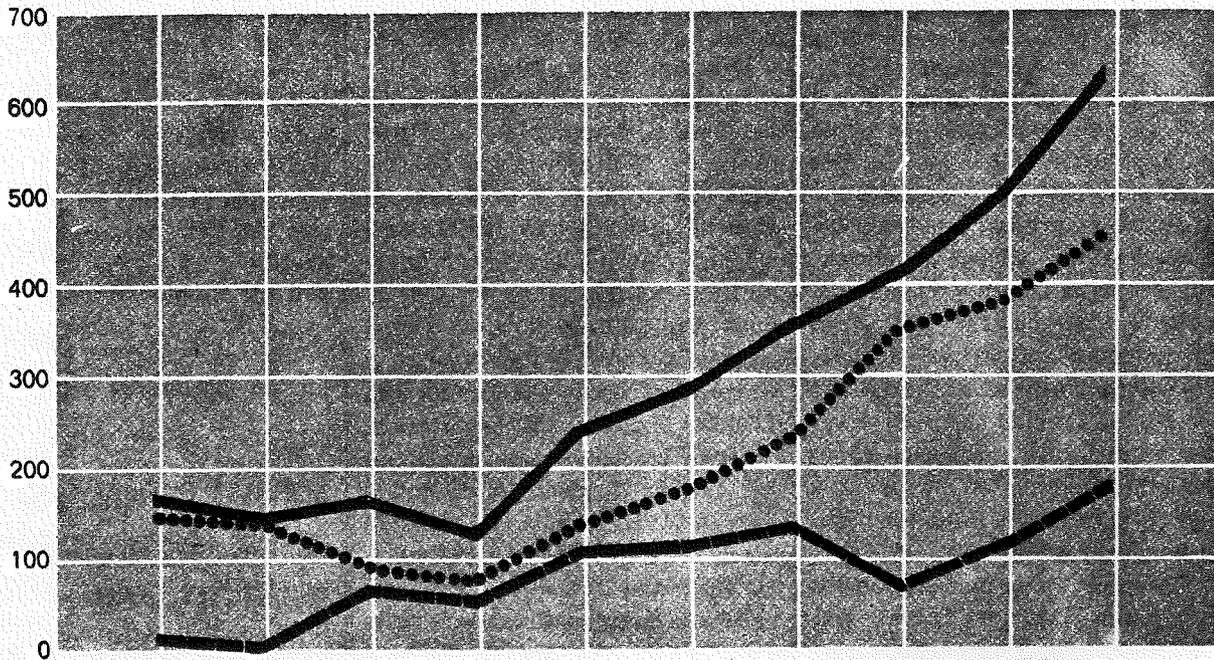
O CONSULTE  
A NUESTROS CLIENTES

ES LO MISMO



SERVICIO Y MANTENIMIENTO PERMANENTE

# CURVA DE RENDIMIENTO PERSONAL



St. CYR

# !SUBA ESA CURVA!



Servicios de Empresa

Vd. empresario de hoy que sabe valorar las cualidades del productor - puntualidad, constancia, interés, antigüedad y fidelidad - ofrezca a sus productores un

**SEGURO COLECTIVO DE VIDA**

Recuerde que será el productor contento quien le

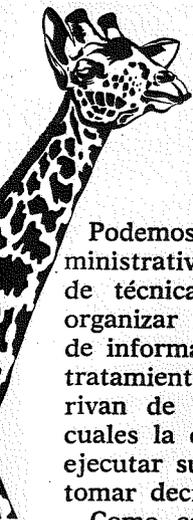
**SUBA LA CURVA**

**INFORMESE  
TEL. 214238**

# LA GESTION ADMINISTRATIVA

## SU PROBLEMÁTICA Y SU FUTURO

por Fco. JAVIER PALOM IZQUIERDO  
Profesor Mercantil



Podemos definir la Gestión Administrativa, como aquel conjunto de técnicas que permiten prever, organizar y controlar los circuitos de información de la empresa, y el tratamiento de los datos que se derivan de dichos circuitos, sin los cuales la empresa sería incapaz de ejecutar sus acciones de presente y tomar decisiones para el futuro.

Como consecuencia de esta definición es fácil determinar la presencia de la función administrativa en todos los niveles de la empresa.

Aun cuando la administración es tan antigua como el hombre, su desarrollo espectacular ha venido condicionado por el crecimiento de la empresa industrial.

Al comenzar la etapa de industrialización, todos los esfuerzos de

la técnica fueron dirigidos al proceso productivo. Más adelante, cuando la producción fue debidamente organizada y racionalizada, surgió la necesidad de conseguir nuevos mercados y nuevos productos, con lo que comenzó lo que se ha dado en denominar la época del marketing, época en la que nuestra economía está inmersa.

Pero ya en este decenio de los 70, en determinados países y en muchas empresas, especialmente las de grandes dimensiones, comienza a dibujarse claramente lo que puede también llamarse la época de la Administración.

El progreso de nuestros tiempos trae consigo también una buena dosis de complejidad. Los gastos se incrementan de forma alarmante

en las empresas, la competencia aumenta en gran escala, toda esta problemática acarrea una mayor dificultad en la toma de las decisiones.

La decisión, que es por definición, el arte de dirigir, ya no puede ser ni improvisada ni presentida.

El dirigente moderno, tiene una necesidad inexcusable de tratar de cerrar el ángulo de indeterminación ante el que se encuentra a la hora de decidir.

Las técnicas de la gestión administrativa son un medio adecuado para socorrer y ayudar al dirigente.

Por ello hablamos en nuestra definición de gestión administrativa, de aquellos datos sin los cuales la empresa sería incapaz de ejecutar sus acciones de presente y tomar decisiones para el futuro.

## IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE HOY

Como parámetros de medida que pueden ayudarnos a comprender la importancia del fenómeno administrativo, son significativos los siguientes datos:

<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Empleados Adtvos.</i>	<i>Población activa. (Cifras en miles)</i>
Francia	1900	2.000	19.500
»	1930	2.800	20.500
»	1950	5.500	21.500
<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Empleados y técnicos</i>	<i>Población activa</i>
EE. UU.	1960	25.500	25.000

	<i>Indice de Producción</i>	<i>Indice de Obreros</i>	<i>Indice de Admtvos.</i>
Francia	1900 — 100	100	100
	1920 — 220	165	290

Para medir la importancia económica de ese fenómeno, podemos remitirnos a las cifras anteriores, pero lo que si es interesante añadir es que el rendimiento medio en las oficinas es inferior al 50%, y aun este dato está tomado del país de la eficiencia, U.S.A. Ello nos da una idea de la enorme cantidad de dinero «malversado» por la admi-

nistración en el mundo. Lo cual no deja de ser un extraño contrasentido.

Quizá es por todo lo expuesto anteriormente, que reina en el ánimo de la gente un verdadero temor al papeleo, al funcionalismo y en definitiva a todo lo que consigo lleva aparejado la administración burocratizada.

Este temor ha trascendido al nivel empresarial y aun hoy día muchos dirigentes no creen en la administración y sin embargo por falta de una buena administración muchas empresas han desaparecido.

Según datos de las Cámaras de Comercio de los EE. UU., el ratio de beneficio sobre ventas siguió en este país la siguiente evolución:

1950 . . . . .	5'3%
1955 . . . . .	3'8%
1960 . . . . .	3'3%
1964 . . . . .	5,0%
1965 . . . . .	5'5%

Estos datos, realmente alarmantes, sobre todo en 1960, obligaron a los empresarios de U.S.A., a considerar cuidadosamente las posiciones, y una de las conclusiones de sus estudios ha sido reforzar y mejorar la Administración empresarial, pues de lo contrario se iba en camino de cumplir la ley de Parkinsons «los gastos suben hasta absorber la renta».

Otro dato que ha obligado a meditar muy seriamente a los altos empresarios americanos es que de las 100 primeras empresas de 1900, solamente siguen en este grupo 30, habiendo perdido posiciones o desapareciendo las demás, distinguiéndose las que aun permanecen, por su eficiente organización administrativa.

En nuestro país, la situación no es mucho más optimista. Es posible comprobar en empresas de tamaño mediano la existencia de más de 500 impresos distintos y encontrar archivado un mismo asunto, concretamente un pedido, en 20 archivos diferentes.

El retraso que en este terreno llevamos con relación a otros paí-

ses, se intenta recuperar mediante una mecanización administrativa, llevada a cabo en muchos casos sin una adecuada base previa de organización y sin haber recorrido etapas preliminares de esta mecanización.

En definitiva se ha intentado pasar del manguito y la pluma de ave a la ficha perforada y al ordenador, con lo que se ha conseguido en general estrepitosos fracasos en unos casos y en otros un desaprovechamiento de las posibilidades de estas máquinas muy lamentables y muy caro de corregir.

En algunas empresas la mecanización ha significado un aumento en sus costes administrativos, mientras que en otras se han conseguido resultados sorprendentes en dichos costes.

En determinada empresa española los costes administrativos en un proceso de administración y control de ventas se redujeron a una tercera parte con un ahorro anual superior a los cuatro millones de pesetas.

Como resumen creemos necesario insistir en los siguientes puntos:

1.º—El dirigente debe tomar conciencia de su responsabilidad ante la empresa y ante la sociedad, en el momento de decidir.

2.º—La información es la base más importante para decidir. Si

hoy no se puede conducir un automóvil con la ayuda exclusiva del retrovisor, tampoco se puede conducir una empresa con una información histórica y atrasada, sino que se precisa una información dinámica y correctamente elaborada.

3.º—Es indispensable por parte de nuestros dirigentes, un mejor conocimiento de las técnicas y sistemas de trabajo administrativo.

4.º—Los procesos y los circuitos administrativos deben estar perfectamente sistematizados, para no caer en costes excesivos.

5.º—Es necesario dotar a la administración de una claridad diáfana. Creo que uno de los problemas más graves de la administración ha sido la tendencia a complicar las cosas con tecnicismos inútiles.

La ciencia administrativa debe ser la ciencia del sentido común, virtud que ha de acompañar siempre a la administración de nuestros días.

6.º—Nuestros dirigentes tienen que creer que la Administración puede y debe ser mejorada. Esta falta de fe, es una de las dificultades que a diario tropezamos quienes pretendemos colaborar en la resolución del problema administrativo en las empresas. Existe una tendencia excesiva a admitir a la Administración como un mal necesario.

## LOS FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA ADMINISTRACION

Entre los primeros citaremos como a los más importantes los siguientes:

a) El progreso industrial determina una mejor Administración.

b) La complejidad de la Administración Pública, en los aspectos jurídicos de tributación y de seguridad social obligan a una Administración empresarial más compleja.

c) La evolución de los sistemas financieros de cobros y pagos requieren una precisión y un perfecto control administrativo.

d) La necesidad creciente de estadísticas y datos obligan a un correcto tratamiento de la información.

Como factores negativos citaremos:

a) La facilidad de caer en la Ley de Parkinsons.

b) La dificultad de evaluar de forma totalmente objetiva las ventajas de la información administrativa en la toma de decisiones.

c) La dificultad de medir tam-

bién objetivamente el trabajo administrativo.

d) La dificultad de cambiar los sistemas administrativos.

e) La falta de coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa, con los consabidos cortocircuitos y duplicaciones de esfuerzos.

f) El excesivo snobismo hacia una mecanización que no resuelve todos los problemas y como contrapartida una indiferencia o incredulidad hacia las máquinas.

## POSICION DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA EN EL ORGANISMO DE LA EMPRESA

En el organigrama tradicional, la administración ocupa la siguiente posición:

DIRECTOR

Producción

Aprovisionamientos

Marketing

Administración

En el período de los años 1950 a 1965 en U.S.A., e incluso en Europa, tuvo gran validez la figura del

«controller» de hecho un super-administrativo situado en «staff» y en la práctica se reveló como ineficaz

ante la dificultad de su misión. El organigrama tenía la siguiente estructura:

DIRECTOR

CONTROLLER

Producción

Aprovisionamientos

Administración

Marketing

Durante el mismo período se hicieron experiencias de descentrali-

zar la administración con lo que el

organigrama mostraba la siguiente forma:

DIRECCION

Fabricación

Aprovisionamientos

Marketing

Jefe Administración Personal Correspondencia, etc.

Jefe Administración Personal Correspondencia, etc.

Jefe Administración Personal Correspondencia, etc.

Esta estructura, si bien es posible en cierta manera en la empresa pequeña, en la empresa grande se reveló ineficaz, puesto que en pocos años los gastos llegaron a dupli-

carse. Actualmente en los Estados Unidos en muchas empresas se ha adoptado una medida que tiende a

reforzar la función administrativa, asumiendo el vicepresidente de la sociedad la Dirección administrativa, tomando el organigrama el modelo siguiente:

Director Presidente

Vice-presidente Dtor. Administrativo

Compras

Producción

Marketing

## CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

Aun cuando en algunas empresas se ha podido llegar a un grado de descentralización con efectos beneficiosos, en la mayoría de ocasiones la experiencia no ha dado buenos frutos como consecuencia de la dificultad de coordinar la administración de los distintos departamentos, lo que a la larga produce duplicidad de esfuerzos y de gastos.

Esto es lógico que ocurra en la

práctica. Supongamos una empresa que precisa un determinado número de datos para llevar el control de su gestión. Supongamos que estos datos son: Ventas mensuales, coste de fabricación de los productos, Rendimiento hora máquina. Estos datos pueden ser necesarios para los departamentos de Administración, Producción y Comercial, lo que no resulta tan claro, es que los tres Departamentos precisen de

estos datos tratados de la misma forma, lo normal es que cada departamento los precise combinados de manera distinta.

La única solución para evitar duplicidades es la centralización, solución a la que se tiende y a la que ha obligado prácticamente la aparición de los ordenadores electrónicos.

La centralización tiene las siguientes ventajas:

1.<sup>a</sup>—Permite investigar e inventariar todos los datos y sistemas de información existentes en la empresa.

2.<sup>a</sup>—Permite investigar las necesidades de información de cada departamento y llenar las necesidades al mínimo coste.

3.<sup>a</sup>—Analizar la información necesaria, reduciendo o eliminando

aquella que no sea precisa, concentrando todos los esfuerzos en elaborar la información que sea vital, con lo que se gana en oportunidad y rapidez.

4.<sup>a</sup>—Permite controlar el coste de elaboración de cada información, lo cual posibilita decidir si el precio que pagamos compensa el valor real de la información.

5.<sup>a</sup>—Posibilita estudiar los cambios en la organización administrativa sin necesidad de «convencer» a todo el personal ajeno a la Administración.

6.<sup>a</sup>—Permite controlar de cerca el desarrollo de los sistemas.

La electrónica como instrumento de automatización y desarrollo de la gestión administrativa.

## LA ELECTRONICA COMO INSTRUMENTO DE AUTOMATIZACION Y DESARROLLO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

El crecimiento espectacular de la industria de los ordenadores electrónicos en este pasado decenio, condicionará tremendamente los conceptos y posibilidades de la gestión administrativa en la empresa, en un futuro muy próximo.

Tanto en los Estados Unidos como en Europa, existen empresas cuya gestión administrativa está totalmente integrada en un programa de ordenador, que proporciona información, prácticamente en tiem-

po real de las desviaciones que se producen en el presupuesto, indicando simultáneamente en que forma inciden estas desviaciones en cada centro de responsabilidad a Departamento y en el conjunto de la Empresa como centro de rentabilidad.

También es posible disponer de programas de simulación, coordinados con dicho presupuesto, que permiten ensayar y cuantificar los re-

sultados probables de un haz de posibles decisiones.

