

economía balear

DEDICADO
AL
DIRECTIVO

1ª REVISTA BALEAR DE ECONOMÍA, MARKETING, TURISMO Y HOSTELERÍA

Núm. 31

ABRIL 1972 - III AÑO

20 ptas.

ESTE NUMERO CONTIENE
entre otros
TEMAS RELACIONADOS CON:

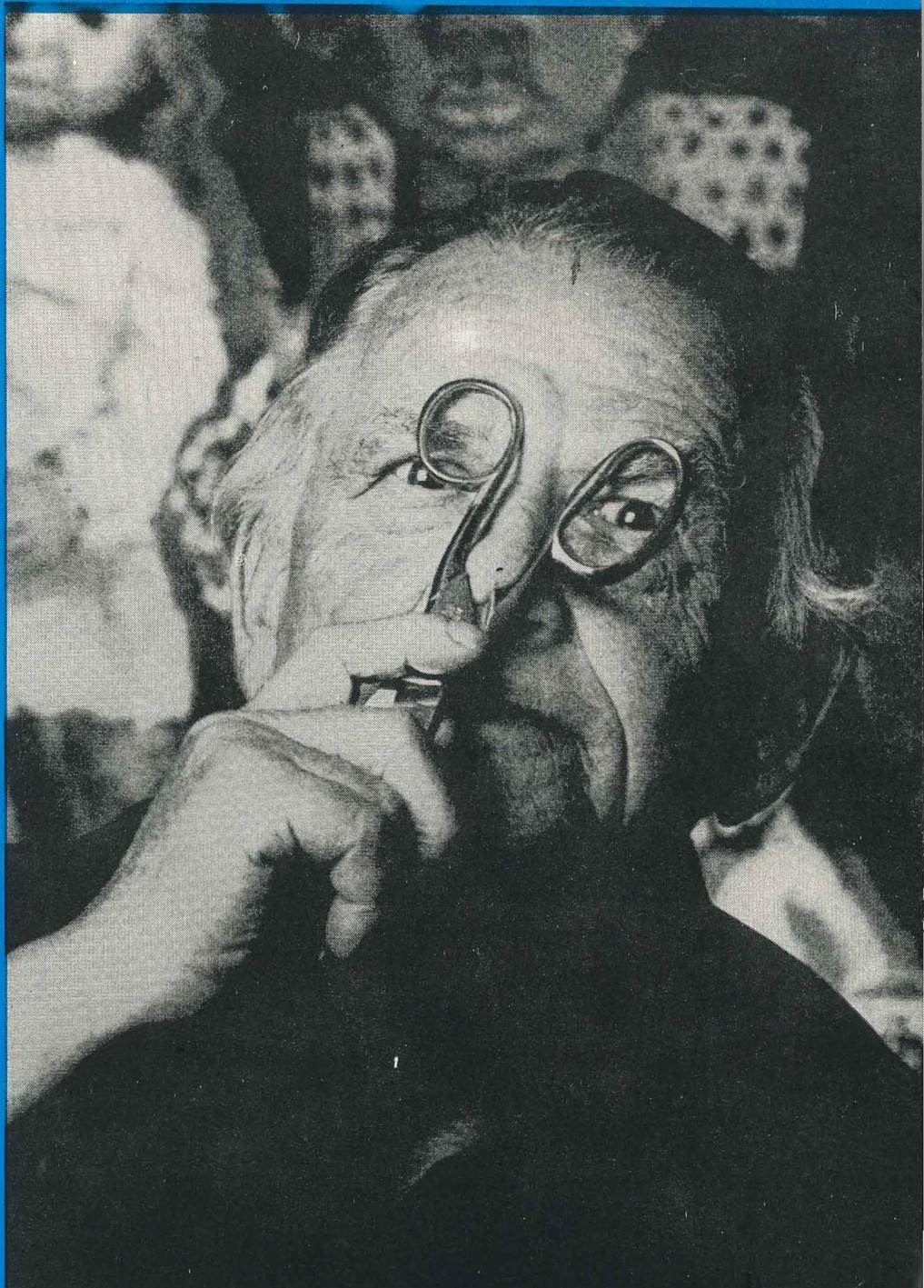
- * El Turismo y la Feria de Artesanía
- * Los ordenadores electrónicos
- * Los problemas del agua en Baleares
- * Cartas al Director

* VARIAS PAGINAS DEDICADAS A LOS ACTUALES DIRECTIVOS Y A QUIENES ASPIREN A SERLO

- * Apoyo fiscal a la concentración e integración de Empresas.
- * Posibilidad de la Floricultura en esta provincia
- * Página recortable: Decálogo del Jefe para ganar tiempo
- * Editorial: Con vinagre no se atrapan moscas

COLABORAN EN ESTE NUMERO:

D. Jaime Aguado
D. Rafael Alcover
D. Edward L. Anthony
D. Edward E. Casson
D. Juan Castelló
D. Antonio Colom
D. Harry M. Cuehn
D. Joaquín M^a Domenech
D. Juan Fe
D. Rodolfo García
D. A. Llorente
D. Wilfred Peterson
D. Jacinto Planas
D. R. M. Romero
D. Bartolomé Suau
D. Uli Werthwein



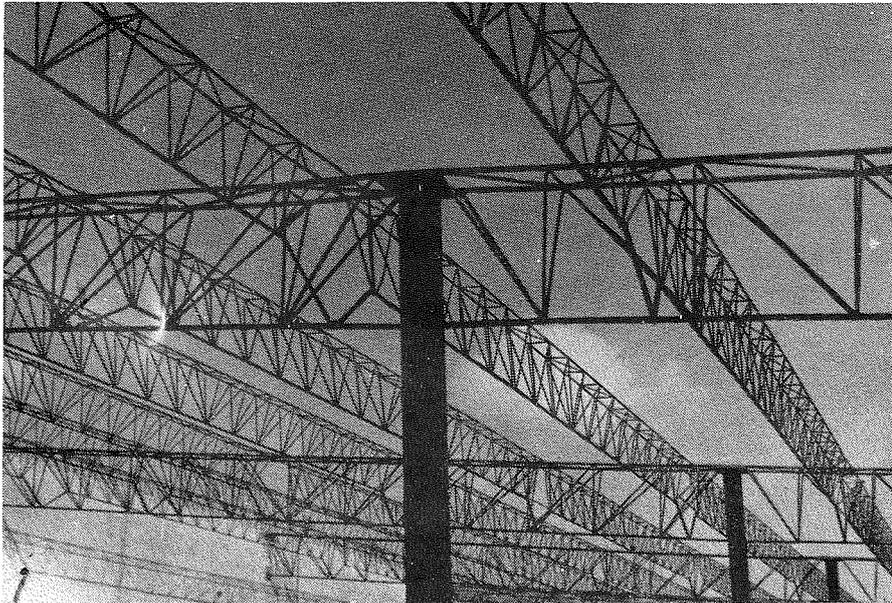


estructuras metálicas adrover s/a

Camino de los Reyes, s/n.
POLIGONO INDUSTRIAL (La Victoria)
Teléfono 25 27 42

—
PALMA DE MALLORCA
Apartado de Correos 723

**EN LA VANGUARDIA
DE LA
CONSTRUCCION**



Gabriel Burguera Adrover



DESPA SA/IBERO ALEMANA DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

Plaza del Cedro 9 - 11 San Sebastián

PROYECTAMOS E INSTALAMOS:

Pistas de Atletismo Cubiertas

Pistas Polideportivas Descubiertas

Pabellones Polideportivos, Gimnasios

Salas de Boxeo, Judo, Halterofilia

Material Deportivo "MEFA" fabricado
con Licencia TURNMEYES ALEMANIA

DELEGACION Y EXPOSICION EN BALEARES:



Barón de Pinopar 23-25

Tel. 21-36-10

Palma de Mallorca

Unica casa en esta provincia dedicada exclusivamente a la venta de artículos de deporte para centros deportivos: Gimnasios, colegios, etc.

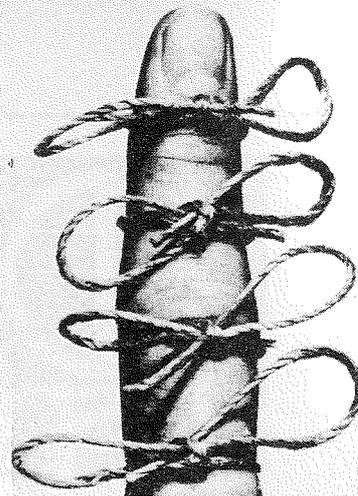
DESPA Y SPORTS MUNA han subvencionado gentilmente los premios a los tres mejores deportistas 1971 de Baleares.