Sin embargo, repetimos para llegar a este punto que hoy por hoy, hacen óptimo, cada empresa tiene un camino concreto y diferenciado a seguir.

Todo ello exige a nuestros dirigentes cubrir una serie de etapas, sobre las que nos gustaría escribir unas páginas, aparte de una formación adecuada en esta nueva ciencia de la Informática.



**COLE** 

**antonio salas**

equipos para oficina

Pl. Cuartera, 17 y

Grat. P. Rivera, 37 Tel. 217846

PALMA DE MALLORCA

# DESPEDIDA

...Y aquí termina la parte monográfica, que en este número hemos tenido la satisfacción de dedicar a la problemática de la Alta Dirección, y que, anualmente, procuraremos presentar con las nuevas fórmulas sobre la materia.

Un problema que de cada día es más acuciante y que su resolución tan sólo depende de la formación de nuestros dirigentes. De una buena formación y de un principio de lógica aplastante: no aislarse de sus colaboradores. La cabeza que dirige debe estar cerca de sus dirigidos. Jocosamente Jardiel Poncela dijo: que «no hay mejor compañía que la de uno solo, si se lleva bien», pero de seguro que no se refería a ninguno de los mandos de empresa.

ECONOMIA BALEAR está satisfecha de haber presentado este número monográfico.

Y usted, amable lector, ¿qué opina?

## BIBLIOGRAFIA

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ASOCIACION FRANCESA PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, *La información en la empresa y las técnicas de gestión*.

CHRUDEN, H., *Administración Personal*, Compañía Editorial Continental, México, 1965.

GILMER, B. von Haller, *Psicología Industrial*, Grijalbo, Barcelona, 1963.

MAIER, Norman, R., *Psicología Industrial*, Rialp, Madrid, 1960.

PARICIO, José J., *Psicología Industrial*, 1969

PENA-BAZTAN, Manuel, *Dirección de Personal*, Barcelona, 1970.

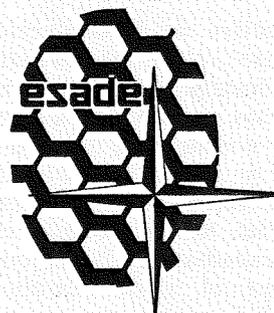
SCOTT, W. y otros, *Dirección de Personal*, Ediciones Castillo, Madrid, 1964.

SIEGEL, Lawrence, *Psicología Industrial*, Compañía Editorial Continental, México, 1965.

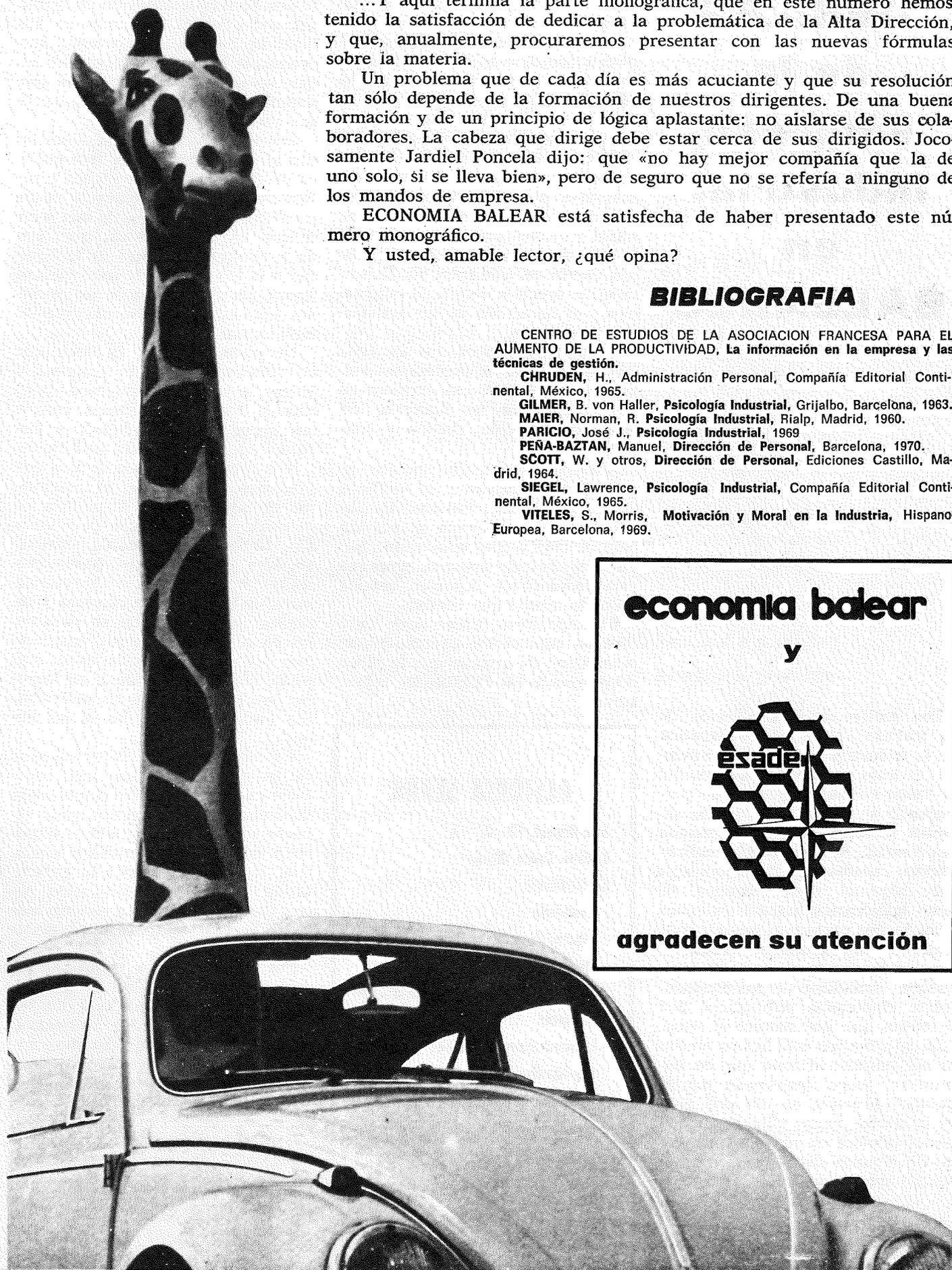
VITELES, S., Morris, *Motivación y Moral en la Industria*, Hispano-Europea, Barcelona, 1969.

**economia balear**

y



**agradecen su atención**



# PUNTOS DEBILES de la empresa industrial en BALEARES

por Miguel ALEÑAR

Con motivo de la confección de un trabajo sobre la problemática de la industria en nuestra provincia tuvimos ocasión recientemente de tomar contacto de un modo programado y sistemático con los diversos sectores de nuestro mundo empresarial. No fue posible realizar nuestro estudio con la metodología que exige el rigor científico tal como hubiéramos deseado entonces y nos hemos propuesto realizar más adelante; sin embargo reunimos unas impresiones al respecto que, aunque inmaduras e insuficientemente elaboradas publicamos por el interés que nos merece el tema.

La información que hemos obtenido nos permite afirmar que en Baleares el juego desplegado por el trabajo directivo en sus dos niveles de mayor rango, dirección y gerencia, adolece en términos generales de algunas deficiencias que se repiten con frecuencia. A éstas nos

vamos a referir.

La mayoría de nuestros empresarios desconocen todavía las ventajas del trabajo en equipo. Actúan en general de un modo absorbente e impositivo, que reiteradamente les lleva a ocuparse en tareas puramente técnicas y esencialmente delegables, con evidente perjuicio de la atención y dedicación que de él exigen sus funciones específicas.

El empresario balear no sólo desconoce en gran parte, sino que además vive proverbialmente despreocupado por el entorno económico, social y tecnológico que condiciona la vida de su empresa. Por lo mismo, carece de elementos fundamentales en orden a decidir la orientación y el desarrollo de sus actividades productivas.

A nuestros empresarios les falta un mayor grado de profesionalidad. Son muy pocos los que conocen en medida suficiente las modernas técnicas de dirección, gestión y control.

Nuestro empresario prefiere en general la seguridad y la facilidad de los mercados próximos. Es por ello por lo que orienta su producción de cara a mercados reducidos. Para muchos de nuestros empresarios industriales exportar todavía no es lo mismo que vender.

El empresario balear suele decidir con una visión a corto plazo. Nada tiene de extraño que le pillen desprevenido los cambios de coyuntura.

En muchos casos nuestros empresarios imponen a sus empresas una estructura financiera irracional y antieconómica en la que se abusa del endeudamiento a corto en sus diversas formas. Nos resultó sorprendente comprobar la medida en que se ignoran las funciones que cumplen en la empresa las partidas no exigibles.

Son muy frecuentes los casos en que el empresario aplica una política de tesorería antieconómica y peligrosa. Es esto consecuencia, según nuestras apreciaciones, de una mentalidad muy generalizada que tiende a abultar los costes de la liquidez a la vez que minimiza o incluso ignora las economías de los recursos líquidos y las deseconomías de la falta de liquidez.

No podemos dejar de decir que en nuestra opinión el empresario balear se conforma con ganar poco dinero. Nos faltan buenas empresas porque nos han faltado y nos *faltan empresarios más ambiciosos.*

Nos sobran, al mismo tiempo, empresarios que aplican al patrimonio de sus empresas la política de la «vaca lechera». Sacan de él solares, fincas, apartamentos, chalets, acciones de Bolsa, etc. hasta límites que no pueden dejar de comprometer la solidez de la empresa y dificultar seriamente en su desarrollo. Nos sobran creemos empresarios con poca confianza en su empresa con poca afición a su negocio con poco apego a su profesión, con poca conciencia de su rol social.

Este breve apunte sobre algunos de los «puntos débiles» más repetidos en nuestro medio empresarial bastan, en parte al menos, para esbozar un diagnóstico válido, relativo a nuestro estancamiento industrial, a nuestra afición a la especulación, a nuestra colonización extranjera y peninsular, a nuestra mediocre y poco equilibrada evolución económica.

Por ello, de cara a la promoción de un desarrollo eficaz de nuestra riqueza provincial, más que una lúcida programación de inversiones, más que voluminosos estudios sobre la realidad de nuestra provincia, más que el apoyo y protección oficiales, más incluso que abundantes facilidades crediticias a medio y largo plazo, necesitamos una decidida superación de nuestra capacidad empresarial.

## GESTORIA SERRA

San Miguel, 72 - 3.º - 4.º

Edificio Banco Bilbao

### SECCIONES:

- Hostelería
- Seguros Sociales
- Escrituras
- Tarjetas Identidad Profesional Extranjeros
- Autorizaciones, Permisos y demás expedientes administrativos ante todos los organismos de la Administración Pública.

## DELEGAR - DELEGAR - DELEGAR

**Mi distinguido amigo:**

Se dijo alguna vez que «el límite de una empresa es el límite que se pone el hombre que la dirige».

El abarcar suele ser sinónimo o bien de «complejo de dirección» o de poca capacidad de síntesis, aspectos privativos casi siempre de autodidactas que no han sabido desplegar velas.

Es admitido que delegar, puede ser empezar a sufrir un poco pero también obliga a formar hombres. La alegría que se obtiene cuando después de marcar varias veces «el estilo» que debe imperar en la gestión es decir la forma, se perciben los resultados compensan sobradamente eso que se conoce por riesgo indefinido, posibilidades de equívoco, etc...

Ocurre a veces que en las gestiones no se obtienen los resultados que se esperaban interpretando que es porque «el hombre» profesionalmente hablando no está terminado, cuando realmente nos tendríamos que preguntar:

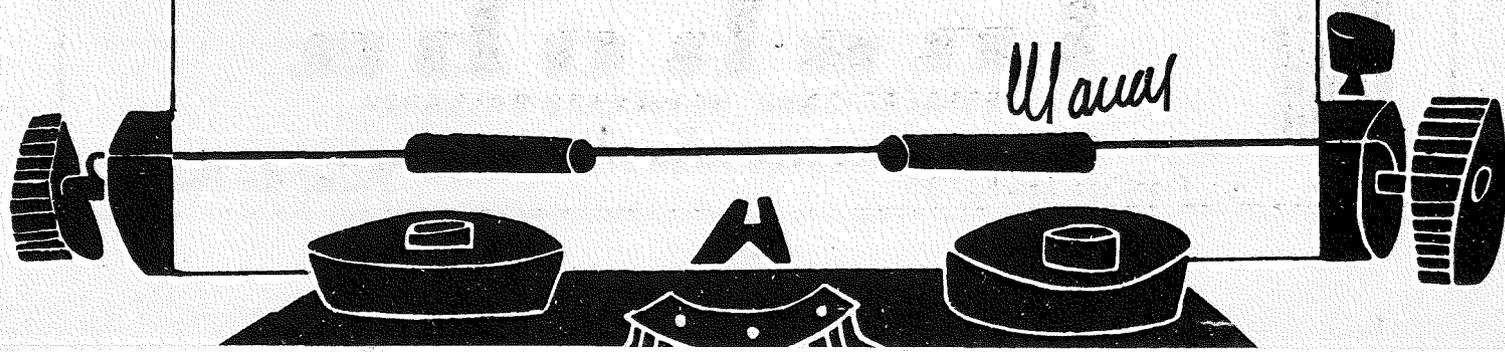
- a) Está informado previamente.
- b) Mejor dárselo por escrito.
- c) Es su gestión.
- d) No puede ser la primera en esta línea (Mejor acompañado).

En síntesis voy a parar a

«Cuando el alumno no ha aprendido es que el maestro no ha enseñado BIEN».

Hasta mi próxima, cordialmente.

*Uauel*



Después de Yugoslavia

# España, el país turístico más barato de Europa

Un reciente estudio realizado en los Países Bajos sobre el precio en las industrias turísticas, y que reproduce el último boletín técnico de la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, compara los niveles de precios entre varios países europeos que deben soportar los turistas. Queda claro que España y Yugoslavia están entre los países más asequibles para los presuntos visitantes, mientras que otras naciones, como Francia, Suiza y Holanda, ocupan los lugares más caros.

El precio medio de un día en hotel para los turistas es en España de 10,5 dólares, un poco más bajo en Yugoslavia (10,3 dólares), mientras que en Francia es casi el doble, llegando a los veinte dólares.

El estudio ofrece, probablemente por primera vez, una comparación entre los precios de hospedaje y albergue en los campings europeos. Queda claro que en España y Yugoslavia se ofrecen los precios más bajos, mientras que Francia y Suiza ostentan los más elevados. En Yugoslavia, el precio diario de albergue en camping se estima de 5,1 dólares por turista. Casi emparejado, el precio en España es de 5,4 dólares. Sin embargo, este precio aumenta hasta 9,5 dólares en Suiza y Francia.

Así, el gasto medio por día en un hotel en España o Yugoslavia sólo supera en un dólar al gasto que una persona realiza en un camping en Francia o Suiza.

El estudio, holandés explica también la variación de gastos en las distintas regiones de los países

considerados. En Italia, por ejemplo, los precios en la costa adriática son inferiores en un 17 por 100 a los de la costa occidental.

Los precios medios determinados en el estudio resultan del cálculo de gastos de los turistas (costas de hotel, de restaurante y otros varios, sin comprender los transportes). La evaluación de los gastos en campings se funda sobre un esquema análogo, aunque hay que tener en cuenta algunas adaptaciones en lo que respecta a la evaluación de la comida en las distintas categorías de albergue.

Una importante reserva cabe añadir, pues estos trabajos no han tenido en cuenta los precios relativos a los viajes concertados sobre un precio fijo, que benefician con reducciones globales importantes a los organizadores de los mismos. En razón de la gran competencia, y también de otros factores que intervienen en el mercado, la estructura de los precios relativos a esta clase de "turismo concentrado" puede diferir muy sensiblemente de los datos ofrecidos en el estudio en cuestión.

	YUGOSLAVIA	ESPAÑA	AUSTRIA	ITALIA	ALEMANIA	BELGICA	HOLANDA	SUIZA	FRANCIA
Hospedaje y desayuno	14,4	13,8	14,4	17,1	19,3	16,6	17,7	18,8	21,0
Cena	5,0	5,5	6,6	9,9	8,8	8,8	9,4	8,8	11,0
Almuerzo, bebidas etc.	11,6	12,7	22,1	20,4	24,9	27,6	30,4	29,3	30,4
PRECIO TOTAL	31,0	32,0	43,1	47,4	53,0	53,0	57,5	56,9	62,4
GASTOS VARIOS	10,0	10,0	13,8	14,9	16,0	16,5	16,5	17,1	17,7
GASTOS TOTALES	41,0	42,0	56,9	62,3	69,0	69,5	74,0	74,0	80,1

(Gastos de estancia de cuatro turistas durante un día, en un hotel, en dólares americanos)

## LA CALIDAD DEL TURISMO QUE VIENE A ESPAÑA

MADRID.— Esteban Basols, director general de Promoción de Turismo, se entrevistó con un grupo de directivos de las agencias de viajes más importantes de Europa. Uno de ellos, Thomas Gullick, director de una agencia inglesa, afirmó que:

"España ofrece cuatro cosas fundamentales: la manera de vivir; el sol y el paisaje; la convivencia con un pueblo amistoso; y, fundamentalmente, unas condiciones económicas que no se encuentran en otros países."

Gullick, director de una agencia de viajes, asegura que de los dos millones y medio de ingleses que han visitado España durante 1970, ha traído uno de cada

cuatro. Las perspectivas para el futuro son optimistas, según opinión de Mr. Gullick; dentro de cinco años espera que lleguen a España más de un millón de turistas ingleses a través de su agencia. Lo que supone que el total de visitantes ingleses que cabe esperar lleguen a España en 1975, ascienda a diez millones.

El aumento de ingreso de divisas por turismo —según la Dirección General de Promoción del Turismo— en los meses transcurridos de 1970 ha sido del 30 por 100, y el número de visitantes en el mismo periodo de tiempo sólo ha aumentado en un 10 por 100: la calidad del turismo español aumenta, al mismo tiempo que el número de turistas.

## ESTE ES SU NEGOCIO



No lo piense más y decídase por la nueva KLEINDIENST, la máquina para el lavado y secado automático de coches.

KLEINDIENST está controlada por un solo operario y sólo tarda 2 minutos en lavar su coche.

KLEINDIENST goza de la garantía de más de 200 instalaciones en España.

Solicitemos información sin ningún compromiso.



Simbolo de Garantía

**Motor Mediterraneo**  
**Balear, S. A.**  
 Marqués Fuensanta, 82  
 Teléfono 21 24 81  
 PALMA DE MALLORCA



# inshoba

INSTALACIONES HOTELERAS BALEARES

Teléfono 255419

MUEBLES PARA EL HOGAR

C/. Francisco Sancho, 31

Palma de Mallorca



# PANORAMA DE SUS ACTIVIDADES

## PUNTOS RECORDATORIOS

REUNION DE TRABAJO DEL COMITE DE PROFESIONALES DE LA VENTA, PRESIDIDA Y DIRIGIDA POR D. ROMAN DAUDEN DALMAU, JEFE DE VENTAS DE BORDADOS MALLORCA, S. A., EL DIA 18 DE SEPTIEMBRE DE 1.970.—

### PREVISIONES DE VENTA

**Definición:** Previsión de venta es el volumen de venta en pesetas o unidades de producto que se considera vender por una Empresa en un mercado determinado, ya sea conocido o inédito, en un plazo de tiempo definido, con una gama de productos concretos bajo unos estudios racionales de ponderación.

**Niveles.** Las previsiones deben realizarse a diferentes niveles: Previsiones a Nivel general: global de la venta en un período de tiempo determinado.

Previsiones a Nivel de «Familias» de productos.

Previsiones a Nivel de Zonas de venta o geográficas.

Previsiones a Nivel de zonas y «Familias» de productos.

### LAS POLITICAS DE FIJACION DE PREVISIONES

La elección de una forma de establecimiento de previsiones no debe basarse solamente en la ingeniosidad o en la facilidad del procedimiento.

Corresponde a una política que deben definir las Empresas antes de emprender un estudio de previsiones.

Las opciones a adoptar se refieren, por una parte, al total a repartir, y por otra, la forma del reparto.

### TOTAL A REPARTIR (Previsiones generales)

a) **Mínimo fijo igual cada año:**

Ventajas.

Seguridad total.

Totalmente aceptadas a todos los niveles.

### INCONVENIENTES

No tiene aliciente ninguno, ni para la Empresa ni para el Equipo de ventas.

Posibilidad de no existir proporción entre la remuneración y el esfuerzo.

Total carencia de deseos de desarrollo.

b) **Igual año anterior**

Ventajas.

Seguridad CASI absoluta.

Fácilmente aceptada a todos los niveles.

### INCONVENIENTES

Cansancio del vendedor por sensación de obligación constante de superación.

No aprovecha coyunturas favorables.

c) **Según posibilidades de fabricación**

Ventajas.

Seguridad total de servicio.

Totalmente aceptada por Producción.

### INCONVENIENTES

Posible no aprovechamiento de coyunturas favorables o desenvolvimiento del producto hacia el consumo o demanda.

### INCONVENIENTES

Posible desfase de consumo: producción.

Posibles grandes oscilaciones de las previsiones para cada período.

d) **Superior al volumen esperado**

Ventajas.

ninguna.

### INCONVENIENTES

Desánimo del vendedor.

Posible incumplimiento en servicio.

### LA FORMA DEL REPARTO

a) **Porcentajes fijos del total según resultados año anterior**

Ventajas

Fácilmente aceptadas por el vendedor.

### INCONVENIENTES

No activa al vendedor retrasado.

Penaliza al vendedor con máximo rendimiento.

b) **De acuerdo a los índices estadísticos de capacidad de compra**

Ventajas.

Ninguna dificultad de marcarlas.

### INCONVENIENTES

Los índices publicados son de carácter muy general.

c) **Proporcional al mercado real del sector**

Ventajas

Estudio concreto y racional de las previsiones.

Fácilmente aceptadas por el Equipo de ventas.

Se ajusta realmente al consumo existente.

### INCONVENIENTES

Estudio muy laborioso.

Posibilidad de discrepancia total con los vendedores atrasados.

Métodos para marcar las previsiones según este sistema:

De confrontación básica.

De TEST.

Productos nuevos.

Prototipo nueva presentación.

Determinado producto.

Circuito de distribución nuevo.

De posibilidades de venta

información.

Clientes adquiridos.

Clientes prospectados.

Clientes posibles.

Cifra de negocio clientes.

Número de visitas.

Número de pedidos.

costos

estadísticas.

De ponderación por cliente.

De líneas de tendencia.

TAM (Tendencia anual móvil).

### BASES PARA DEFINIR UNA POLITICA DE PREVISIONES

a) Conocimiento absoluto del desenvolvimiento de la Empresa en la venta de los tres años últimos como mínimo.

b) Servicio actualizado de información cuantitativo y cualitativo del mercado lo más ajustado posible.

c) Establecimiento previo de la Política Comercial de la Empresa.

d) Establecimiento de las partes para llegar al TODO.

e) Confrontación y aprobación a todos los niveles.

Producción.

Servicios.

Equipo de ventas.

### LAS PREVISIONES DEBEN SER:

— PRECISAS en cifra (cantidad o pesetas).

— ESPECIFICAS para un muestrario concreto.

— A DESARROLLAR en un período de tiempo previamente determinado.

— ACEPTADAS sin reservas a todos los niveles.

— A CONSEGUIR en un mercado previamente definido.

— HONESTAS en su concepción, ni muy fáciles para que sean seguras ni inalcanzables por exceso de ambición.

Leonardo da Vinci, escultor, arquitecto e inventor del primer aparato volador, era el prototipo del hombre de Marketing. El tenía el don de crear productos que correspondían a una necesidad absoluta. Sus contemporáneos sin embargo, gran parte de sus ideas no las podían realizar hasta muchas generaciones después, así por ejemplo el avión, el cohete o las balsas hinchables.

Marketing significa reconocer las necesidades o deseos del consumidor o sugerirlos al consumidor, desarrollar un producto para satisfacer tales deseos o necesidades y encontrar el camino de distribución conveniente para este producto.

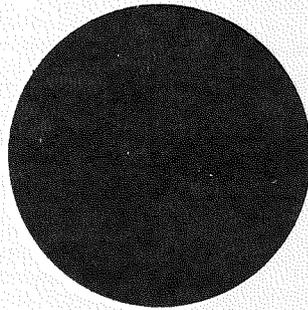
El marketing moderno no se limita de ninguna manera solo en artículos de marca, en los cuales el marketing suele tener su mayor consideración. Marketing empieza en la obtención de materias primas y sigue como un hilo rojo hace un producto final.

Así tiene que existir una base de marketing cuando se proyecta por ejemplo el desarrollo de un nuevo tipo de avión para poder vender el número planeado de aviones en el mercado de tráfico aéreo civil. Muchas empresas, decanas antes de existir la noción de marketing, han hecho marketing de alguna forma.

El hombre de marketing o es un hombre de tipo muy analítico que calcula fría y claramente una situación de mercado para juzgarla consecuentemente o es un hombre de tipo creativo que, basándose en una amplia formación, encuentra posibilidades para nuevos productos incluso inventándolas. El país de origen del marketing es América. Los USA dominan hoy día en la formación del marketing.

La formación de un hombre de marketing incluye muchas veces los estudios en la Facultad de Economía (Economía Empresarial y Macro-Economía). Pero cuanto más relacionados con la experiencia práctica sean estos estudios tanto mejor será para la carrera. Es por esto que en los diferentes institutos estos estudios se realizan a base de casos modelos y con la teoría de los juegos. Las universidades americanas fomentan lo que falta en las universidades europeas y sobre todo en las universidades de España: La actividad en una empresa durante los tiempos de estudios. Un

# DEL representante AL jefe del estado general



por Harry M. CUEHN

estudiante que practica, raras veces tiene la ocasión de profundizarse en tareas realmente interesantes. Su trabajo en una empresa se define más bien como una actividad para aumentar un poquito sus ingresos. La experiencia de venta pertenece en primer lugar a la formación práctica. Ha habido buenos hombres de marketing que empezaron su carrera como representante llegando a ser «Jefe del Estado Mayor» de una gran empresa. Inzaron su carrera como representante industrial. Tiene que haber aprendido vender para que sus futuros conceptos de distribución correspondan óptimamente a la realidad. En Europa desde luego le frenan ciertas barreras de prestigio. En USA el mejor piropero que se le pue-

de dar a un hombre es: «He is a good salesman» («El es un buen vendedor»), en las comarcas de Europa la profesión del vendedor no tiene tan buena imagen.

Por esto a muchos académicos jóvenes les falta el valor de cumplir tales experiencias profesionales, pero: La experiencia al frente de la venta le enseña la importancia del camino de distribución que hay que elegir y lo difícil que es crear una distribución tan vitalmente necesaria para un producto.

Complementariamente se puede recomendar la actividad en una agencia de publicidad, se supone una agencia que administra presupuestos de empresas importantes. Aquí el futuro especialista de marketing aprenderá lo que significa «dar perfil a un producto» o lo que significa «segmentar a mercados». Aprenderá que muchas veces un producto se asemeja a otro y que por ello únicamente la imagen de un producto puede ser decisivo para el volumen de venta.

No es necesario que el hombre de marketing sea un académico puede haber surgido de una escuela de publicidad o se puede haber promocionado en una gran organización de venta e incluso puede haber hecho sus primeras experiencias en sectores técnicos.

El joven hombre de marketing debería empezar sus tareas en una firma que realmente esté orientada hacia el marketing. Únicamente allí puede adquirir experiencias de primera calidad. El frecuente cambiar de una empresa a otra y de un ramo a otro aumentará su horizonte. Se puede decir que el cambio de clima es muy saludable para esta profesión.

La necesidad de las empresas en cuanto a gente de marketing es enorme. Habría que suponer que todas las empresas a partir de un tamaño mediano y que distribuyen bienes hasta el consumidor final, deberían tener un propio grupo de marketing. Empresas muy orientadas hacia el mercado casi siempre tienen un hombre de marketing en la dirección. Los que mayor necesidad tendrán en hombres de marketing en los próximos años serán las empresas de servicios, por ejemplo, bancos y seguros ya que justamente en estos ramos falta todavía bastante una ideología orientada hacia el consumo.

Para que Ud. conteste

# 115 PREGUNTAS EN TORNO A UN ESTUDIO SOBRE EL MARKETING

Para la consolidación, de tipo rápido, de un estudio de Marketing, los especialistas deberían disponer de un cuestionario general que contengan las mil y una pregunta indispensables para discriminar claramente los objetivos más significativos.

No se nos escapa que las «recetas» de esta especie constituyen expedientes no siempre eficaces. Pero también consideramos este cuestionario como un instrumento de alto valor educativo para quienes, desprovistos de toda noción de Marketing, desean poseer de él rápidamente, una orientación o un conocimiento aproximado.

## I. EL PRODUCTO

### *Cuestiones de Economía.*

- 1 ¿Está el precio nivelado con el poder adquisitivo del cliente en potencia?
- 2 ¿Está el precio nivelado con el de la competencia?
- 3 ¿Es un producto de tipo «económico», o es de gran consumo?
- 4 La diferencia entre el coste industrial del producto y su precio neto, ¿deja algún margen para la promoción de ventas y la publicidad?
- 5 ¿Es sensible la diferencia de descuentos otorgados a los intermediarios entre nuestro producto y el de la competencia?
- 6 ¿Se han estudiado a fondo las posibilidades económicas, dentro de la calidad, en envases y materias primeras del producto para conseguir abaratar su precio de coste?

### *Cuestiones cualitativas de ahorro.*

- 7 ¿Es más beneficioso, a este título, que el producto competidor?
- 8 ¿Dura más tiempo?
- 9 ¿Hace ganar tiempo?
- 10 ¿Gasta o consume poco?
- 11 ¿Economiza el trabajo, la mano de obra, el espacio, la materia, las máquinas y herramientas, etc.?

### *De comodidad.*

- 12 ¿Es más beneficioso, a este título, que el producto competidor?
- 13 ¿Necesita poco cuidado la conservación del producto?
- 14 ¿Otorga comodidad?
- 15 ¿Restaura?
- 16 ¿Robustece?
- 17 ¿Es sencillo?
- 18 ¿Es ligero?
- 19 ¿Facilita el trabajo?
- 20 ¿Funciona automáticamente?
- 21 ¿Reposa su uso?
- 22 ¿Refresca?
- 23 ¿Es desmontable?
- 24 ¿Es selectivo?
- 25 ¿Se manipula fácilmente?
- 26 ¿Funciona silenciosamente?
- 27 ¿Mantiene integra las energías de quien lo emplea?
- 28 ¿Suaviza?
- 29 ¿Es portátil?