PORTADA

El Directivo debe mirar las cosas tal como son, pues viéndolas a través del "cristal" por el que, en algunas ocasiones, se miran, puede que los objetos queden desenfocados, fuera de imagen, lejos de la realidad, de un color, en fin, que no sea el verdadero.

Además, las "gafas" que recomendamos a los Directivos sirven, entre otros usos, para reducir sus largos informes, cortar por lo sano todo cuanto molesta, confeccionar unos patrones con que vestir a su industria y hasta incluso, si se nos apura, poderse quitar de en medio, metafóricamente dicho, claro está, para dejar paso a otro Directivo mucho mejor preparado.

De esta manera hemos "sacado punta" a unas tijeras que sirven de portada y bienvenida al presente número dedicado al Directivo.



economía balear

Primera publicación balear de Economía, Marketing, Turismo y Hostelería.

DIRECCION, REDACCION, ADMINISTRACION Y PUBLICIDAD:

Gran Vía Asima nº 2. Edificio Representativo. Undécimo Piso. Polígono Industrial LA VICTORIA. Teléfono: 27-84-32. (Provisional) Palma de Mallorca.

PROPIEDAD: A.S.I.M.A. (Presidente don Jerónimo Albertí Picornell)

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

TIRADA: 7.000 EJEMPLARES

PERIODICIDAD: MENSUAL

SUSCRIPCION ANUAL: 240 Ptas.

IMPRESO EN OFFSET:

IMPRESA POLITECNICA
Troncoso, 9. Tel. 21 26 60
PALMA DE MALLORCA

DEPOSITO LEGAL: PM 1839-1969

NUMERO 31

ABRIL 1972

REDACTOR JEFE: D. JOSE RIBAS PALOU

"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 a fin de acusar recibo, agradecidos, por tal deferencia.

PUESTOS DE VENTA

Librería Tous: Gral Mola, 16
Librería Sumer: Avda. Argentina, 183
y principales kioscos.

NO LO OLVIDE:

el próximo número estará dedicado a la
CONSTRUCCION

Anunciante: Miles de lectores esperan su mensaje

sumario

	pag.
CARTAS AL DIRECTOR	5
PAGINAS DEDICADAS AL DIRECTIVO O A QUIENQUIERA SERLO	
Opiniones de algunos Presidentes de los EE. UU.	6
EDITORIAL: Con vinagre no se atrapan moscas	7
Diez caminos para ser eficiente, por Edward E. Casson	8
Mejore la Dirección con un control mas efectivo, por Edward L. Anthony	9
El techo de su despacho, por don Rafael Alcover	13
Perdonemos a nuestro jefe y aguantémosle, por R.M. Romero	14
Un día "normal" de un empresario europeo, por don Harry M Cuehn	15
Diez pensamientos para jefes, por Wilfred Peterson	16
¿Como debe el Directivo solucionar un problema empresarial?	17
El Directivo en la industria rusa	19
Trate de responderse	20
PAGINA RECORTABLE: Decálogo del jefe para ganar tiempo	21
¿Cómo será el dirigente de Empresa en 1.980?	22
EL TURISMO Y LA FERIA DE ARTESANIA	
La Feria y los dirigentes de nuestra economía, por don Antonio Colom ..	25
Mosaico ferial	26
La Feria sigue en grave peligro por don Jacinto Planas Sanmartí	27
La Feria de Artesanía y Turismo como promoción turística por A. Llorente	28
Decisión e imaginación creadora, por don Bartolomé Suau Tugores	29
En defensa del paisaje, por don Rodolfo García Pablos	30
DIVULGACION HIGIENICA	
Los problemas del agua en Baleares	32
DE IBIZA: ¡Agua! por don Juan Castelló Guash	33
Estragos realizados por los roedores, por don Jaime Aguado y don Juan Fe	39
FINANZAS	
La "hucha" de D. Tadeo, por don Joaquín M ^a Doménech	35
Apoyo fiscal a la concentración e integración de empresas	36
¿Quiere Ud. importar o exportar?	38
FLORICULTURA	
En Mallorca, ¿tiene posibilidad la floricultura?, por don Uli Werthwein. 41	
HOY LAS CIENCIAS ADELANTAN	
Concepto de ordenadores	42

cartas al director

TODA LA CORRESPONDENCIA PARA LA SECCION DE CARTAS AL DIRECTOR DEBERA ESTAR DIRIGIDA A SR. DIRECTOR DE ECONOMIA BALEAR- EDIFICIO ASIMA POLIGONO LA VICTORIA EN TODAS LAS CARTAS FIGURARA EL NOMBRE Y DOMICILIO DE SU AUTOR ASI COMO SU FIRMA. A PARTE DE ESTOS REQUISITOS PODRA LLEVAR UN SEUDONIMO PARA SU PUBLICACION

HELADOS

Distinguido director:

Aún no se ha enterado, porque nada he visto en su revista sobre lo que ocurre en ciertas fábricas de helados, ubicadas en esta ciudad.

Yo se lo diré en unas palabras, pocas, poquitas, porque no me gusta alargar la cosa. Aquellas fábricas de helados que hasta hoy los habían servido a puerta abierta, ahora resulta que si la marca de las máquinas no es la que indican los órganos superiores, la fábrica debe cerrarse por no cumplir los mínimos requisitos de "higiene".

Si hasta hoy nadie se ha muerto ni enfermado por tomar los helados "Pepe" por ejemplo ¿Porqué no pueden seguir vendiéndose los helados "Pepe" como antes? ¿Y porqué tienen que obligarles a que todas las fábricas tengan la misma marca en sus maquinarias? Esta noticia en otros tiempos nos hubiera dejado helados pero en los actuales esta noticia es posible que nos deje sin helados.

Reciba un "refrigerado" abrazo de

UN HELADO

ATRACCIONES

Muy señor mío:

Acaba de inaugurarse la Feria de Ramos. Y dejaría de estar a la altura de las circunstancias actuales si sus precios no hubieran aumentado.

No se han atrevido, los feriantes, con el aumento del 50% sobre los precios que regían el año pasado pero sí, han llegado al 40% y lo que hace un año valía, o mejor dicho, hacían pagar, 5 pesetas ahora cobran 7 pesetas.

Alegan estos feriantes que las "cosas" han subido mucho, que si los transportes, que si la electricidad, que si el impuesto del Ayuntamiento, que si, que si, que no, que no. Lo cierto, señor di-

rector, es que a mí, concretamente, del año anterior al presente no me han subido el sueldo en un 40%. Claro está que conozco su contestación: "Si usted no tiene dinero, para gastar, no lo gaste y no vaya a la feria".

Esta es la conformación de los tiempos actuales, pero yo, sinceramente, esperaba que usted me hubiera dicho: "no se preocupe señor, haré las gestiones oportunas para conseguir el cierre de aquellas atracciones que, sin motivos suficientes, han aumentado el precio de las mismas".

Pero hombres así que se interesen para evitar la escalada de los precios hay pocos y estos pocos o están dados de baja por la gripe o tienen vacaciones, lo cierto es que están sin trabajar.

Y así las cosas, este año, seguiremos pagando 7 pesetas para que en el próximo la escalada llegue a las 10 pesetas y de los que ya hacen pagar 10 pesetas a las 15 pesetas. ¡Mira que bien! .

Un abrazo de

J.B.P.

EXTRANJERISMOS

Muy señor mío:

A tantas campañas como se hacen en la actualidad, se podría añadir una más y nos quedaríamos tan tranquilos. Intento referirme a la campaña contra el extranjerismo. Ya es hora ya, que recapitemos en que lo "nuestro", con o sin razón, es lo mejor.

Esta campaña se podría empezar nada más y nada menos contra los establecimientos que ostentan sus nombres en idiomas extranjeros sea de cual fuere su nacionalidad.

A estos comercios se les tendría que declarar una guerra sin compasión y no entrar en ellos ni tan sólo para preguntar la hora. Y mejor aún sembrar un estado de alarma contra el mismo a fin de promover un estado de

conciencia de que al no querer tener su nombre en español en la fachada no es digno de que compremos en él, ni hasta de que le visitemos.

No vale decir que el dueño es extranjero o que el capital de aquel establecimiento no es español. Estamos en España y hablamos y nos entendemos gracias a un idioma común.