### *De seguridad.*

- 30 ¿Es más beneficioso, a este título, que el producto competidor?
- 31 ¿Es un producto de marca?
- 32 ¿Es nuevo en el mercado?
- 33 ¿Protege la vida?
- 34 ¿Reduce el riesgo?
- 35 ¿Elimina el peligro?
- 36 ¿Protege la salud?
- 37 ¿Inspira confianza?
- 38 ¿Se vende con garantía?
- 39 ¿Es preciso, exacto?
- 40 ¿Es puro?
- 41 ¿Es sólido y resistente?
- 42 ¿Es higiénico?
- 43 ¿Es inodoro?

### *De utilidad*

- 44 ¿Es más beneficioso, a este título, que el producto competidor?
- 45 ¿Qué utilidad tiene el producto?
- 47 ¿Fomenta el uso?
- 46 ¿Aumenta el rendimiento?
- 48 ¿Incrementa la velocidad?
- 49 ¿Es eficaz?
- 50 ¿Es calmante, tonificador?
- 51 ¿Fortalece?
- 52 ¿Simplifica?
- 53 ¿Desarrolla?
- 54 ¿Refuerza?
- 55 ¿Instruye?
- 56 ¿Es nuevo?

- 57 ¿Es elegante?
- 58 ¿Es de buen gusto?
- 59 ¿Es inarrugable, indeformable, inencogible?
- 60 ¿Tiene doble uso?
- 61 ¿Halaga al paladar?
- 62 ¿Place al olfato?
- 63 ¿Encanta el oído?
- 64 ¿Seduca el tacto?
- 65 ¿Divierte?
- 66 ¿Hace pasar el tiempo agradablemente?
- 67 ¿Satisface los momentos de asueto? (Hobby).

### *De apariencia.*

- 68 ¿Es más beneficioso, a este título, que el producto competidor?
- 69 ¿Es de una estética industrial conseguida?
- 70 ¿El envase es atractivo y de buena realización funcional?
- 71 ¿Es de bonitos colores?
- 72 ¿Es de dimensiones prácticas?
- 73 ¿Se alcanzó un costo económicamente rentable en la realización del envase, que, aunque de gran serie, debe ser de inmejorable presentación?
- 74 ¿Se adapta el envase a los «labels» internacionales de los países donde ha de ser exportado?
- 75 ¿Prevalció un criterio equilibrado entre los técnicos industriales y los artistas de estética industrial que intervinieron en el diseño del envase?
- 76 ¿Resiste el envase la acción nociva de los climas rigurosos?
- 77 ¿Es, asimismo resistente a los choques?

### *Cuestiones de producción e industriales.*

- 78 ¿Está normalizado el suministro de primeras materias?
- 79 ¿Se produce con la misma calidad prevista?
- 80 ¿Aplica la firma normas de planificación y productividad?
- 81 ¿La producción actual es la máxima?
- 82 ¿Posee recursos para elevar más la producción en caso necesario?

83 ¿Ha analizado si el «stock» medio equivale a las ventas de 1, 2 o más de 3 meses?

## II. EL CONSUMIDOR

### Cuestiones sobre la personalidad.

- 84 ¿Se conoce la identidad del comprador?  
 85 ¿Se conoce la identidad del último consumidor?  
 86 ¿Se conoce la identidad del influyente?  
 87 ¿El último consumidor, es el hombre?  
 89 ¿Lo son ambos a la vez?  
 90 ¿Lo son los niños?

### Cuestiones de «Standing».

- 91 ¿Se conoce el nivel del último consumidor?  
 92 ¿El producto se consume en todos los estratos sociales?  
 93 ¿El producto se consume en el estrato elevado, medio o de la masa?  
 94 ¿El último consumidor es partidario del crédito?

## III. EL MERCADO

95 ¿Quién usará el producto?

- 96 ¿Quién decidirá lo que hay que comprar?  
 97 ¿Se conoce la potencialidad total del mercado?  
 98 ¿Ocupa mucha o poca área el producto propio?  
 99 ¿Cuánto mercado ocupa el producto de la competencia?  
 100 ¿Se mide fiándose de las estadísticas?  
 101 ¿Se mide el mercado por encuestas?  
 102 ¿Se mide después de ver los resultados obtenidos en un mercado de prueba?  
 103 ¿Se prevén las posibilidades de venta?  
 104 ¿Se pasan a las estadísticas los resultados obtenidos anteriormente, comparándolos con los actuales, por meses?

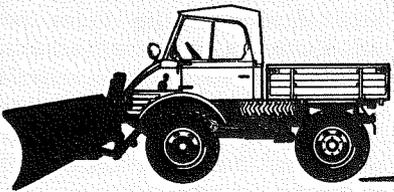
## IV. LA DISTRIBUCION

- 105 ¿Es más perfecta, en lo que atañe a distribución nuestra organización que la de la competencia?  
 106 ¿La red de vendedores es instruída periódicamente?  
 107 ¿Trabajan libremente o controlados?  
 108 ¿Los emolumentos o comisiones que reciben, son suficientes para mantener su tren de vida?  
 109 ¿Tiene la firma establecidos en puntos geográficos CLAVES, DEPOSITOS propios para dar agilidad a la distribución?  
 110 ¿Se controlan los espacios de tiempo de ausencia del producto en el punto de venta, a consecuencia de una distribución deficiente?  
 111 ¿Se sirve rápidamente al mayorista?  
 112 ¿Se ha controlado si, a su vez, el mayorista sirve rápidamente el pedido al detallista?  
 113 Si la promoción a los puntos de venta la efectúan los vendedores de los mayoristas, ¿se han aplicado las relaciones públicas a los mismos?  
 114 ¿Los vendedores de nuestra organización visitan los puntos de venta y toman pedidos?  
 115 ¿Los vendedores propios realizan esta misión con periodicidad o con antelación suficiente a la temporada para que no se desperdicie ningún esfuerzo en otras posibles promociones?

UNIMOG

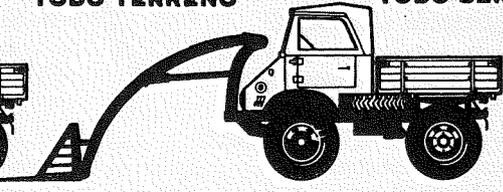
---

**TODO TERRENO**

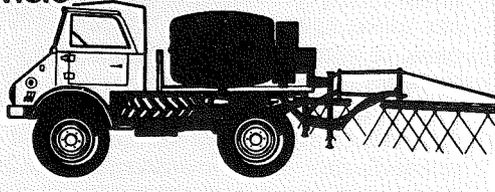


Montaje frontal:  
aplanadora

**TODO SERVICIO**

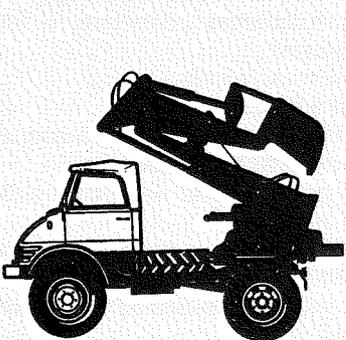


Montaje frontal:  
pala cargadora frontal

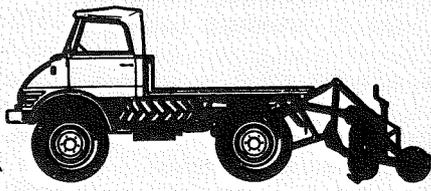


Montaje en la plataforma de carga:  
equipo de riego

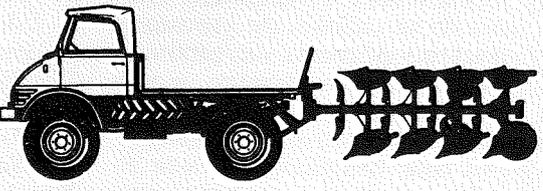
---



Montaje sobre la plataforma de carga:  
Excavadora



Acoplamiento trasero:  
Fresadora de suelo



Acoplamiento trasero:  
Arado



**MERCEDES-BENZ**

**DISTRIBUYE:**

**AUTO-FRENO OLIVER**

C. Cecilio Metelo, 18 - Tels. 225404-215161

**PALMA DE MALLORCA**

## EL TURISMO Y SUS INGRESOS

Los ingresos españoles por turismo se elevaron en los siete primeros meses del año a 868,9 millones de dólares, con un aumento del 30,5 por 100 sobre igual período del año anterior.

## VALOR DE UNAS IMPORTACIONES

Las importaciones en régimen de comercio libre alcanzaron en los ocho primeros meses del año un valor de 1.936 millones de dólares, lo que supone un 69,4 por 100 del total. En igual período de 1969 su valor se elevaba a 2.038 millones, que representaban el 72,2 por 100 del valor total de los distintos regímenes de Comercio.

## POR NACIONALIZAR UNOS BIENES

El importe de la indemnización que Bolivia pagará a la Gulf Oil por la nacionalización de sus bienes en el país alcanza definitivamente la suma de 78 millones de dólares que se pagarán a partir de 1973 en un plazo no superior a veinte años.

## RESERVAS DEL BANCO DE ESPAÑA

Durante el pasado mes de Agosto, las reservas de divisas del Banco de España experimentaron un aumento de 159,7 millones de dólares frente a uno de 30,2 millones en igual mes de 1969.

# DAMERO ECONOMICO

## LOS PAISES DE IBEROAMERICA Y EL M.E.C.

El Mercado Común piensa reanudar los estudios sobre colaboración con los países de Iberoamérica, especialmente en los terrenos tecnológicos, financiero y arancelario.

## ADQUISICION DE DIVISAS

El fondo monetario internacional ha decidido adquirir 325 millones de dólares de divisas a EE. UU. y a otros 11 países miembros, a cambio de oro o derechos especiales de giro.

## INGRESOS POR EMIGRACION

A 18.586 millones de pesetas ascendieron los ingresos en la balanza de pagos por remesas de emigrantes españoles en los siete primeros meses del presente año, lo que significó un aumento del 18 por 100 respecto al igual período de 1969.

## EL CRECIMIENTO AUTOMOVILISTICO DUPLICA AL DEMOGRAFICO

En EE.UU. la industria automovilística produce 12.000 vehículos diarios, mientras que la población crece a razón de 6.000 personas por día. A finales del presente año EE.UU. contará con 109 millones de vehículos comparados con los 105 que tenía a finales de 1969.

## LOS PETROLEOS Y SU BENEFICIO

El beneficio líquido de la renta de petróleos en España ascendió, en 1968, a más de 14.597 millones de pesetas, según la liquidación correspondiente al ejercicio de aquel año difundido por el Ministerio de Hacienda.

## CONCESIONES DE LA C.E.E.

Se asegura que la C.E.E. ofrecerá concesiones arancelarias a los países en desarrollo sobre productos manufacturados y semimanufacturados, como parte de un proyecto general de preferencias a escala mundial. Además los «seis» permitirán importaciones con franquicia arancelaria de tejidos de algodón de países no miembros del Acuerdo Internacional Algodonero.

## LA CAMARA DE COMERCIO NORTEAMERICANA CONTRA LA LEY MILLS

Las restricciones en la importación de textiles y zapatos han encontrado oposición en el presidente de la Cámara de Comercio de los EE.UU., el cual considera que dicho proyecto tal vez quede congelado si es enviado al comité de procedimientos de la Cámara para una nueva redacción.

# EL JAPON PRESIONA AL F.M.I. PARA QUE LE COMPRE ORO

El Japón está sometiendo al Fondo Monetario Internacional a fuertes presiones para canalizar parte del creciente stock de oro hacia las reservas nacionales de sus países miembros.

El Japón, como uno de los principales países suministradores, espera que sus reservas aumenten en más de una cuarta parte en el presente año, hasta aproximadamente unos 5.000 millones de dólares. En la actualidad, éstas contienen lingotes valorados en 469 millones de dólares, y el Tokyo Finance Ministry no ha ocultado nunca su deseo de aumentar esta cifra, tanto en términos absolutos, como en proporción de las reservas actuales, aunque nunca se haya adoptado un objetivo preciso.

Por otra parte, la composición de las reservas, planeadas probablemente, irán registrando un mayor desequilibrio en los años venideros, a menos que pueda encontrarse alguna nueva fuente de extracción de oro.

En un sistema de mercado de "two-tier", Japón, al igual que otros países con superávit, no pueden adquirir oro directamente de los productores, puesto que la conversión del dólar en cualquier escala requeriría unas consecuencias inaceptables para el sistema monetario mundial en general. Esto deja al F. M. I. como única fuente posible de oro, y se cree que Japón sea uno de los miembros más en favor de una distribución en este año.

## SESENTA EMPRESAS DE U. S. A. DOMINARAN LA ECONOMIA MUNDIAL

Dentro de unos quince años —para 1985, aproximadamente—, entre sesenta empresas norteamericanas dominarán el mundo de la economía, y la cifra de sus negocios alcanzará el billón de dólares, según se desprende de un ensayo que acaba de publicar Roberts Lattes, presidente de una importante firma francesa.

Asegura el citado ensayo que la cifra media de cada

una de esas empresas será de 16.000 millones de dólares; es decir, la mitad del actual presupuesto francés; pero alguna de ellas tendrá más poderío económico que Francia entera. Para 1985 emplearán a menos del 1 por 100 de la población mundial, pero producirá más del 25 por 100 de la riqueza industrial del mundo desarrollado. Su cifra de negocios será igual al 60 por 100 del producto nacional bruto norteamericano.

# HACIA UNA MONEDA CONVERTIBLE EN LOS PAISES DEL ESTE

El ministro de Finanzas de Checoslovaquia, Rudolf Rohlicek, manifestó a principios de este año que los países del Comecón adoptarán medidas inmediatas hacia la unificación de sus monedas.

La falta de un rublo convertible ha dificultado el comercio entre los países del Este europeo y suscitado numerosas dificultades debido al problema de cambios.

Los pequeños países miembros del Comecón han mostrado su disconformidad con el funcionamiento de la organización, que fue constituida como réplica al Mercado Común Europeo por los dirigentes del Kremlin. El dominio de Moscú, precios arbitrarios y escasa calidad de las mercancías, han creado graves perjuicios.

Rohlicek manifestó en marzo, durante una conferencia de Prensa celebrada en Praga: "Dentro de poco tiempo se adoptarán decisiones fundamentales para hacer más flexible la cooperación económica del

Comencon." No obstante, dijo que quedaba por decidir si una o varias monedas serían constituidas como tipo de pago y compensación en el seno del bloque.

"Nos dirigimos hacia una moneda colectiva, que sería intercambiable dentro del campo socialista y —posteriormente— con países capitalistas apropiados", dijo.

El Kremlin, probablemente no haga convertible libremente al rublo, como las monedas occidentales, dado que esto dañaría el sistema de precios comunista. Pero alguna forma de convertibilidad limitada sería posible, dado que los actuales acuerdos contribuyen a que el bloque económico oriental vaya a la zaga del occidental.

Los dirigentes soviéticos han concedido gran atención últimamente a los problemas económicos, expresando su pesar por el fallo de su propia econo-

mía, que no se ha desarrollado tanto como esperaban.

El optimismo de los años de Kruschef ha desaparecido. Las reformas económicas proclamadas en 1965, que daban flexibilidad a la rigidez del sistema, no han producido resultados espectaculares, y al parecer tampoco han conseguido adhesión.

Desde que Checoslovaquia fue silenciada por la invasión del Pacto de Varsovia en 1968, Rumania se ha convertido en el crítico principal de la política soviética del Comecón.

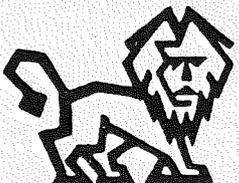
Los dirigentes rumanos se han opuesto a que se concedieran al Comecón poderes supranacionales, que proporcionarían al Kremlin los medios de incrementar su predominio.