¿Vale esta campaña? .

Adelante pues y que no se diga que solo fue en 1808 cuando sacamos algunos extranjeros de nuestra patria.

Quedan muchas batallas por vencer.

Le saluda.

JUAN PERICAS GONZALEZ

AUTOBUSES

Muy señor mío:

Leí una carta publicada en el número anterior que bajo el título de "Autobuses" se esperaba de "Salma" un mejor rendimiento en cuanto a sus servicios y horarios.

Yo, por mi parte, tengo que decirle que me satisface el servicio que presta "Salma" y espero que seguirán cuidando los más mínimos detalles para continuar mereciendo el apoyo del público y al mismo tiempo su estima y alabanza.

"Salma" cuida detalles he dicho, y, es verdad, pero quizá falte aún un poco de atención por parte de cada uno de sus productores pues si a "Salma" le interesa que estos vayan con la chaqueta abrochada, estos tendrían que ir bien abrochados.

En la uniformidad y la limpieza es en donde se nota más el espíritu de sacrificio y de subordinación de aquellos que van uniformados, por esto, quizás, llama más la atención el que vá desabrochado porque la gente se fija más en él y por culpa suya hacemos y mantenemos una desagradable imagen de

su empresa, bastante desfavorable por cierto.

La forma de hablar con poca o mala educación, con la colilla colgada de los labios, sin afeitarse, despeinado, etc. deberían ser motivos suficientes para dar de baja a cualquier empleado de cualquier servicio público.

Tratar con el público tiene categoría y hay que dársele. El ayudar a bajar a la gente de edad avanzada, el dar la mano a la señora que está encinta, el prestar atención a los niños pequeños y máxime cuando sus padres van con crios en brazos, son detalles nada más, pero muy elocuentes a la hora de valorar la imagen de la compañía a la cual pertenecen aquellos empleados modelos. Y no basta que solo cumplan unos pocos empleados para destacarlos en el momento oportuno. Aquí, en este caso particular, de un servicio público, basta con que un empleado no cumpla para ser señalado como responsable en desenfocar la imagen de una empresa que se bate a pecho descubierto para causar buena impresión y por culpa de aquella, llamémosle oveja negra, el público juzga mal o erróneamente.

Esperemos, como decía aquella carta, que todos comprendan sus obligaciones y derechos, y "Salma" será la compañía ejemplar que todos deseamos y anhelamos que así sea.

Con mis mejores saludos.

FRANCISCA

CINE

Muy Sr. mío:

Muy corto voy a ser: ¿Cuánto costará, este próximo invierno, una butaca de cine en alguna de sus sesiones numeradas? .

En espera de alguna oportuna contestación a mi pregunta, le saluda

JOSE "BOTELLA".

economía balear

Unas páginas dedicadas al Directivo y a quienquiera serlo

Lo que opinan sobre el cargo algunos antiguos inquilinos de la Casa Blanca

John Adams: "Si me hubiesen elegido presidente de nuevo, estoy seguro que no hubiera podido vivir ni un año más".

Thomas Jefferson: "Ningún hombre dejará la presidencia con la reputación que lo llevó a ella".

James Buchanan (a Lincoln): "Si se siente usted tan dichoso de entrar en esta casa, mi estimado señor, como yo con salir de ella y regresar a la mía, es el hombre más feliz del mundo".

James Garfield: "¡Santo Dios! ¿Qué tiene este cargo que pueda inspirar a nadie el deseo de alcanzarlo?"

William Taft: "Que me cuelguen si no me estoy hartando de esto... Parece que la profesión de presidente sólo consiste en oír hablar a los demás".

Woodrow Wilson: "El oficio de presidente requiere la constitución física de un atleta, la paciencia de una madre y la resistencia de los primeros cristianos".

Warren Harding: "A menudo no parezco darme cuenta de que soy presidente".

Herbert Hoover: "Hace muchos años llegué a la conclusión de que todo ser humano cuenta con algunos cilicios en su guardarropa mental. El presidente se distingue de los demás ciudadanos sólo en que su guardarropa es más extenso".

Franklin Roosevelt: "He descubierto, muy a mi pesar, que los planes presidenciales sobre futuros compromisos son más susceptibles de cambios que los planes de un ciudadano particular".

Harry Truman: "Ya desde los primeros meses de mi gestión descubrí que ser presidente es como cabalgar un tigre: tiene uno que seguir montado para evitar ser devorado".

Dwight Eisenhower (en un discurso): "Quizá haya agotado ya el tiempo que se me asignó para hablar; pero una de las ventajas de ser presidente, como ustedes saben, es que nadie se atreve a decirle a uno que se calle".

Con vinagre no se atrapan moscas

Una clasificación, elemental y si se quiere injusta, es dividir a los hombres en simpáticos y antipáticos. Nos parece elemental, porque existen otras virtudes que definen mucho mejor la personalidad del Directivo. Y la creemos injusta porque mientras al simpático le concedemos un ancho margen de confianza que, en muchas ocasiones, no sabe corresponder, al antipático no solemos darle motivos para que revele sus cualidades y si, en algunas circunstancias, se la damos, no reconocemos sus virtudes sólo porque su carácter no nos es agradable.

He ahí pues que, partiendo de una clasificación que para nosotros nos resulta irreal por falta de base y de lógica, podemos llegar a una cierta conclusión para que nos presente a los Directivos entre la simpatía y la antipatía: amables.

Quien sabe hasta qué punto el hombre que ha de tratar con los demás, que los ha de dirigir, oculta en el fondo de su corazón ciertas preocupaciones y dolores para mostrarse amable. Estamos seguros que mucho, si no todo, se puede conseguir con buena voluntad y amabilidad.

La Sociedad ya se está cansando de aquellos Jefe de Dirección que sus virtudes se oscurecen ante el deseo de figurar, ver su nombre o su cargo, otorgado "a dedillo", en la puerta de su despacho, engañarse a sí mismo diciendo que va a hacer tal cosa para volver al engaño alegando que ocupaciones de última hora le impiden realizar lo prometido.

Las empresas ya se están hartando de aquellos Jefes que gustan de que la gente esté pendiente de sus palabras y desean más hechos y demostraciones de aquél que voces de mando. Lo triste es que siempre estos mandatarios tienen una corte de bobalicones dispuestos a servirle sólo para escucharle. Mientras tanto no se trabaja.

Si en algunas empresas tacháramos los nombres de los que les gusta figurar es muy posible que nos diéramos cuenta de los pocos que quedan con buena voluntad. Son más, por desgracia, los que les gusta figurar antes de entrar en batalla, es muy bonito planificar tras una larga mesa limpia de papeles pero es más cómodo escurrir el bulto cuando la batalla empieza, cuando el administrativo se ve inmerso en el trabajo encomendado y que por culpa de aquella planificación se ha olvidado de lo más importante: el tiempo que todo aquello se va a llevar, sin beneficio alguno, y sin que al empleado se le reconozca su extraordinaria dedicación. El Jefe ya tendrá estudiado en su planificación, como conseguir el mérito que no le pertenece.

Esto nos recuerda aquel Jefe de Policía que decía a sus subordinados ante la captura de un difícil delincuente; entre todos lo cogéis y lo "llevamos" después al calabozo.

El verdadero Jefe como lo intentaba definir Frank Crane es el que hace las cosas, no desea poderlas hacer o soñar con ellas o pensar quien será capaz de llevar a cabo sus ideas. El poder aprender como se hacen las cosas es haciéndolas, tal como se aprende a caminar andando o a vender vendiendo.

La eficiencia de un buen Jefe es tener mano de hierro dentro un guante de terciopelo. Es el estar alerta, con presencia de ánimo, listo para adaptarse en cualquier momento a lo inesperado. Es el sacrificio de los sentimientos personales en gracia al deseo de triunfar. Es la medida del hombre, el verdadero tamaño de su alma. Es la facultad de poder usar las propias pasiones, hábitos, gustos, disgustos experiencia, mente, educación, corazón y cuerpo, y de no verse usado por estas cosas.

El Director en fin, es el hombre que sabiendo dirigir sabe dirigirse. Y si todo ello lo sabe hacer con la cara de amabilidad, de la simpatía y de la buena voluntad mejor que mejor pues nunca se ha sabido que el vinagre haya atrapado mosca alguna.

Muchos directivos son buenos directivos hasta que tienen la primera idea equivocada: la de "soy un super-hombre."

DIEZ CAMINOS PARA SER EFICIENTE

Sin estos diez principios ningún hombre puede ser completamente eficiente. Son, realmente, los axiomas del éxito.