Bucarest es partidaria de incrementar el comercio con Occidente. Y Rumania ha adoptado posiciones contra la discriminación económica contra China, debido a su disputa fronteriza con la Unión Soviética.

## Bancos españoles, entre los primeros del mundo

MADRID.—Según la revista inglesa "The Banker", siete entidades bancarias españolas figuran en una lista de los 300 principales bancos comerciales del mundo. Estas siete entidades bancarias españolas figuran en los puestos siguientes, según

el volumen de recursos que poseen: Banco Español de Crédito (77), Hispano Americano (88), Banco Central (100), Banco de Bilbao (128), Banco de Vizcaya (146), Banco de Santander (174) y Banco Popular Español (205).



consejeros de organización y relaciones, s. a. CONORESA

LOS ESPECIALISTAS DE LA PEQUEÑA Y DE LA MEDIANA EMPRESA

DIRECTOR FUNDADOR LUIS PLA MARGARIT



ARCHIDUQUE LUIS SALVADOR 3- TELEFONOS 253143 44-47-48-49 PALMA DE MALLORCA

# LAS 150 PRIMERAS EMPRESAS

«L'Echo de la Bourse» con datos publicados en la revista «Fortune» ha presentado últimamente una lista en la que figuran las 500 más grandes empresas del mundo libre, sin incluir las españolas, y que por su interés reproducimos las 150 primeras.

Esta clasificación ha sido realizada ateniéndose al volumen

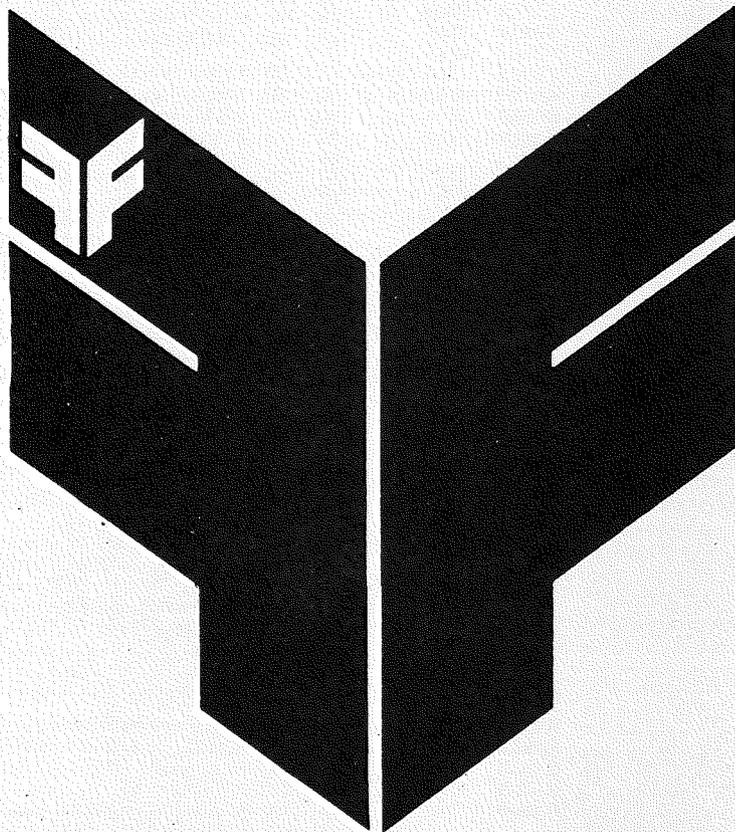
de la cifra de negocios o ventas de las empresas, aunque para algunas americanas esta cifra haya sido estimada.

En esta lista se hace constar el número de orden que a cada empresa correspondía en el año precedente.

Clasificación	Razón social	Cifra de negocios (en millones de \$)	Bene-ficios (en millones de \$)
1	1 General Motors (E.U.)	24.295,1	1.710,7
2	2 Standard Oil (N.J.) (E.U.)	14.929,8	1.047,6
3	3 Ford Motor (E.U.)	14.755,6	546,5
4	4 Royal Dutch - Shell (P.B.-G.B.)	9.738,4	1.008,4
5	5 General Electric (E.U.)	8.447,9	278,0
6	7 Internat. Business Mach. (E.U.)	7.197,2	833,9
7	6 Chrysler (E.U.)	7.052,2	88,8
8	8 Mobil Oil (E.U.)	6.621,4	434,5
9	9 Unilever (P.B.-G.B.)	6.030,0	195,8
10	10 Texaco (E.U.)	5.867,9	769,8
11	13 International Tel. & Tel. (1) (E.U.)	5.474,7	234,0
12	11 Gulf Oil (E.U.)	4.953,3	610,6
13	14 Western Electric (E.U.)	4.883,2	227,0
14	12 U.S. Steel (E.U.)	4.754,1	217,2
15	15 Stand. Oil of California (E.U.)	3.825,0	453,8
16	30 Ling-Temco-Vought (E.U.)	3.750,3	— 38,3
17	17 Du Pont de Nemours (E.U.)	3.655,3	356,2
18	32 Philips (P.B.) Gloeilamp. (P.B.)	3.597,6	143,2
19	18 Shell Oil (E.U.)	3.537,1	291,2
20	27 Volkswagenwerk (A.)	3.536,5	126,9
21	19 Westinghouse Electric (E.U.)	3.509,2	149,9
22	22 Standard Oil (Ind.) (E.U.)	3.499,1	321,0
23	21 British Petroleum (G.B.)	3.424,1	232,3
24	25 Gen. Tel. & Electronics (E.U.)	3.262,0	237,4
25	24 Imper. Chem. Ind. ICI (G.B.)	3.252,2	231,4
26	26 Goodyear Tire & Rubber (E.U.)	3.215,3	158,2
27	23 RCA (E.U.) (2)	3.187,9	151,3
28	29 Swift (E.U.)	3.107,6	21,9
29	16 McDonnell Douglas (E.U.)	3.023,8	117,6
30	31 Union Carbide (E.U.)	2.993,0	186,2
31	28 Bethlehem Steel (E.U.)	2.927,7	156,5
32	36 British Steel (G.B.)	2.869,2	— 54,8
33	43 Hitachi (J.)	2.857,8	151,5
34	20 Boeing (E.U.)	2.834,6	10,2
35	34 Eastman Kodak (E.U.)	2.747,2	401,1
36	37 Procter & Gamble (E.U.)	2.707,6	187,4
37	90 Atlantic Richfield (E.U.) (3)	2.691,2	227,2
38	35 North American Rockwell (E.U.) (4)	2.667,3	64,9
39	38 International Harvester (E.U.)	2.652,3	63,8
40	101 Kraftco (E.U.) (5)	2.580,9	75,6
41	33 General Dynamics (E.U.)	2.508,8	2,5
42	41 Montecatini-Edison (I.)	2.483,2	66,2
43	53 Tenneco (E.U.)	2.450,0	165,5
44	51 Siemens (A.)	2.421,2	63,2
45	44 Continental Oil (E.U.)	2.395,6	157,1
46	40 United Aircraft (E.U.)	2.350,4	50,9
47	45 Br. Leyland Mot. (G.B.)	2.328,1	46,8
48	68 Daimler-Benz (A.)	2.307,4	62,4
49	48 Fiat (I.)	2.280,0	21,5
50	49 Firestone T. & R. (E.U.)	2.278,9	116,7
51	60 Aug. Thyssen-Hütte (A.)	2.274,7	47,6
52	71 Toyota Motor (J.)	2.273,2	107,5
53	55 Farb. Hoechst (A.)	2.266,0	107,1
54	93 BASF (Bad. Anilin SF) (A.) (6)	2.256,9	101,8
55	50 Phillips Petroleum (E.U.)	2.202,2	134,3
56	56 Litton Industries (E.U.)	2.176,6	82,3
57	64 Renault (F.)	2.173,6	29,2
58	47 Gener. Electric - Engl. El. (G.B.)	2.155,2	74,0
59	52 Armour (E.U.)	2.153,4	18,1
60	54 Nestlé (S.)	2.142,7	114,6
61	65 Farb. Bayer (A.)	2.139,1	113,9
62	77 Tokyo Shib. El. (J.)	2.133,6	65,7
63	57 Mitsubishi Heavy Ind. (J.)	2.100,6	51,7
64	46 Lockheed Aircraft (E.U.)	2.074,0	— 32,6
65	70 Matsushita El. Ind. (J.)	2.057,0	117,7
66	73 Nissan Motor (J.)	2.023,2	87,6
67	66 Caterpillar Tract. (E.U.)	2.001,6	142,5
68	87 Yawata Iron & Steel (J.)	1.993,2	48,6
69	115 Rhône-Poulenc (F.)	1.967,9	92,6
70	58 Monsanto (E.U.)	1.938,8	116,1
71	69 Occidental Petroleum (E.U.)	1.937,6	174,8
72	42 Nat. Coal Board (G.B.)	1.937,0	— 21,3
73	61 Singer (E.U.)	1.902,1	77,7

Clasificación	Razón social	Cifra de negocios (en millones de \$)	Bene-ficios (en millones de \$)
74	62 General Foods (E.U.)	1.893,8	132,9
75	59 Sun Oil (E.U.)	1.837,3	152,3
76	230 Rapid-American (E.U.) (7)	1.827,1	20,7
77	74 Dow Chemical (E.U.)	1.797,1	143,7
78	63 Grace (W.R.) (E.U.)	1.791,7	51,0
79	99 AEG-Telefunken (A.)	1.786,8	26,7
80	82 Continental Can (E.U.)	1.780,0	90,4
81	79 International Paper (E.U.)	1.777,2	115,6
82	76 Burlington Industries (E.U.)	1.764,7	78,1
83	308 AKZO (P.B.) (8)	1.758,6	85,1
84	72 Borden (E.U.)	1.740,2	29,6
86	145 Boise Cascade (E.U.)	1.725,8	84,0
87	75 American Can (E.U.)	1.723,7	64,6
88	67 Tectron (E.U.)	1.682,2	76,1
89	81 Union Oil of California (E.U.)	1.660,1	153,2
90	95 Broken Hill Prop. (Austr.)	1.655,4	55,4
91	80 Cie Française des Pétroles (F.)	1.624,8	118,4
92	86 ENL (I.)	1.616,8	16,8
93	91 Minnesota Mining & Man. (E.U.)	1.612,6	179,4
94	78 Sperry Rand (E.U.)	1.607,3	77,0
95	83 TRW (E.U.)	1.588,4	78,2
96	85 Brit. Am. Tobacco (G.B.)	1.587,2	150,1
97	109 Reynolds Tobacco (E.U.) (9)	1.575,1	172,3
98	98 Arco Steel (E.U.)	1.565,5	95,7
99	102 Gulf & Western Industr. (E.U.) (10)	1.563,6	72,0
100	88 Cities Service (E.U.)	1.561,6	133,4
101	89 Uniroyal (E.U.)	1.553,8	46,6
102	116 Nippon Kohan (J.)	1.553,2	36,8
103	100 Aluminium Co of Am. (E.U.)	1.545,2	122,4
104	110 Fuji Iron & Steel (J.)	1.522,4	40,7
105	112 Consol. Foods (E.U.)	1.512,1	49,7
106	96 Courtaulds (G.B.)	1.503,7	64,1
107	92 Republic Steel (E.U.)	1.500,3	79,1
108	178 AMK (E.U.)	1.495,7	26,0
109	170 Xerox (E.U.)	1.482,9	161,4
110	94 Bendix (E.U.)	1.467,9	56,2
111	103 U.S. Plywood-Champion Pap. (E.U.)	1.455,5	64,4
112	101 Signal Companies (E.U.)	1.432,4	52,3
113	105 Honeywell (E.U.)	1.426,0	62,5
114	107 Pechiney (F.)	1.423,4	60,4
115	138 Anaconda (E.U.)	1.406,6	93,3
116	97 FMC (E.U.)	1.409,3	67,3
117	113 Krupp-Konzern (A.)	1.393,4	12,4
118	108 Citroën (F.)	1.390,0	—
119	104 Ralston Purina (E.U.)	1.386,3	46,9
120	117 Coca-Cola (E.U.)	1.365,4	121,0
121	103 American Brands (E.U.) (11)	1.361,8	98,5
122	133 Sumitomo Met. Ind. (J.)	1.323,2	25,0
124	106 Allied Chemical (E.U.)	1.316,7	68,0
125	132 American Standard (E.U.)	1.307,4	38,6
126	135 Beatrice Foods (E.U.)	1.302,9	43,7
127	193 Teledyne (E.U.) (12)	1.294,8	60,1
128	121 Owens-Illinois (E.U.)	1.294,4	69,7
129	119 Raytheon (E.U.)	1.285,1	35,2
130	126 Elf-Erap. (F.)	1.274,1	62,7
131	127 National Cash Register (E.U.)	1.254,6	44,1
132	111 Celanese (E.U.)	1.249,9	79,5
133	142 Weyerhaeuser (E.U.)	1.239,2	131,4
134	122 Goodrich (B.F.) (E.U.)	1.229,1	37,8
135	140 Guest, Keen & Net. (G.B.)	1.228,1	42,5
136	123 National Steel (E.U.)	1.225,1	78,0
137	152 Alcan Alum. (Can.)	1.222,9	82,2
138	124 CCP International (E.U.) (13)	1.218,0	55,3
139	134 Inland Steel (E.U.)	1.216,4	60,9
140	114 Ass. Brit. Foods (G.B.)	1.207,2	21,9
141	144 Kobe Steel (J.)	1.205,4	30,3
142	130 Amer. Home Prod. (E.U.)	1.193,0	123,3
143	162 Robert Bosch (A.)	1.192,9	13,1
144	131 Dunlop (G.B.)	1.188,0	26,4
145	149 Genesco (E.U.)	1.185,6	30,3
146	120 Grumman (E.U.) (14)	1.180,3	22,1
147	156 Peugeot (F.)	1.172,8	30,7
148	153 Arbed (Lux.)	1.167,2	33,0
149	221 Standard Oil (Ohio) (E.U.)	1.160,4	51,9
150	146 Georgia-Pacific (E.U.)	1.160,2	91,8

**UNA NUEVA FORMA DE AHORRO**



# **FONDIBERIA**

**FONDO DE INVERSION MOBILIARIA**

**SOCIEDAD GESTORA: GESFIRME, S. A.**

Paseo de Gracia 51 - Teléf. 215.45.12 Barcelona-7

**BANCO DEPOSITARIO: BANCA CATALANA, S. A.**

Paseo de Gracia, 84 - Teléf. 215.57.02 Barcelona-7

**DELEGACION PALMA DE MALLORCA**

José Anselmo Clavé, 14, 1, Tel.: 210241

## **SOLICITUD DE INFORMACION**

**NOMBRE Y APELLIDOS**.....

**DOMICILIO** .....

**TELEFONO** .....

**LOCALIDAD** ..... **PROVINCIA** .....

## LA BOLSA

# OCTUBRE con TELÉFONICA

por Fco. Suárez GUINJOAN

El mes de Octubre se inició con una pequeña reactivación que unos atribuyen a la llegada del Presidente Nixon y otros al «deseo» de que las numerosas ampliaciones a colocar durante el mes, encuentren el debido respaldo.

El hecho es que a partir del día 8 se vuelve a la deteriorización de los cambios sin que se haya detenido este proceso cuando se escriben estas líneas. El actual momento bursátil puede calificarse totalmente incierto: Aunque la baja desde Marzo llegue al 30 %, no puede decirse que estemos asentados sobre un fondo. Si las fuerzas del mercado se precipitaran a la baja cabe todavía un considerable margen por recorrer.