Los últimos años nos han traído muchas nuevas técnicas en el arte de la Dirección, pero nadie puede pretender llegar a ser un experto en todas ellas. Pese a ello, sin embargo, todo ejecutivo progresivo ha aprendido más en este tiempo que en cualquier otro período previo.

En la base de todas las técnicas existen diez leyes fundamentales, que podemos condensar de la siguiente manera:

1. Un ejecutivo eficiente conoce sus propias limitaciones. Aprecia los conocimientos y habilidades de sus subordinados y no cree que sepa todo lo que necesita saber. Tener la autoridad de mando, no significa la obligación de saber hacer detalladamente lo que se ordena.

2. El ejecutivo eficiente delega parte de su autoridad y de su responsabilidad a sus colaboradores más jóvenes. Quiere que estos sean hombres competentes, no meras máquinas de obedecer. Les da ocasiones para que tomen decisiones, en lo que concierne a los servicios que tienen asignados.

3. El ejecutivo eficiente elige y entrena cuidadosamente al personal que tiene que realizar tareas de responsabilidad. No trata de hacerse indispensable. Por el contrario tiene siempre preparado un sustituto. Mientras que los hombres vienen y van, el negocio debe continuar.

4. En la medida que ello sea posible, el ejecutivo eficiente deja los problemas de hoy a sus subordinados, para ocuparse él de los problemas de mañana. Mira hacia el futuro y traza planes. No se encalla en la rutina del trabajo diario.

5. El ejecutivo eficiente se mira a sí mismo como líder de sus trabajadores, a los que estimula y recompensa. Más que un técnico especialista es la cabeza de un equipo. Y su éxito depende de lo que este equipo realice.

6. El ejecutivo eficiente es un agudo observador de la naturaleza humana y, por consiguiente, un buen psicólogo. No mira a sus hombres como máquinas, pues conoce el valor del hombre como ser.

7. El ejecutivo eficiente es un organizador. Sabe que un negocio debe ser planeado para su finalidad, de la misma manera que el arquitecto traza los planos de una casa. Busca los puntos débiles y estimula una cooperación amistosa.

8. El ejecutivo eficiente tiene perfecto control de sí mismo. No es irritable, ni explosivo, ni pesimista. Tiene un cerebro perfectamente equilibrado que le constituye en autoridad natural sobre sus empleados.

9. El ejecutivo eficiente posee la cualidad de pensar con viveza y claridad sobre cualquier materia. Sabe dar órdenes concretas. Siempre que puede las facilita por escrito, en forma detallada, definitiva e instructiva.

10. Al solucionar todos sus problemas, el ejecutivo eficiente emplea el método científico de la investigación, analizando los hechos antes de tomar decisión alguna. Siempre está a punto de aprender ideas y métodos nuevos, y su objetivo es ser más y más eficiente cada día.

Sin el uso de estas diez leyes de la Dirección, ningún hombre puede esperar a ser un ejecutivo perfecto. Puede que llegue a progresar, pero su progreso carecerá de la seguridad y de la rapidez que proporciona su uso.

Alrededor de estas leyes, de estos axiomas fundamentales, puede desarrollarse una sólida estructura de Dirección. Estas normas pueden ayudar a los hombres a alcanzar el éxito, y aseguran la prosperidad en los negocios en los años que se aproximan.

GABRIEL VICENS

CARPINTERIA - EBANISTERIA - DECORACION
(G. E. D.)

Empresa de prestigio ofrece calidad

Gremio de los Herreros — Manzana 10
Polígono Industrial La Victoria
Teléfonos 25 11 22 - 25 11 88
Palma de Mallorca

GABRIEL VICENS

CARPINTERIA - EBANISTERIA - DECORACION
(G. E. D.)

Empresa de prestigio ofrece calidad

Gremio de los Herreros — Manzana 10
Polígono Industrial La Victoria
Teléfonos 25 11 22 - 25 11 88
Palma de Mallorca



MEJORE LA DIRECCION CON UN CONTROL MAS EFECTIVO

por Edward L. Anthony

El término control significa establecer algo que permita una norma de verificación, un medio de comprobación o de constatación. En la dirección de pequeñas empresas, el control puede ilustrarse mediante los siguientes ejemplos:

—Un director comercial dicta una carta acusando recibo de un pedido, y promete su envío antes de determinada fecha. Después le pide a su secretaria que envíe una copia de la carta a la sección de expediciones con la siguiente nota: «Se ruega fechar y devolver en el momento del envío del pedido». Este es un sistema de control.

—El jefe de producción de una fábrica sabe que para poder atender a las necesidades de producción debe tener en existencia un centenar de pequeñas piezas metálicas fundidas, que forman parte de un cierto producto. Las compras por partidas de 500 cada vez que sus existencias bajan a 100. Para no tener que ocuparse personalmente de este detalle, divide el departamento donde se guardan las piezas en dos secciones: una, pequeña, cuya cabida exacta es de 100 piezas, y otra mayor, donde caben hasta 500 piezas. Encarga entonces a uno de los empleados del almacén que mantenga siempre llena la sección de 100 piezas, y se le ordena que en el momento en que retire la última de las piezas de la sección grande, que contiene las 500, formule una orden de pedido; se avisa a los operarios de la fábrica de que deberán entregar un vale por cada pieza que precisen retirar del almacén de materiales; el empleado del almacén entrega los pedidos diariamente al jefe de compras, y con ellos le entregan también los vales que ha recibido de fabricación. Cuando se reciben nuevas existencias, su primera misión consiste en llenar completamente la sección de 100 piezas. El jefe de producción la inspecciona periódicamente, para cerciorarse de que está llena. Esto es también un sistema de control.

—Un nuevo presidente se hace cargo de una pequeña empresa que fabrica cuatro líneas distintas de productos. El presidente divide la compañía en secciones semiautónomas, encargando a cada una de

ellas una parte específica del capital invertido. A cada sección se le fija la obligación de lograr un dividendo del 10 por 100 sobre tal inversión, estableciéndose un sistema de registros e informes internos por medio del cual el presidente puede ver regularmente qué resultado está logrando cada sección, apreciando los beneficios como porcentajes sobre las cifras de ventas. Este es otro sistema de control.

DOS PROBLEMAS FUNDAMENTALES

Al proyectar controles eficaces para una empresa pequeña, se tropieza con dos problemas fundamentales: en primer lugar, el sistema debe ser realizable en la práctica y sencillo, ya que una empresa pequeña no puede permitirse hacer frente a unos gastos excesivos. Esto quiere decir que el sistema debe ser simple y economizar mano de obra.

En segundo lugar, hay que enfrentarse al hecho de que a nadie le gusta sentirse controlado y, mucho menos, juzgado. La mayoría de las veces, las fichas de un sistema de control se ven como fichas de informes personales. Según los estudios hechos por el Controller Institute, los presupuestos y normas fijas suelen tener muy poca popularidad. La mayoría de los jefes de producción los odian; piensan, por ejemplo, que las normas imponen una presión cada vez mayor a todos los operarios, y que únicamente dan importancia a la actuación pasada. Opinan, además, que, si bien las normas no indican la causa por la que no se alcanzó la meta prevista, sí refuerzan la idea de que los jefes de producción han de ser continuamente incitados a lograr mayor eficiencia. Estos puntos son una prueba manifiesta de que el sistema de control ha de instaurarse con paciencia y tacto para que sea aceptado por las personas a las que afectará de otro modo no podría tener éxito.

Es probable que las observaciones precedentes no sorprendan a los lectores que hayan sido encargados o jefes de producción en una fábrica. Recordarán, sin duda, que los obreros piensan más en unidades producidas que en pesetas o porcentajes. Muchos recordarán también cómo en un papel cualquiera llevaban anotados datos suficientes para demostrar que los encargados de

berían mostrarse satisfechos con los resultados obtenidos; incluso habrá algunos lectores que recuerden la desconfianza que inspiraban a los obreros y mandos intermedios los «descubrimientos» de los estadísticos que se fiaban de representaciones tabulares y de gráficos en colores para estudiar operaciones que nunca habían efectuado personalmente.

BENEFICIOS PRACTICOS

A pesar de las dificultades que presenta, el control proporciona beneficios en la práctica. Existen siempre medios para aumentar la eficacia de un sistema de control. Así, por ejemplo, el control suele funcionar mejor cuando el encargado de la contabilidad analítica trabaja directamente con el jefe de producción y le presenta directamente sus informes. De esta manera el control consigue captar las operaciones reales del taller y las representa desde el punto de vista de la producción.

Es innegable que existe más de un encargado del control que se resiste a este modo de trabajo por cuanto cree que su efecto es rebajarle. Si bien, por una parte, el encargado del control puede verse obligado a ceder buena parte de su autoridad al jefe de producción, el director general puede tener la esperanza de verlo transformarse de «especialista en cifras» en consultor que conoce todos los secretos del negocio. Su objetivo es éste precisamente. Puede ser una tarea abrumadora mientras se están efectuando los primeros cambios, pero pasar de una árida información estadística a unas amplias interpretaciones de cifras, que abarquen todo el ámbito de la empresa, será muy beneficioso para un control efectivo y una gestión óptima.

TIEMPO NECESARIO PARA DESARROLLAR EL CONTROL

Llegados a este punto, es muy posible que usted se diga: «Muy bien; hasta aquí la cosa no deja de tener sentido. Podemos valernos de un mejor dispositivo de control. Me dicen, no obstante, que el proceso será lento. ¿Cuánto tiempo se necesita realmente para que un sistema adecuado dé resultados?»

La respuesta depende del grado de control que tenga ya establecido. Si la empresa puede erigir el sistema sobre los cimientos ya existentes de unos buenos registros y datos básicos, más una cierta experiencia en el manejo de distintas clases de presupuestos, la distancia a recorrer no es grande. Sin embargo, si la empresa debe adquirir práctica en llevar registros y presentar informes, integrar un mínimo de información histórica y adquirir experiencia en hacer previsiones, algunos expertos dicen que no cabe esperar que el nuevo sistema sea muy efectivo hasta su tercer año.

Esto no debe considerarse como un inconveniente insuperable. Cada día que se está trabajando en ello se logra adelantar un paso más que el día anterior. La cla-

ve del problema está en empezar alguna vez, haciendo algún intento en alguna parte. A medida que se avanza hay que pensar en hacer los ajustes necesarios, sobre todo durante el primer año, en el que hay que vigilar muy estrechamente los acontecimientos.

Tanto si las miras están puestas en un período de instauración de seis meses como si se piensa en uno de tres años, no debe intentarse nunca establecer desde el principio un programa ambicioso. No cabe duda de que el control de unas actividades individuales no habrá de producir iguales beneficios que un control que abarque toda la empresa. De todos modos, la mejor manera de enfocar la cuestión es insistir en que se obtengan progresos en forma constante y en que las innovaciones vayan siendo adoptadas a un ritmo que permita que la organización vaya asimilando cada procedimiento o técnica nuevos.

También hay que estar prevenidos para el caso de que el cuadro que el sistema de control expone ante la gerencia durante las primeras semanas resulte desconcertante. La forma en que el sistema de control presenta los fracasos en el intento de lograr alcanzar metas preestablecidas tiene algo de despiadada. La impresión que produce suele ser suficiente para provocar una reacción inmediata por parte de aquellas personas cuyas operaciones han quedado por debajo de lo esperado.

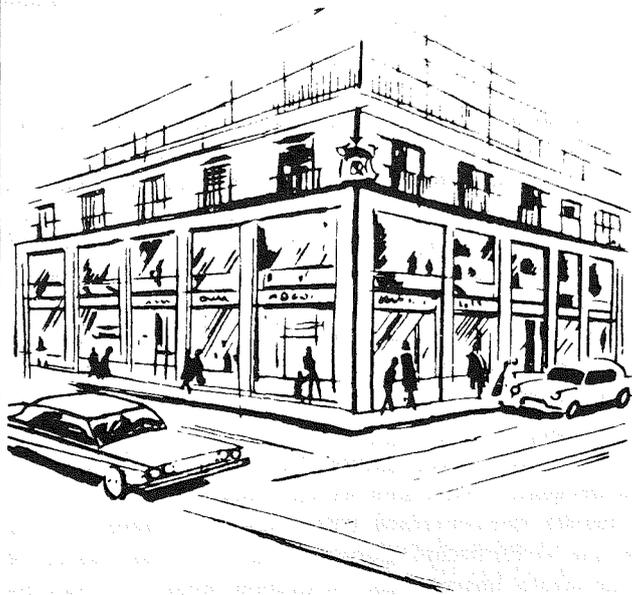
Cuando esto ocurra hay que tener en cuenta que una acción mal valorizada puede conducir a una acción desesperada y al resentimiento personal. Y es muy posible que ambas cosas se produzcan a la vez.

Además, cuando no se alcanzan los objetivos (especialmente cuando el sistema de control es nuevo), hay que revisar cuidadosamente los recursos disponibles de la empresa en dinero, personal, etc. Si tales recursos no son adecuados para conseguir el objetivo propuesto, ni puede lograrse que lo sea, habrá que analizar cuidadosamente todos y cada uno de los objetivos, remediando por entero todo el plan.

Cuando se comienza teniendo una idea concreta de lo que se quiere controlar, y sabiendo cuáles son los resultados que se pretenden obtener, no es necesario esperar a que se haya terminado el trabajo de cimentación para apreciar indicios de progreso. Pueden establecerse objetivos experimentales y constatar los adelantos logrados en tal sentido dentro de los sesenta días siguientes de tomados los acuerdos fundamentales.

EL PROCESO DE CONTROL

Una de las principales labores del gerente o director es fijar responsabilidades y otorgar autoridad a los ayudantes que tengan capacidad suficiente para servirse de ella, aunque sin dejar de retener en su mano los medios para asegurar que la actuación sea satisfactoria. La persona que haya de actuar con eficiencia como director debe dedicar la mayor parte de su tiempo a proyectar, dirigir y coordinar; por consiguiente, debe liberarse al máximo de los trabajos rutinarios y de detalle.



**Confecciones en ante y piel
Artículos viaje y regalo
Conózcanos**

!!!Vea nuestras colecciones!!!

nacar

REY JAIME III, Nº 115

TELEFONO: 21 69 06

PALMA DE MALLORCA

Cuando piensan en ello atentamente, muchos directores se dan cuenta de la frecuencia con que se encuentran estancados, debiendo resolver autorizaciones, revisiones y aprobaciones. La mayoría de asuntos de esta clase pueden delegarse en diversos subordinados, autorizándolos a tomar decisiones finales en diversos asuntos. No obstante, gran parte de estos trabajos no se delegan. ¿Por qué? Lo normal es que el director no se atreva; a menudo tiene la sensación de que si quiere que un trabajo se haga bien, debe hacerlo él mismo; en otros casos piensa que no puede delegarse su autoridad de manera segura, porque si cometiera algún error no habría posibilidades de rectificar. Este razonamiento denota un control inadecuado.

Lo que necesita es establecer un sistema sencillo de reglas y límites de acción, de manera que no se pierda el control de las cosas. El punto de partida puede hallarse en cualquier labor engorrosa que se repita con cierta frecuencia; por ejemplo, dar órdenes de compra, como sucedía en el ejemplo presentado al principio de este trabajo.

El «control» supone siempre tres elementos:

- La meta, que establece lo que se ha de hacer.
- El procedimiento, que especifica cómo y cuándo hay que hacer algo, quién debe hacerlo y qué es lo que se considera satisfactorio en cada actuación.
- La constatación, que indica hasta qué punto se realizó bien una labor.

En el caso de tener que encargar las nuevas piezas, la meta era tener a mano una reserva de 100 piezas fundidas. El procedimiento implicó el establecimiento de un método para reconocer cuándo quedaban únicamente 100 piezas, y poner un obrero al cuidado de las existencias, diciéndole que encargara otras en cuanto se retirara la última pieza de la sección grande del depósito. La constatación se llevó a cabo mediante la unión de las órdenes de compra y los vales recogidos a cambio de las piezas entregadas, todo ello bajo la supervisión del jefe de producción. Este es, naturalmente, un caso muy simple, pero, aun así, se distinguen en él todos los elementos esenciales.

Para implantar un control efectivo hay que definir, en primer lugar, qué es lo que se pretende conseguir a la larga, y, en segundo lugar, cómo va a conseguirse este resultado. En este aspecto existen procedimientos y técnicas generales que pueden adaptarse a las circunstancias de cada empresa.

Así, por ejemplo, para controlar los salarios, la técnica combina una valoración adecuada del trabajo, un baremo de retribuciones por categorías profesionales —establecido teniendo en cuenta los salarios fuera de la empresa—, una cuidadosa revisión de todas las excepciones o cambios que se propongan, y unas apreciaciones periódicas de los resultados reales.