Para llevar el inestable equilibrio actual hacia la recuperación debería disponerse de una regular entrada de dinero en Bolsa y por el momento ésta no se produce por la persistente escasa liquidez del sistema.

Pueden pasar varios meses antes de que podamos vislumbrar un definido cambio de tendencia. El que este período de preparación sea más largo o más corto va a depender de la fuerza de los sucesos económicos y políticos de repercusión inmediata.

Sin duda el nombramiento de un Jefe de Gobierno tendría efectos marcadamente positivos para la Bolsa, aunque la duración de la reacción provocada sería más discutible. También la reciente disposición sobre utilización de las Reservas de las Compañías de Seguros, concediendo mayor libertad para la inversión en renta variable, podrá constituir un buen estímulo para la reactivación del mercado.

Sin embargo, como decíamos, la fuerza básica deberá constituir una mayor disponibilidad de liquidez. Según los últimos datos publicados, en estos últimos meses el nivel de las Reservas exteriores ha experimentado nuevos aumentos y la liquidez de los bancos aparece algo más desahogada. Es previsible por tanto, alguna mejora de la actividad económica en este último trimestre. Las perspectivas económicas del próximo año están condicionadas por la evolución de la Balanza de Pagos y aunque transitoriamente se registren mejoras, existe una importante parte volátil en nuestras reservas que puede llevar al traste en pocos meses la estabilidad de nuestra peseta.

El año actual ha sido bastante duro para muchas sociedades que han sufrido disminución en sus beneficios además de los normales problemas de tesorería. Este hecho debía registrarlo la Bolsa con independencia de la falta general de dinero. Así lo atestigua la continuada erosión de los cambios en los sectores de automoción, siderúrgico y químico, destacando la baja de Motor Ibérica hasta

273 %, después de conocerse la precaria marcha de su ejercicio.

Si la mejora de liquidez iniciada en estos últimos meses del año persiste en el próximo, la actividad económica general volvería a los ritmos del 69, porque partimos del hecho de que en ningún momento del 70 ha existido una verdadera crisis y sí sólo una mini-recesión fácilmente superable.

En cuanto a la Bolsa, pese a las predicciones de crisis caótica por parte de muchos bolsistas tradicionales, hemos llegado a la acostumbrada ampliación de Telefónica del mes de Octubre también con el éxito «acostumbrado». Aunque los volúmenes de negociación hayan disminuido considerablemente respecto a los alcanzados en Marzo, se mantienen todavía a un nivel respetable, lo que atestigua que el proceso de reestructuración

ligado a la salida de los Fondos de Inversión, es ya irreversible.

Seguimos pues moviéndonos dentro de cauces normales sin nerviosismos y sin prisas, fundamentalmente están pesando más las realidades económicas hoy en la Bolsa, que las políticas.

La Bolsa no puede moverse únicamente de acuerdo con los aires especiales de las devaluaciones o de los cambios de gabinete, su evolución la ha de marcar muy principalmente los resultados económicos de las empresas cotizadas.

Estamos en un momento de incertidumbre sobre el camino que tomará el mercado a corto plazo, sin embargo creemos que el inversor a largo plazo dispone ya de suficientes garantías para aventurarse a invertir sin prisas pero tampoco sin largas pausas.

RESUELVA <sup>ahora</sup> SU VIAJE CON

UNA SIMPLE LLAMADA

POR  AL 23 09 43

  
marina, s.a.

AGENCIA DE VIAJES  
GRUPO A - TITULO 150  
PASEO MARITIMO, 220  
PALMA DE MALLORCA



TELEX 54405 vimsa o

SUCURSALES.

BARCELONA-7

DIPUTACION, 266

 231 55 60 - 231 56 18

 VIAMARINA

TOSSA DE MAR

HOTEL DELFIN

 34 02 50

LE PONE A SU ALCANCE:

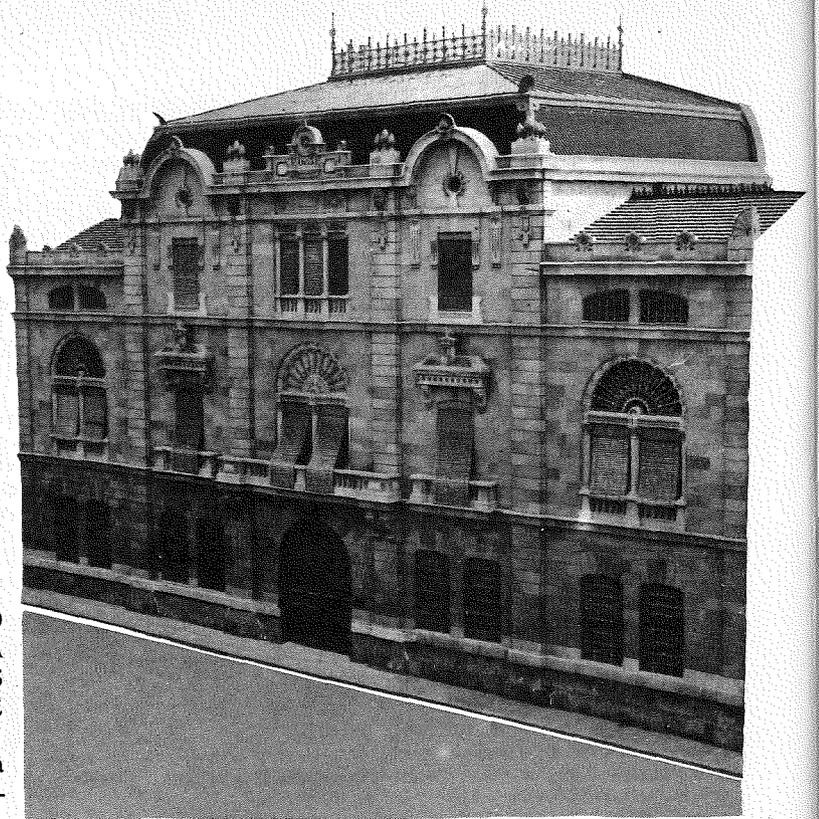
ITALIA	14 días	12.990,- Ptas.
ANDALUCIA	11 días	6.760,- Ptas.
ANDORRA	3 días	1.640,- Ptas.
MONASTERIO		
DE PIEDRA	2 días	1.470,- Ptas.
CANARIAS	13 días	7.700,- Ptas.

m/n "Ernesto Anastásio"

Compruebe nuestro servicio de autocares



## PRESTAMOS Y CREDITOS



POR CREER QUE PUEDE RESULTAR DE SUMO INTERES PARA NUESTROS LECTORES PASAMOS A INFORMARLES DE LAS DISTINTAS MODALIDADES QUE CONCEDE LA CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE LAS BALEARES.

Debemos distinguir, atendiendo a la garantía y a la finalidad; la garantía puede ser personal o hipotecaria, según la cuantía del préstamo, actividad que desarrollan los peticionarios, plazo del mismo, tiempo que se lleva de clientes de la Caja, etc.

Sobre todo interesa resaltar, que en este aspecto, no hay nada matemático, se estudia petición por petición, con verdadero cariño, y se resuelve rápidamente,

ya que la Caja de Ahorros al ser sólo de Baleares, con sede de su central en Palma, permite tener un contacto directo de los solicitantes, con las personas que informarán directamente sobre las características y peculiaridades de los mismos.

### *Préstamos Industriales:*

Cuantía máxima: 5.000.000 de ptas

Plazo máximo: 6 años.

Interés: 7'50 %.

Amortización: 25 % los cuatro últimos años de vigencia del mismo.

### *Préstamos sociales, para el Comercio:*

Cuantía máxima: 250.000 ptas.,

con posibilidades de poder admitir excepciones.

Interés: 7'50 %.

Plazo máximo: 4 años.

Destino: Pequeñas empresas comerciales, modestos ahorradores, trabajadores por cuenta ajena, que desean convertirse en autónomos.

### *Préstamos acceso Propiedad*

*Inmobiliaria:*

(Para la adquisición de la vivienda)

Cuantía máxima: 400.000 ptas.

Plazo máximo: 10 años.

Interés: 7'50 %.

### *Préstamos Agrícolas:*

Cuantía máxima: 5.000.000 de pesetas.

Plazo máximo: 6 años.

Interés: 7'25 %.

Amortización: 25 % los cuatro últimos años de vigencia del mismo.

Se conceden también otra clase de préstamos especiales: Los de Ahorro vivienda, ahorro bursátil, los combinados con el ahorro pesquero, y los Agrícolas con fondos del Banco de Crédito Agrícola, con un interés del 5'5 % al 6'5 %.

Para toda clase de información, se pueden dirigir nuestros amables lectores, a cualquiera de las 36 Oficinas, de la Caja de Ahorros, esparcidas por todas las Islas, y allí se les atenderá gustosa y rápidamente.

## EXPORTACION

A TITULADO EN COMERCIO EXTERIOR LE INTERESA RELACIONARSE CON EMPRESAS EXPORTADORAS PARA VENTA DE SUS FABRICADOS.

Interesados, diríjense a:  
**GESTORIA RODRIGO**  
Avda. Gral. P. de Rivera, 1-2.º Etlo.  
Telf. 22 19 12  
**PALMA DE MALLORCA**

# QUELY

## Galletas

Atentos al latir económico e industrial de Baleares, visitamos «Galletas Quely», enterados de sus inquietudes, nuevas instalaciones de maquinaria y futuros proyectos. El Director Gerente Sr. Solivellas amablemente contesta a nuestras preguntas:

—Hace más de 100 años, Quely, una modesta industria, nació en Inca. En torno a esta industria-artesanía vivía una familia, la familia Doménech. Por imperativos de todo ser vivo: crecer o morir, lo que entonces era un pequeño esbozo o croquis, pretendemos sea ahora una industria moderna y una empresa al aire de nuestro tiempo.

—¿Por qué esta renovación de maquinaria, pues según tenemos entendido es bastante moderna?

—Efectivamente. La más antigua tiene 6 años. Todas las máquinas, sistemas de envasado y hornos son objeto de constante renovación dados los avances técnicos de nuestro tiempo y las posibilidades de servir en el Mercado Común. Hace muy poco que hemos adquirido nuevas máquinas importadas desde Holanda, Inglaterra e Italia. Precisamente con este motivo dos de nuestros técnicos acaban de regresar de un viaje por Centro-Europa visitando las industrias más significativas en galletería.

—Sabemos de sus acreditados productos como son el «Cor de Mallorca», la recién estrenada «Quely Crem, etc.». ¿Tienen en perspectiva el lanzamiento de nuevos productos?

—Sí, aunque nuestros lanzamientos serán espaciados ya que cada producto que presentamos al mercado es fruto de prolongados estudios y experimentación. En algunos casos como en el de la «Quely Crem» incluso dura años, con el fin de que todos ellos estén presididos por la máxima calidad y novedad. En breve, dentro de unos pocos días, lanzamos al mercado toda una gama de paquetería nueva. Todos

### UNA EMPRESA AL AIRE DE NUESTROS TIEMPOS

nuestros nuevos productos aparecerán, además del que ya tenían, con nuevo envase.

—¿Cuál es el secreto del éxito de sus productos?

—Primeramente la calidad, conseguida gracias a una experiencia de más de 100 años, tiempo más que suficiente para un aprendizaje. Una constante preocupación por estar al día y sobre todo un atento análisis de nuestras materias primas que se traduce en la elaboración propia del 80 % de las mismas y un riguroso control de las restantes, al margen que, estas últimas, son en general fabricaciones especiales, orientadas por nosotros mismos a nuestros proveedores.

—¿La condición insular de la Empresa no es un handicap para la misma?

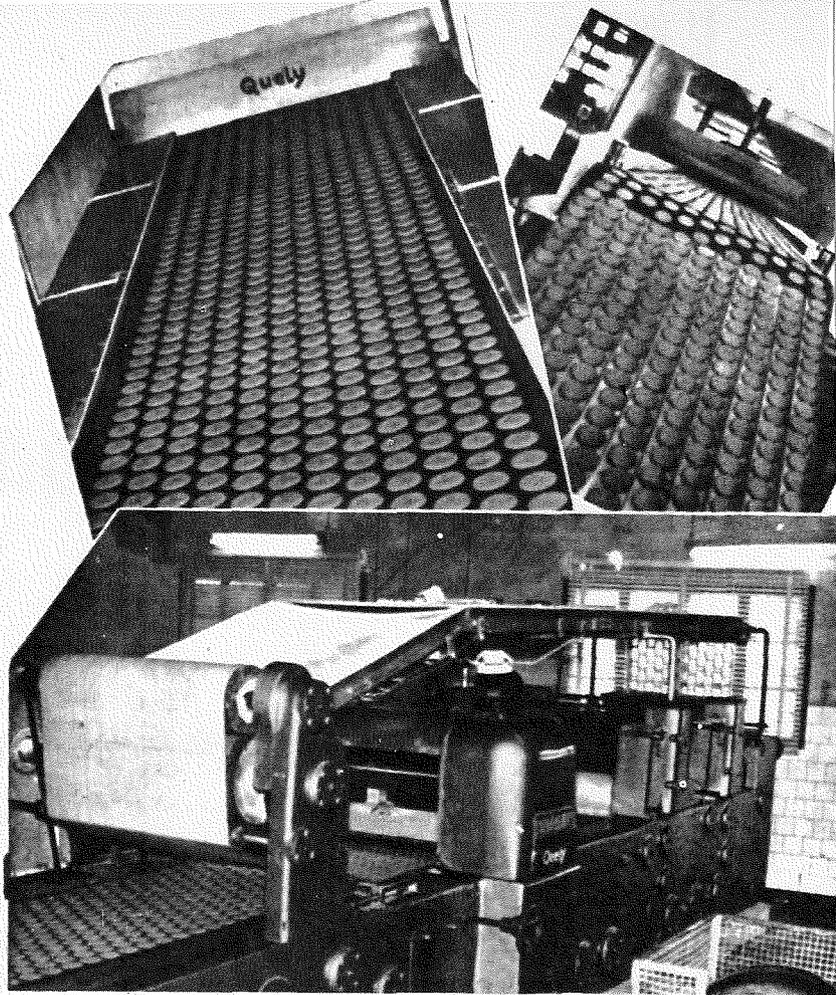
—Sí. Es un handicap en cuanto a extenderse a nuevos mercados por los motivos obvios de su insularidad. No obstante, actualmente ya estamos en los mercados de Madrid,

Barcelona, Alicante, Menorca e Ibiza. Muy pronto pensamos estar en todo el mercado peninsular y las Islas Canarias y, en un futuro no muy lejano, en el Mercado Europeo.

—¿Cuáles son los planes más inmediatos de «Galletas Quely»?

—Creo que ya lo he ido esbozando poco a poco a lo largo de esta entrevista. Pretendemos en primer lugar la internacionalidad de nuestros productos, meta lógica en vista al Mercado Común. Llevar a feliz término la nueva fábrica, que estamos levantando, con las instalaciones de la maquinaria moderna a que antes nos referimos. Y en fin, estar siempre a la altura de la confianza que nos dipensan nuestros clientes sin cuyo apoyo difícilmente estos proyectos serían realidades.

Y tras estas palabras, saturadas de verdaderos deseos de superación, que esperamos sean pronto una realidad nos despedimos del Sr. Solivellas agradeciéndole sus múltiples atenciones.