Para controlar los costes, el procedimiento implica una comparación de los resultados de las operaciones reales con los costes normales basados en óptimas condiciones de funcionamiento de la fábrica. Esto, a su vez, exige algún tipo de contabilidad de costes que revele

cuáles son los costes reales y proporcione una orientación sobre su valor óptimo.

Para controlar métodos de trabajo, el primer paso consiste en determinar qué se está haciendo actualmente y quién lo está haciendo. Una vez que se han establecido estos hechos, pueden someterse a estudio para determinar las actividades que son necesarias, los mejores métodos para llevarlas a cabo, el número de personas que se requieren, la norma adecuada de organización y el coste esperado.

Para controlar el beneficio global, se suele utilizar el concepto de «rentabilidad de la inversión». Esto implica una decisión; basada en parte en la experiencia acumulada por la empresa, y, en parte, en estimaciones respecto a la rentabilidad que la empresa habrá de obtener por el capital invertido. Veamos cómo funciona este procedimiento: Supongamos que poseemos un negocio cuyo valor es de 1.200.000 pesetas, y que sobre este capital se quiere obtener un beneficio neto del 10 por 100. Esto significa que hay que conseguir un beneficio de 120.000 pesetas cada mes para poder alcanzar a fin de año las 120.000 pesetas presupuestadas. No obstante, los beneficios son una magnitud difícil de observar mientras se van efectuando operaciones en la empresa.

CONTROL POR EXCEPCIONES

Siguiendo este razonamiento, es posible desglosar el objetivo global en distintos objetivos parciales; por ejemplo, en objetivos por productos. En el supuesto de un empresa que produzca cinco artículos tales que cada uno de ellos suponga, aproximadamente el 20 por 100 de sus ingresos totales, volviendo a las cifras del ejemplo anterior, diríamos que cada uno de los productos debería llegar a las 40.000 pesetas mensuales de venta. Entonces cabe pedir al jefe de contabilidad que llame la atención de la gerencia únicamente en los casos en que las cifras de ventas se sitúen fuera de un intervalo de seguridad previamente fijado, por ejemplo, cuando fueran inferiores a 38.000 pesetas o mayores que 42.000 pesetas. En el primer caso tratará de descubrir con la máxima rapidez cuál ha sido la dificultad con que se ha tropezado, para poder emprender una acción en caminata a vencerla; en el segundo caso, se intentará ver si el éxito obtenido puede enseñarnos algo que sea aplicable a los demás productos. Esta manera de enfocar el asunto recibe la denominación de «control por excepciones».

¿DEMASIADO CONTROL?

Mucho se ha comentado acerca de los defectos de un control insuficiente. Debe mencionarse también el punto de vista opuesto: ¿Implica algún peligro el tener demasiado control? La respuesta es afirmativa.

No hace mucho, un celoso y metódico gerente se interesó en controlar las piezas de repuesto que su empresa fabricaba y vendía para atender al servicio posventa del equipo que construía. Se proyectó un siste-

ma que se puso debidamente en vigor. Para probar la eficacia del sistema; al principio no se incluyeron más que unos pocos artículos importantes. Muy pronto se pusieron de manifiesto ocasiones para ahorrar dinero; entusiasmado por este primer éxito, el gerente insistió entonces en que cada pieza fuera sometida al mismo control. El razonamiento que motivó esta decisión fue que si el sistema era bueno para unas pocas piezas, lo sería todavía más si se extendía a todas ellas. No tardaron en aparecer las dificultades. Comenzaron a producirse retrasos en la entrega de las piezas (causados por el exceso de anotaciones en los registros), con lo que se molestaba a los clientes. Además, un sistema tan complejo resultaba muy caro; en realidad, el control costaba más que muchas de las piezas que se controlaban. Por último, el gerente se dio cuenta de que las piezas pequeñas podían ser servidas a los clientes sin cargo alguno.

El control puede generar también registros e informes excesivos. Buen ejemplo de ello es el caso de las cifras de gastos generales excesivamente elevadas. El jefe decidió que circulara entre todos los altos empleados una «información global» a cerca de los costes de determinadas operaciones, incluyendo tanto las cifras por mano de obra directa, como los gastos generales. Pero las cifras cargadas por gastos generales a partir del sistema de control eran el resultante del empleo de distintos tipos de estimación, de determinación del precio y de definición de operaciones precisas. Muy pronto estas diferencias crearon discusiones y disputas en la sección de organización técnica del trabajo. Además, las hojas de costes fueron vistas por alguien del taller que no acertó a comprender por qué las cifras finales de algunas operaciones aparecían en color rojo, a pesar de que los operarios habían respetado las estimaciones previas de materiales directos y tiempos empleados.

Después de un cierto tiempo con tales confusiones, el gerente decidió la supresión de las cifras de gastos generales añadidas a las hojas de costes con las que se informaba a las secciones de métodos, producción y compras.

BENEFICIOS

Un control efectivo dará resultados beneficiosos. En primer lugar, al mostrar al gerente o propietario en qué sentido se está moviendo la empresa, el control puede prevenirlos de cualquier peligro con la antelación necesaria para imponer medidas de corrección. En segundo lugar, el control puede proporcionar los medios para conseguir que la rentabilidad de la inversión sea mayor y más regular. En tercer lugar, un sistema de control que proporcione buenos resultados es una verdadera «partida del activo» cuando se trata de captar capital para la empresa. Tal como dijo Abraham Lincoln: «Si pudiéramos saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, podríamos decidir mejor qué hacer y cómo hacerlo.»

EL TECHO DE SU DESPACHO

Es mucha la complejidad del concepto de la alta dirección de una empresa de la labor del hombre que, en definitiva, ha de tomar decisiones cuyas consecuencias y repercusiones alcance, cual corriente eléctrica, hasta las últimas puntas o extremos de la empresa. Pero nos fijaremos en dos puntos esenciales, el equilibrio y la soledad.

Podemos hacer el esquema sobre una empresa social. Una Junta General de Accionistas, una dirección con cargo a un Consejo de Administración, una gerencia directa y ejecutiva con cargo a una persona o consejo reducido, y un trabajo diario, contínuo, la vida de la misma empresa, que corre a cargo del personal.

La Junta General de Accionistas representa los medios de producción, el capital. Su finalidad es el rendimiento económico. Si se trata de una gran empresa, el accionista es un inversionista que desconoce prácticamente otra realidad que la imagen que da la bolsa. Ya más integrados en la vida de la empresa, por haberla creado, por ser su tamaño más asequible, por ser el número de accionistas más reducido, su interés puede extenderse también hacia el auge contínuo en el desarrollo de la Empresa. Sin embargo, en ningún caso podemos prescindir del esencial fin de rendimiento económico de rentabilidad, que mueve a los componentes de la Junta General de Accionistas.

El elemento de trabajo, tiene como punto de vista esencial en sus relaciones con la empresa, que su actividad le proporciona sus medios de vida; fuente de los ingresos que le sirven para sostener su propia vida y la de su familia.

No es extraño ver el sacrificio de intereses personales en pro de la vida y el desarrollo de la empresa en que se trabaja; pero se ha de contar fundamentalmente, con que la principal finalidad del trabajo es poder cubrir las propias finalidades del trabajador.

En medio de una y otra tendencias, quizás con capital de la empresa, desde luego teniendo su trabajo de dirección como medio de vida, se hallan los directivos de la empresa cuya principal meta es el desarrollo y la actuación de la misma en la vida social y económica de la nación.

En esta situación central de la empresa, la dirección constituye al mismo tiempo una fuerza y un elemento de equilibrio. Fuerza, en cuanto su tendencia es a beneficiar a la propia empresa en si en su desarrollo en todos sentidos. Elemento de equilibrio frente a las apetencias de rentabilidad del capital y frente a las apetencias de mayor participación del personal. Es más, equilibrio precisamente entre las tres fuerzas indicadas, una de ellas la suya propia.

Si en su actuación tiende a restringir las apetencias del capital, podrá producirse un colapso que comprometa la financiación, no ya del futuro desarrollo, sino de la propia vida de la empresa. Si por el otro extremo no concede al trabajo la remuneración justa, no ya en función del concepto del salario familiar y de la seguridad social, sino también en función de los rendimientos de la empresa y de su participación en la obtención de los mismos, perderá la verdadera colaboración de dicho elemento, que se sentirá desligado y extraño a la empresa, y creará una situación tan grave o más que la pérdida de la financiación.