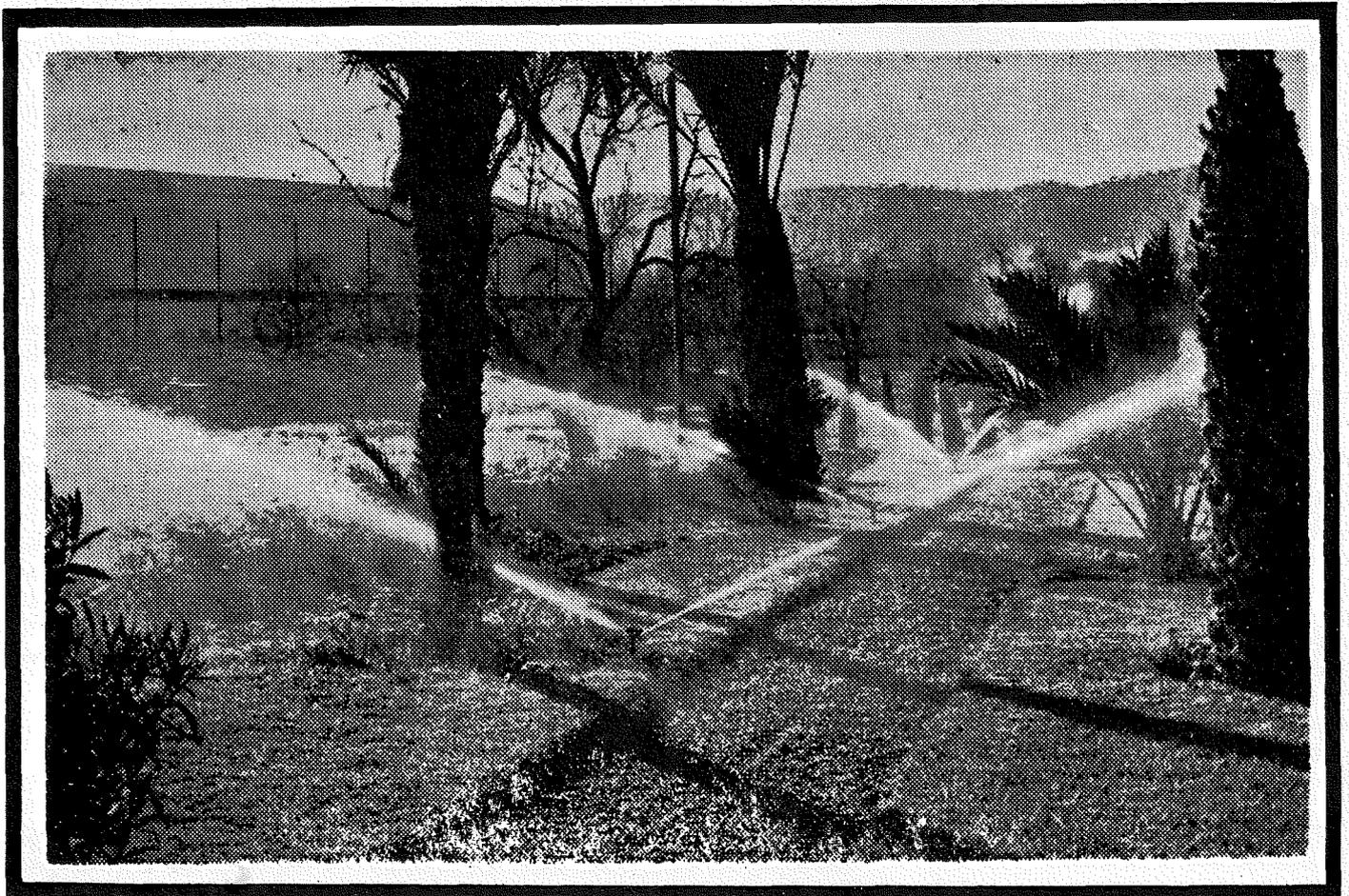


**MAQUINARIA Y RODAMIENTOS, S.A.**

AVDA. CONDE SALLEN TELS. 22 31 59  
PALMA

**Rodamientos - Cadenas - Correas Trapezoidales - Planchas Perforadas. - ETC.**

DISTRIBUIDORES  
DE EQUIPOS



# TELEVISION (1)

AÑO — MES	TIEMPO EMPLEADO EN LOS ESPACIOS													
	DURACION MEDIA DE LA EMISION		DIRECTAS		EN CONEXION CON EMISORAS EXTRANJERAS (EUROVISION) Y OTRAS		FILMADOS Y GRABADOS		TOTAL		INFORMATIVOS		TEATRALES	
	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos
1965.—Media mens.	11	30	74	—	6	27	269	29	349	56	70	26	27	41
1966.—Idem id. ....	13	55	100	1	9	4	314	24	423	29	73	34	42	55
1967.—Idem id. ....	15	12	103	54	11	30	346	59	462	23	89	13	36	22
1968.—Idem id. ....	16	8	104	3	16	46	361	35	482	24	112	18	34	28
1969.—Idem id. ....	17	31	120	16	13	18	399	52	533	26	125	4	31	49
1969.—Julio .....	17	30	115	26	39	19	387	59	542	44	159	15	24	51
Agosto .....	16	25	103	4	2	1	403	40	508	45	126	42	24	25
Septiembre .....	16	8	103	47	13	10	366	53	483	50	126	—	24	31
Octubre .....	18	11	120	41	9	19	433	59	563	59	129	57	35	19
Noviembre .....	19	20	121	7	12	35	446	10	579	52	118	16	33	33
Diciembre .....	18	42	119	39	11	14	448	48	579	41	116	41	31	32
1970.—Enero .....	16	17	100	21	5	—	399	34	504	55	93	1	30	42
Febrero .....	16	41	98	43	19	48	348	38	467	9	77	47	21	39
Marzo .....	16	17	120	36	19	30	364	52	504	58	88	52	26	55
Abril .....	16	37	113	45	11	5	373	28	498	18	93	41	28	5
Mayo .....	16	58	130	47	9	7	386	1	525	55	91	3	26	30
Junio .....	15	49	104	58	28	1	341	20	474	19	94	8	23	36
Julio .....	14	59	110	42	5	35	348	19	464	36	93	12	31	19

AÑO — MES	TIEMPO EMPLEADO EN LOS ESPACIOS													
	CINEMATOGRAFICOS		MUSICALES		CULTURALES RELIGIOSOS (2)		INFANTILES Y FEMENINOS (3)		VARIETADES		PUBLICIDAD		OTROS	
	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos	Horas	Minutos
1965.—Media mens.	74	41	19	2	33	59	18	2	51	20	22	26	32	19
1966.—Idem id. ....	87	24	27	19	56	47	19	44	43	12	25	5	47	29
1967.—Idem id. ....	96	7	30	2	54	23	18	53	44	52	29	32	62	59
1968.—Idem id. ....	78	19	26	57	59	58	21	14	52	14	28	29	68	27
1969.—Idem id. ....	95	7	34	23	65	48	31	14	43	2	32	59	74	—
1969.—Julio .....	91	29	33	21	69	30	28	5	42	45	18	6	75	22
Agosto .....	111	44	32	16	58	40	35	35	27	2	11	51	80	30
Septiembre .....	96	28	28	38	58	3	11	32	48	27	21	35	68	36
Octubre .....	90	47	36	8	65	13	37	2	37	30	48	42	83	21
Noviembre .....	97	47	41	43	67	45	47	3	41	5	52	26	80	14
Diciembre .....	112	50	40	56	64	56	36	39	57	30	39	7	79	30
1970.—Enero .....	119	4	40	45	43	48	41	24	43	56	22	23	69	52
Febrero .....	88	53	35	56	40	25	44	19	53	50	33	26	70	54
Marzo .....	105	15	35	25	55	1	39	58	63	11	16	19	74	2
Abril .....	92	55	24	40	43	18	45	1	69	59	27	41	72	58
Mayo .....	93	9	43	6	46	42	48	45	73	52	28	—	74	48
Junio .....	87	58	33	11	45	27	23	57	84	2	18	42	63	18
Julio .....	91	53	29	40	42	31	25	35	53	26	7	42	89	18

Fuente de información.—Subdirección General de Televisión.

(1) Resumen de los espacios que transmite la emisora Televisión Española desde sus estaciones de Madrid y Barcelona.

(2) Esta rúbrica comprende espacios dedicados a actos líricos, litúrgicos, apologeticos, recitales literarios, etc.

(3) Son los espacios dedicados a la infancia y a la mujer, principalmente en programas cara al público y espacios vivos (cuentos, concursos, reseñas, modas, culinarias, etc.).



## 10 CONSEJOS para 'padecer' un INFARTO DE MIOCARDIO

**1** Su trabajo antes que nada. Las consideraciones personales son secundarias.

**2** Vaya también a su oficina los sábados por la tarde.

**3** Si no puede ir a la oficina por las noches, llévese a casa los asuntos pendientes.

**4** Nunca diga que no a lo que le pidan. Diga a todo que sí.

**5** Procure formar parte de todas las comisiones, consejos, comités, etc., y acepte todas las invitaciones a reuniones, conferencias y demás.

**6** Nunca se permita un desayuno o comida reposados, aproveche las horas de comer para conferencias importantes.

**7** Pescar, cazar, jugar al golf, no es otra cosa que perder tiempo y dinero.

**8** Es pésima política tomar las vacaciones que le corresponden. No olvide que usted es hombre de acero bien templado.

**9** Nunca delegue su responsabilidad en otros.

**10** Si debido a su trabajo necesita viajar, trabaje de día y de noche, aprovechando ésta para viajar y tener así lista su entrevista de la mañana.

Las demandas de artículos españoles que figuran a continuación nos han sido transmitidas por las Oficinas Comerciales de España en el extranjero, Cámaras Españolas de Comercio u otros Organismos oficiales en el exterior o bien por los propios interesados.

Los datos que se mencionan son los únicos que posee o ha recibido la Sección de Promoción Comercial, de la Dirección General de Exportación, que no se hace responsable de la veracidad de cada caso ni puede facilitar información comercial sobre ninguna de las firmas que aparecen en esta Sección.

Por consiguiente, cualquier información o ampliación de datos que precise el exportador español a quien interese sobre el artículo que necesita el demandante deberá ser solicitado directamente de éste.

Aconsejamos una vez más la conveniencia de dirigirse al importador extranjero en el idioma comercial usado en cada país para sus transacciones.



¿ Quiere  
Ud  
exportar ?

#### ESTADOS UNIDOS

ALBARICOQUES SECOS.—Hartos Trading Corp 19 Wets 44th St. NEW YORK N. Y. 10036.

BISUTERIA Y JOYERIAS.—Hale Imports 47 Highvlw Avenue PARK RIDGE N. J., 07656.

CUCHILLERIA Y ART. DE ACERO INOXIDABLE PARA EL HOGAR.—Washington Forge Inc. Englishtown N. J. 07726.

LAMPARAS Y CANDELABROS Y ACCESORIOS ELECTRICOS PARA LOS MISMOS.—Dean Products Co. 248 Hempstead Tpke. WETS- Hempstead N. Y. 11552.

BOTAS DE CUERO PARA VINO.—Heit International Inc. Bushes Lane Eats Paterson N. J. 07407.

ARTICULOS DE CUERO Y MARROQUINERIA.—Carter Leather Goods Inc. 41 Eats Eleventh St. New York N. Y. 10003.

CALZADO PARA SRA.—Capezio in Forets Hills Inc. 107-06 71st Street Forets Hills-N. Y.

CONFECCIONES PARA SRA. Y NIÑO.—(TEXTILES)—Teh Seymour Mittekmark Org. 393 Fifth Avenue- New York.

CONFECCIONES DE CUERO Y ANTILOPE Y CALZADO PARA SRA.—Champion Industries Inc. 35 Eats Poplar St. Philadelphia Pa- 19123.

SILLAS Y MOBILIARIO PARA HOTELES, CAFETERIAS Y RESTAURANTES.—Chaimasters Inc. 200 Eats 146th St. New York N. Y. 10051.

CONFECCIONES DEPORTIVAS PARA CABALLERO.—Princeton Sportswear Corp 316 Nordt 3 rd St. Philadelphia Pa. 19106.

ART. Y PRENDAS DEPORTIVAS.—ARMAS Y ESCOPETAS DE CAZA.—Kassnar Imports Co. P. O. Box. 3895 Harrisburg Pa. 17105.

SANDALIAS, CALZADO, ZAPATILLAS DE SUELA GALVANIZADA PARA NIÑOS.—Flex Lite Footwear Corp 911-927 Eats 23rd St. Paterson N. J. 07518.

FALDAS DE CUERO PARA CAMILLA-MESA.—Marjoire Borradaile Helsel Interiors 960 Park Avenue-New York N. Y. 10028.

ART. REGALO DECORACION Y ARTESANIA.—Adeo Imports 260 Fifth Avenue New York N. Y. 10001.

MARROQUINERIA Y ARTICULOS DE REGALO.—Admiral Beauty Supply Co 6116 Eats Admiral. Tulsa. Oklahoma.

JOYERIA Y BISUTERIA EN GENERAL.—Hellenique Jewelry Co. Inc. 15 Eats 48th. New York N. Y. 10017.

ART. DE REGALO PARA BOUTIQUE.—Mrs. G. Gellman 311 Kneeland Av. Yonkers N. Y. 10705.

GENEROS DE PUNTO EN GENERAL.—Manhattan Trimming Woks Inc. 63 Wets 39th St. New York N. Y. 10018.

ARTICULOS PARA REGALO Y DECORACION.—H. R. Roehmann Company 233 Germonds Rd. Wets Nyack N. Y. 10994.

PINTURAS AL OLEO.—Mr. James R. Kuehl. R. R. n.º 1 Rochester, Minnesota 55901.

MADERA TALLADA, CERAMICA Y CRISTALERIA.—Mr. Marión A. Busch Director of Imports Busch's Bazaar 19416 S. Long Avenue Oak Lawn, Illinois 60453.

MATERIALES DE CONSTRUCCION Y MUEBLES (Proyecto barrida tipo español) Mr. Petres J. Avens Box 852 PCC Davenport, Iowa.

FIGURINES Y ARTICULOS DE PIEL.—Mr. Richard Keehan. 8533 South Hermitage St. Chicog Ill 60620.

ARTICULOS REGALO.—Mr. Eugene Signorile.—Signorile Co. 2637 N. Southport Av. Chicago 111, 60614.

ARTICULOS REGALO.—Mr. C. Tomalk 1745 N. Natchez, Chicgo 111, 60635.

PERFUMERIA, COLONIAS, PELUCAS, ARTICULOS DE PIEL.—Mr. Edward Muñoz 250 W. 31st. Street Chicago, 111, 60516.

APLIQUES ELECTRICOS, ROPA PARA SEÑORA, BOLSOS Y CERAMICA.—Mr. I. Adridge 224 North Ada. Chicago, Illinois 60607.

MUÑECAS, ARTICULOS DE TOLEDO, DE REGALO, MANTI LLAS Y PERLAS CULTIVADAS.—Mr. F. Morera de Guijarro Tauras & Leo, Inc. P. O. Box 7549 St. Paul Minnesota 55119.

#### SUIZA

CH-162.—EMBARCACIONES DE RECREO.

CH-170.—BALDOSAS.

CH-177.—VIDRIO Y SUS MANUFACTURAS.

CH-178.—CALZADO Y SANDALIAS.

CH-203.—CONFECCION (DEPORTIVA).

CH-207.—TARJETAS DE FELICITACION.

CH-210.—VINOS.

CH-229.—ROPA DE CAMA, MESA Y COCINA.

CH-269.—PULPA DE MELOCOTON Y ALBARICOQUE.

CH-384.—CUBIERTOS, REGALOS, JOYERIA, MUEBLES, MAQUINARIA (PARA INDUSTRIA ALIMENTACION), MARROQUINERIA, MARMOLES, JUGUETES Y LAMPARAS.

CH-422.—ARTICULOS DE CUERO, ARTICULOS DE MENAJE.

(Los interesados deberán dirigirse, indicando el número de referencia a la CAMARA HISPANO-SUIZA DE COMERCIO; Bleicherweg, 20, ZURICH).

#### GRAN BRETAÑA

220.—CUCHILLERIA, BATERIAS DE COCINA, PORCELANA, CRISTALERIA, ARTICULOS DE CUERO, REGALO RELOJES, JOYERIA.

223.—SANDALIAS DE PLASTICO PARA CABALLERO.

224.—BATERIAS DE COCINA.

225.—CALZADO.

230.—GRANDES CANTIDADES DE AZULEJOS Y BALDOSAS CERAMICAS.

(Los interesados deberán dirigirse, indicando el número de referencia a la CAMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA EN GRAN BRETAÑA 3 Hans Crescent LONDON S. W. 1 para que se les facilite la dirección solicitada).



## SEGUROS QUE PRACTICA

Vida - Robo - Ganado - Incendios - Cristales  
 Individual - Cosechas - Pedrisco  
 Transportes (aéreos, terrestres y marítimos)  
 Cinematografía - R. C. Gral. - Automóviles  
 Pérdida de Beneficios - Enfermedades  
 y Combinado de Incendio y Robo.

SUCURSALES. DELEGACIONES O AGENCIAS  
 EN TODAS LAS POBLACIONES DE ESPAÑA

### DIRECCION GENERAL

VIA ROMA. 45 TELF. 2128 03 (DOCE LINEAS)

### PALMA DE MALLORCA



SEDE SOCIAL

#### AUSTRALIA

CUBERTERIA Y CUCHILLERIA.—L. J. Wahlers (Agencies Pty. Ltd. 189 King Street MELBOURNE-VICTORIA 3000.

REPRODUCCION DE ARMAS ANTIGUAS. PARTES Y ACCESORIOS.—New England Armoury P. O. Box 61. South Tamworth N. S. W. 2340.

APARATOS SANITARIOS (LAVABOS, ETC., ETC.).—D & H Bunny Pty Ltd. 667 Glenhuntly Road Caulfield. VICTORIA.

CALZADOS Y CONFECCIONES CUERO DE CALIDAD.—James Yates Pty Ltd. 2-18 Newman Street Newtown N. S. W. 2042.

ARTICULOS REGALO Y DECORACION. MUEBLES.—B. K. Hart. Pty. Ltd. 139 York Street, Sidney N. S. W. 2000.

TRAJES DE ANTE.—Ciembro Sporting Goods, Box S1377 G. P. O. Perth W. A. 6001.

#### FINLANDIA

MUÑECAS.—Sr. Armas Kuula Mariankatu 26 B —HELSINKI, 17.

TRAJES REGIONALES CON BORDADOS, PRENDAS DE VESTIR MODERNAS, (con bordados tradicionales), BOTAS DE MEDIA CAÑA CON ADORNOS DECORATIVOS, PRENDAS DE ANTE Y PIEL, CAMISAS DE LINEA DELGADA CON BORDADOS, ETC., ABRIGOS MIDI Y MAXI, CHALECOS DE ANTE Y PIEL EN DIFERENTES LARGOS, TUNICAS Y BLUSAS CON BORDADOS Y DISEÑO ESPECIAL. (Las respuestas en español deben mencionar: Precios de exportación para mayoristas y plazos de entrega. Acompañar catálogos, fotografías o dibujos de los artículos ofertados) C. & J. Pashions Finland. Dagmarinkatu, 7 B —HELSINKI, 10.

#### PANAMA

ROPITA DE NIÑOS HASTA ONCE AÑOS, CALZADOS Y FOSFOROS.—Comercial Alta, Apartado 8025 Panamá, 5. PANAMA.

MUEBLES, LAMPARAS Y ALFOMBRAS.—Srta. Mitzi Navarro. Apartado 5104. Panamá, 5. PANAMA.

MEDALLAS RELIGIOSAS.—Sr. Aurelio Fernández. Apartado 4758. Panamá, 5. PANAMA.

#### ALEMANIA

Calcetería sin costuras para Srta.—IRMGARD ABELS IMPORT ELEGANTER MIEDERWAREN. 4 DUESSELDOR. KAIISER-WERTH AN ST. SWIDBERT 65.

Trajes modernos para niños y ropa para niños.—M. Werner KG 89 SIELWALL 28. BREMEN.

—FIRMAS ALEMANAS DESEAN IMPORTAR DE ESPAÑA:

1.454.—ALFOMBRAS.

1.457.—SILLAS DE EQUITACION.

1.458.—RIENDAS PARA idem.

1.462.—GUANTES DE TODAS CLASES.

1.500.—CONFECCION INFANTIL.

1.501.—ARTESANIA.

1.502.—VELEROS.

1.520.—BAÑERAS DE ACERO.

1.537.—CEBOLLAS.

1.538.—PATATAS.

1.539.—ARTICULOS DE REGALO EN MADERA Y CORCHO.

1.541.—MARROQUINERIA.

1.542.—CUADROS DE CORCHO.

1.550.—ZAPATOS PARA DEPORTES.

1.551.—GAFAS PARA ESQUIAR.

1.568.—CALZADO.

1.570.—ARTICULOS COSMETICOS.

1.573.—PLASTICOS.

1.574.—PARASOLES.

1.578.—MUEBLES.

1.579.—ARTICULOS ARTESANIA.

1.582.—BOLSOS PARA SEÑORA.

1.590.—ALFILERES.

1.592.—CREMALLERAS.

1.594.—BOTONES.

1.595.—BARCOS DE VELA.

1.596.—ARMAS ANTIGUAS.

Los interesados deberán dirigirse indicando número de referencia a la CAMARA OFICIAL ESPAÑOLA DE COMERCIO EN ALEMANIA.—6 FRANKFURT AM MAIN 70 SCHAUMAINKAI 83.

# Salpicadura DEL MES

OCTUBRE 1.970

Terminó el mes de Septiembre con el «Día del Turista», que pasó sin pena ni gloria. Lástima que en una provincia, como la nuestra, a la que, según se dice, la visitan tantos turistas no se organicen actos en consonancia con la categoría que nos otorgan. Es lo que dijo aquel que no comprendía como organizar en Baleares «Días del Turista» si aquí sólo nos preocupamos de organizar «Años del Turista».

## DIA 1



Nuestros diarios locales divulgaron la noticia de que la gasolina no aumentaría su precio. Malo, malo.

## DIA 2



Con representaciones de la región valenciana, murciana y la nuestra se celebró en el Teatro Sindical, la Asamblea Interprovincial de Autoescuela. Esperamos que con los cursillos allí iniciados para hacer nuevos profesores consigan mejores conductores para un tránsito más fluido, con menos accidentes y más cordura.

○○○

También en este día se reunieron en la Casa Sindical los componentes del Gremio Provincial de Artesanías Varias de Baleares. Se habló mucho, se discutió más pero al final todos quedaron muy satisfechos por el interés que se había demostrado en la preparación de las próximas jornadas de Artesanía, aludiéndose también a que la próxima F.O.M.A.T. tuviera una eficiente orientación artesana.

## DIA 3



El «Libro blanco de la hostelería balear» se repartió a las redacciones de los diarios y revistas locales. ECONOMIA BALEAR no recibió ninguno, quizá por esto, no podemos comentar más.

## DIA 4



«Sisena festa d'es Ver-mar» en Binissalem y «Festa d'es botifarró» en San Juan. Centenares de litros de vino en la primera y centenares de kilos de butifarrón en la segunda dieron prestancia a estas fiestas. Buena picardía económica para negociar cantidades ingentes de estos dos productos.

## DIA 5



La Jefatura de Tráfico de Baleares informó que durante el mes de Septiembre se produjeron en esta Provincia 10 muertos y 189 heridos en accidentes de tránsito. (Perdón por lo de tránsito y tráfico, pero somos de aquellos que creen que tráfico viene de traficar y el que dos coches chocan no tiene nada que ver con los traficantes).

## DIA 6



Gracias a un Pastor protestante millonario, Mallorca, se dijo, puede convertirse en el Hollywood español. ¡Lo que nos faltaba para promocionar el turismo ruso!

## DIA 8



Seis toneladas de gasolina desparramadas por la calzada del Paseo Marítimo, tras el vuelco de un camión cisterna de la Campsa, puede ser un polvorín. Opinamos que estos accidentes también entran en la conservación de paisaje. ¿Cuándo alejaremos de Palma el peligro de los depósitos de Porto-Pi?

## DIA 9



D. Miguel Nigorra Oliver nombrado nuevo Presidente de la Junta de Obras del Puerto. Nuestra enhorabuena.

○○○

Muchos miles de millones de pesetas para créditos hoteleros se aprobó en el Consejo de Ministros. Sin comentarios para la hostelería balear.

## SONORIZACION

DE HOTELES - COMERCIOS  
SALAS DE FIESTAS

30 AÑOS DE EXPERIENCIA

AIRE ACONDICIONADO GLASIER  
desde 13.000.- hasta la más grande  
Instalación centralizada.

RADIO TV

*Escanellas*

Arco de la Merced, 17 y 19  
Telfs. 222422 - 223587

Prefiera:

« CERVEZA MALLORQUINA »

FALCON - PRIPPS - ROSA BLANCA

## DIA 10



Se dice que por Son San Juan ya pasaran durante el año 1970 cuatro millones y pico de pasajeros. ¿Dónde se habrá metido tanta gente?



La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Baleares colocó la primera piedra para un hogar que estará destinado a nuestros ancianos, y el mismo día,



por si esto resultaba poco noticable, impuso la medalla al mérito del ahorro a D. Rafael Blanes Tolosa, Presidente de dicha entidad, el cual visiblemente emocionado por este justo, merecido y altamente significativo homenaje sólo pudo exclamar, con lágrimas en los ojos: «Gracias por la distinción inmerecida». Con nuestra admiración la felicitación más cordial.

## DIA 15



Se inauguró la XX Reunión anual de la Liga Europea de Higiene Mental precisamente cuando nuestro equilibrio psíquico está peligrando.

## DIA 16



En un Hostal de Palma cincuenta personas intoxicadas dieron trabajo a varios analistas para estudiar los síntomas de la misma.



Después de seis años de haber comido mal en Mallorca le devuelven a un súbdito italiano el importe de la comida, por haber hecho la reclamación oportuna en su día, ante la oficina de turismo mallorquina. Honorabilidad y «rapidez burocrática» se llama a esta figura.



Juró el cargo de Director de Radio Juventud de Ba-

leares D. José Mohedano del Castillo. Deseámosle muchos éxitos a la par que le ofrecemos nuestra modesta colaboración.

## DIA 18



Dio comienzo la XXXV Asamblea de la F.E.C.I.T. (Federación Española de Centros de Iniciativa y Turismo). Interesante Asamblea que para la ponencia del Sr. Cabrer presentaron comunicaciones, el amigo de los animales D. Félix Rodríguez de la Fuente y el vicesecretario general técnico del Ministerio de la Vivienda, nuestro particular amigo, don Rodolfo García de Pablos.



Dos colchones de aire, especiales para Hospital, fue el obsequio del Gobierno Británico que recibió el Hospital Provincial de Palma en prueba de gratitud por cuanto hizo dicho establecimiento en favor de unos pacientes británicos que tuvieron la desgracia de enfermar durante su estancia en nuestra Isla. Por ahí, y con esto, se podría ganar Gibraltar.

## DIA 19



El Ayuntamiento y POOL, S. A. se declaran en pleito por unos millones de pesetas más o menos.



Una empresa hotelera mallorquina, compuesta por 21 hoteles, recibe a su cliente número 100.000 de 1970 homenajeándole y distinguiéndole. Lección a imitar. ¿Pero en lugar de distinguir a uno entre cien mil, no sería mejor que todos nuestros hoteles de Baleares distinguieran a los 99.999 restantes?



El Director General de la Campsa, en unas manifestaciones oficiales, declaró que está justificada la subida de la gasolina. Malo, malo.

## DIA 20



Se dijo que el Conservatorio de Música se trasladará al Auditorium. Ya era hora que aquel Conservatorio con sillas de enea, bombillas de 10 y 25 vatios, piano con teclas disonantes, y profesorado, muy simpático y competente, pero decano en la materia, se transforma

en algo que tuviera más categoría y diera renombre artístico a Baleares, ¡que buena falta le hace!



El Delegado Provincial de la Organización Sindical de Baleares D. José Antonio de Mesa Basán firmó las bases de un concurso periódico que con el título de «Premio Cooperación Provincial» tenderá a promover los conocimientos en materia de cooperativismo y conseguirá una mayor difusión, de las actividades y beneficios que el mismo entraña. En nuestra próxima edición publicaremos las Bases para general conocimiento.

## DIA 22



En Son Termes se celebró el 2.º Gran Concurso de Paellas organizado por la Organización Sindical de Baleares. El equipo formado por las Srtas. Margarita Pascual, María Luisa Ferrá, Isabel Iglesias y D. Miguel Pascual, que llevaba la representación de ECONOMIA BALEAR obtuvo el 3.º premio y que conste... Lo cierto, y esto era lo único que se pretendía, es que, sin recomendación alguna, todas las paellas, según to-

dos cuantos las saborearon resultaron exquisitas. Y la fiesta resultó simpática y agradable en un ambiente cordial, juvenil y de franca y noble camaradería.

## DIA 23



La Embajada Balear 1970 organizada por nuestros buenos amigos de Viajes Barceló tuvo que ser suspendida a causa del Cólera en Turquía. Lo sentimos vivamente pero en todos los casos es mejor prevenir que lamentar.

## DIA 24



Con una cena servida en el Hotel Son Vida y con la asistencia de nuestras primeras autoridades (el señor Gobernador Civil de esta provincia ostentaba la representación del señor Ministro de Información y Turismo) se clausuró la XXXV Asamblea de la FECIT. Deseamos que la buena promoción del Turismo llegue a ser una pronta realidad y que los frutos de esta Asamblea, pronto, los podamos ver «madurados».

**RENAULT 4**  
furgoneta



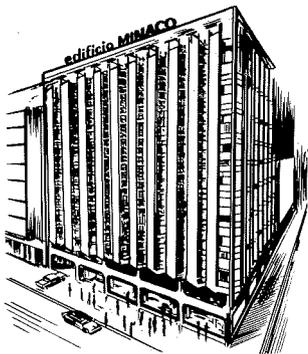
PRECIO F. F. ..... 83.600,- ptas.  
ENTRADA ..... 43.487,- "  
RESTO 36 MESES A ..... 1.857,- "

**TOMAS DARDER HEVIA S. A.**  
PALMA DE MALLORCA



El éxito profesional  
se debe sin duda  
al talento personal,  
experiencia  
dedicación, pero...

**¿No es importante también  
el "marco" donde Ud. ejerce  
sus actividades profesionales?**



## edificio **MINACO**

**\* un "marco" prestigioso  
para un prestigioso talento personal.**

• NOS SENTIRIAMOS MUY HALAGADOS DE PODER RECIBIRLES  
EN NUESTROS DESPACHOS YA TOTALMENTE MONTADOS

AVDA. ALEJANDRO ROSSELLÓ, 49-A • TELS. 215105 - 06-07 - 213692

**PALMA DE MALLORCA**



**7up**



**Seven-Up** una presencia refrescante que prestigia