Pero, aparte de estos conceptos generales relativos a la esencia misma de la empresa, la situación de la alta dirección es, eminentemente, de soledad. El equipo, concepto y palabra actualmente en auge, unión que concede un respaldo moral y psicológico extraordinario por el mero hecho de existir y mucho más por el de actuar conjuntamente, realidad que da un nuevo contenido al cotidiano laborar, desaparece, por la misma fuerza de la necesidad de las cosas, en el momento de tomar una decisión, por cuanto puede delegarse todo menos la responsabilidad.

El directivo puede tener multitud de asesoramientos, puede recibir consejos, puede obtener datos, estudios e informes de otras personas, pero su labor de análisis de todo ello y de síntesis en una decisión definitiva, que es la verdadera esencia de la función del director, debe realizarla, por definición, solo.

Añádase a ello, que el equipo, por unido y coherente que sea, pone ante sus ojos informes y pareceres contradictorios, puntos de vista diferentes, necesidades contrapuestas. El criterio de producción puede diferir muchísimo del de la dirección comercial, y ninguno de ellos coincidirán muchas veces con las necesidades financieras, mientras que los problemas de personal interferirán modificando todo el conjunto.

Pero de todo ello ha de salir una decisión, decisión en la que también juegan los conceptos generales de equilibrio antes vistos. Y todo ello con la base y común denominador de la vida, el auge y el desarrollo de la empresa.

Y ese es el director, el Top es uno de esos vocablos importados que ensucian nuestro idioma. El que decide la actuación a seguir en cada una de las encrucijadas, fáciles o difíciles, llanas o abruptas, con tiempo o urgentes, de gran importancia económica, de gran importancia social o de poca importancia en todos sus campos. Por eso hay quien dice que es tiempo muy rentable para la empresa aquel en que el director puede mirar, solo y en silencio, el techo de su despacho.

por Rafael Alcover

Perdonemos a nuestro Jefe y aguantémosle

por R. M. Romero

¿Qué el jefe es incompetente? —Nadie lo duda.

¿Qué tiene mal carácter? —Eso salta a la vista.

¿Qué es mal educado, intransigente, agarrado, déspota y un sinfín de calamidades más? —Tendría uno que ser francamente imbécil para no darse cuenta de ello, suele decirse.

Pero... ¿es en realidad tan monstruoso, tiene tantos, tantísimos defectos como le atribuimos?

Podría asegurar que no.

Si queremos ser sinceros con nosotros mismos, debemos reconocer que miramos siempre a quien nos dirige a través de un cristal de aumento que agranda los defectos y achica, sin embargo, las cualidades; más aun, las tergiversa.

Si es un señor amable, resulta "un jefe empalagoso".



Si llega puntual, no es que quiera aplicarse, empezando por sí mismo, la disciplina que pregona a los demás. No, señores; es que sencillamente desea "coger in fraganti los que llegan tarde y así poderles pegar una buena bronca".

Si de vez en cuando finge no darse cuenta de nuestras equivocaciones, "es tonto", si nos reprende, "se cree infalible".

Tal vez tenga mal semblante; a nadie se le ocurre pensar que quizás se haya pasado la noche en vela con dolor de muelas. ¡Qué va!, todos coincidirán en que "debió de irse ayer de juerga"; y si lo tiene bueno, es que "con el trabajo que hace, cualquiera tiene un aspecto radiante".

En el fondo, sin embargo, aunque nos cueste reconocerlo, todos envidiamos su situación., y es así, de forma a veces inconsciente, por medio de nuestras acerbas críticas,

que tratamos de nivelar esta diferencia que nos separa. Ello tan sólo puede acarrear su enemistad y su desprecio, y encender dentro de nosotros mismos un fuego inextinguible de malestar y descontento, incluso de rencor y odio.

Si queremos llegar a su misma altura, ¿por qué no tratar de alcanzarla por otros medios?

Impongámonos un plan de conquista.

Mirémoslo con ojos de hermano, o simplemente de amigo. Seamos, aunque la frase parezca irónica, condescendientes con él. Perdonémosle, si es que los tiene, sus arrebatos de ira, sus palabras aciduladas, su "impertinente" puntualidad, su "insoportable" deseo de querelo mejorar todo. Aguantémosle con estoicismo "un mal día".

Bien mirado, nuestros compañeros soportan muchas veces nuestro mal humor y no por ello lo van publicando a los cuatro vientos o lo toman como ofensa personal.

Estudiemos su carácter y pongámonos en su lugar. ¿De qué diferente forma veremos las cosas!

Olvidémonos sinceramente de todo cuanto hasta hoy le hemos reprochado y tratemos que nuestros compañeros sigan nuestro ejemplo.

Nos quedaremos verdaderamente maravillados del resultado.

Por lo general, "el jefe", se sabe estudiado, criticado

y burlado por quienes están bajo sus órdenes, y en autodefensa a ello, interpone un poco de orgullo, otro tanto de intransigencia y no menos de reserva.

Todo consiste en franquear esta barrera. Si lo conseguimos, veremos que es mejor de lo que nos creíamos, más humano de lo que suponíamos y posiblemente muy superior en todo a nosotros mismos.

Por huraña que sea esa persona, la simpatía, comprensión y amistad que poco a poco, pero con constancia y generosidad sepamos brindarle, obrará maravillas y sabrá recompensarnos tarde o temprano.

Y si a pesar de ello no llegamos nunca a ver colmadas nuestras aspiraciones, justo será reconocer que la paz interna que nos habrá reportado nuestro comportamiento, pagará con creces el sacrificio impuesto en un principio.

angil, s. a.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS, CONGELADOS Y REFRIGERADOS

CARNES

PESCADOS

VERDURAS

PLATOS PRECOCINADOS

HONDEROS nº 32

Teléfonos 227345-46-47

Un día "normal" de un empresario europeo

por Harry M. Cuehn



«Management» es por lo visto un remedio universal en nuestro tiempo moderno, recientemente descubierto para las Universidades, exigido hace tiempo para la política y, según muchos críticos internacionales, insuficientemente realizado en Europa.

Si se quiere observar a un «Manager» europeo ideal, director general de una empresa, lo mejor es hacerlo durante su trabajo y se conseguirá la siguiente impresión: «Management» ante todo es una cosa poco moderna, porque significa trabajo, mucho trabajo. El empresario ideal le sabrá decir: «Usted puede ser el más listo y el más inteligente, pero sin una buena porción de trabajo no alcanzará los fines óptimos de su empresa. Si por ejemplo hay que asistir a una junta es lógico que estará enterado sobre los diferentes puntos que hay que tratar. Las informaciones necesarias solamente las podrá obtener de dos maneras: O uno se lee enteramente el material o se deja comunicar lo más importante por medio de un colaborador. Con la cantidad de juntas en las que tengo que participar, el leer me exige muchísimo tiempo».

TIEMPO, esta es la noción central de la vida cotidiana de un manager el cual tiene que trabajar muy consciente de ello. Los fragmentos de horas (15 ó 30 minutos) previstos para reuniones, entrevistas, citas, etc., y que constituyen gran parte de su vida laboral están exactamente calculados y no permiten ni aplazamiento ni prolongación salvo raros casos. Las mini-pausas se aprovechan para firmar correspondencia y para la elaboración de material informativo.

La manera como este manager cumple su correspondencia es característica para su estilo de dirección. El delega casi todo, pero también revisa todo minuciosamente lo que sale de la casa y lo que lleva su nombre o esté provisto de su firma e incluso no tiene reparos en exigir a un colaborador la segunda y tercera versión mejorada de una carta.

Únicamente dicta personalmente las cartas a los directivos supremos de otras firmas importantes; las demás cosas las deja de efectuar en los apartamentos respectivos de la casa o en el departamento de dirección y así se explica que para la correspondencia nuestro manager solamente «gasta» diez o quince minutos.

Inmediatamente después de llegar a la oficina se leen las noticias importantes de la prensa que ya le esperan preparadas encima de la mesa. Un detallado resumen de prensa con noticias especialmente interesantes para el ramo y la empresa se le presentará a las once de la maña-

na. Los colaboradores más importantes reciben el mismo resumen. El único tiempo para ponerse al tanto de las actualidades le queda por el camino de la mañana cuando su chófer le conduce a la oficina a no ser que lo aproveche también preparándose para una cita y por lo tanto estudiando material. Incluso tiene un teléfono en el coche que ya no es juguete para él. Lo usa muy frecuentemente para comunicar anticipadamente ideas que le vienen durante el camino.

Hace algún tiempo ya el citado manager trabaja sin asistente porque prefiere colaborar directamente con los departamentos de la casa incluso tratándose de proyectos de larga planificación. Le basta una secretaria: ella le lleva el horario de sus citas y en general ella es un filtro para todo lo que se acerca a él. Solamente los colaboradores más íntimos y demás directivos de la gerencia pueden contactarle directamente por un hilo telefónico especial. Junto con nuestro manager trabajan seis miembros como apoderados en la gerencia. Nuestro amigo, como director general, ve su tarea principalmente en provocar decisiones y no en decidir simplemente. El opinará: «De hecho, yo creo que los tiempos en los que uno podía decidir todo él sólo pertenecen al pasado y además: que cosa más maravillosa le puede suceder si la gerencia de la casa puede disfrutar de seis hombres inteligentes y experimentados que colaboran y «co-piensen» en todas cuestiones».

Así la junta directiva formula la política empresarial. Los directivos se reúnen cada quince o treinta días, siempre los lunes por la tarde. Hasta el viernes por la tarde antes de la reunión se tienen que haber comunicado todos los temas que se han de tratar.

Comienza la sesión con un comentario del director general sobre acontecimientos desde la última reunión. Seguidamente informa el directivo responsable para venta y compra con los datos más recientes de la situación del mercado. Después de la «situación general» se tratan los puntos concretos. Normalmente el programa consiste de quince a veinte puntos, en casos extremos de cuarenta puntos.

En general se intentará cumplir el programa en tres horas. Discusiones se han de contribuir en forma corta y precisa. Se espera de que todos estén bien informados sobre cada punto. El programa se puede dividir en tres sectores: puntos de decisión, puntos de formación de opinión y puntos de información. El primer sector suele consumir un 33 a 50 % del tiempo ya que aquí se tra-

economía balear

La revista que, en cada número, publica algo interesante para usted

Suscripción anual: 240 ptas.

tan cuestiones respecto a las cuales las opiniones y las preparatorias han madurado suficiente para efectuar una decisión definitiva y más o menos unánime.

Nuestro manager describirá su propia posición en este proceso de decisión: «Lógicamente hay que haberse formado una opinión propia acerca de un problema antes de entrar en la reunión. Pero es necesario ser tan flexible que cuando aparece un mejor argumento en la pantalla se pueda cambiar la opinión convenientemente».

Aproximadamente un 25 % del tiempo se dedica al sector informativo con noticias nuevas de los diferentes departamentos de la casa.

«Dirección en equipo» esto es la palabra central para el estilo directivo de nuestro manager. Esto se manifiesta sobre todo cuando se le ruega nombrar cualidades

que según su opinión son necesarias para la posición del manager y las nombra en tal orden: cierta inteligencia básica, alegría en el trabajo, esmero y concentración en el trabajo, la capacidad de rápida adaptación, saber escuchar, ponderar y convencer, tener la capacidad de poder juntar diferentes «posiciones políticas» para manifestar luego unanimidad, y tener también el valor de tomar decisiones poco simpáticas.

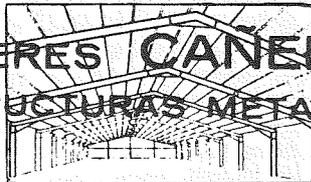
En su tiempo libre nuestro manager compensa el «stress», la tensión del trabajo, con deportes y sobre todo se dedica a su familia. Seguro que tiene hijos y por lo tanto una mala conciencia porque dice: «A veces mis compañeros y yo nos preguntamos si no faltamos en nuestros hijos por no tener suficiente tiempo para ellos y sus problemas».

DIEZ PENSAMIENTOS PARA JEFES

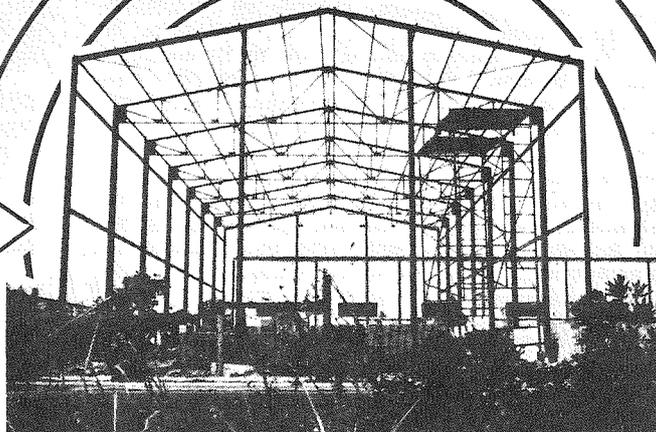
- 1.- La jefatura empieza con el jefe. Lo que es él tiene más importancia que todo lo que pueda decir. Una onza de ejemplo vale más que una tonelada de charla. Los hombres sintonizan la longitud de onda de los jefes. Toman sus medidas.
- 2.- El jefe que triunfa considera, en primer lugar, a la gente. En lugar de hacerla trabajar, les inculca el deseo de trabajar. No hace que las personas se sientan mandadas, sino que las enseña a actuar con propia iniciativa.
- 3.- El jefe no compra meramente el tiempo y la energía de sus empleados. Descubre también sus poderes ocultos, con su reconocimiento, apreciación e incentivos. Compra las ideas, el interés y el entusiasmo de sus colaboradores.
- 4.- El jefe triunfante es un director de equipo. Crea el espíritu de colaboración. Desarrolla el sentimiento de orgullo de su departamento u organización. Felicita a quien merece una felicitación. No lleva siempre él la pelota, sino que deja oportunidades a los otros jugadores para que puedan lucirse también.
- 5.- El jefe tiene una fuerza de arranque considerable. Crea planes y los pone en movimiento. Es, a la vez, un hombre de ideas y un hombre de acción. Es un soñador y un realista.
- 6.- El jefe sabe ser conducido. No le guía el interés de tener un camino propio, sino el de encontrar el mejor camino. Es un buscador de la verdad y tiene una mente abierta para escuchar.
- 7.- El jefe no es una persona hosca. Tiene sentido del humor. Sabe reírse de sí mismo. Utiliza el humor para lubricar las asperezas de la vida. Pone diversión en el trabajo y trabajo en la diversión. Tiene la sonrisa siempre a flor de labios.
- 8.- El jefe mira siempre hacia arriba. Levanta los ánimos de los que le rodean, con su forma de ser estimulante, positiva, constructiva y optimista. Empuja a sus seguidores a crecer y a conseguir sus objetivos.
- 9.- El jefe no es solamente la cabeza, sino también el corazón de su firma o departamento. Después de que ha examinado los hechos con la cabeza, deja que su corazón eche una ojeada también. Es jefe y amigo al mismo tiempo.
- 10.- El jefe es un hombre de visión. No permite que las dificultades o pérdidas se interpongan en su camino trazado. Sigue su avance con fe y determinación, por difíciles que sean las circunstancias en que se encuentre.

Wilfred Peterson

TALLERES CANELLAS
ESTRUCTURAS METÁLICAS



En el centro de su atención
un nuevo trabajo realizado



POLIGONO LA VICTORIA
CALLE GREMIO JABONEROS, 10
TELEFONO 27 86 15
PALMA DE MALLORCA
(BALEARES)

Nave para la fábrica de
Especias Crespí
C/ Gremio Toneleros
Polígono La Victoria

Cómo debe, el directivo, solucionar

un problema

empresarial

La narración que reproducimos —llena de gracia e ironía— refleja con exactitud la situación tantas veces producida en nuestras empresas de que, según sea la formación del directivo o empresario, así suelen predominar los factores técnicos, administrativos o comerciales a la hora de tomar una decisión determinada.

David Hall señala la necesidad de tener en cuenta las interrelaciones que se dan en todos los problemas de la empresa a fin de que las soluciones generen equilibrio y no produzcan alteraciones de la marcha normal.

El extracto que hemos seleccionado para el lector está tomado de la revista *Estudios Empresariales*, de su número 3/70, y creemos que se lee con agrado e interés.

El directivo tiene la misión de alcanzar objetivos. Tanto si los objetivos son productos, participación del mercado, beneficios o lo que cualquier directivo principal haya decidido que es el objetivo principal de su organización.

Parece que aunque en el manejo de las empresas lo hagamos casi bien, quedamos bastante atrás en lo que respecta al aprovechamiento de los recursos humanos. Me refiero al aprovechamiento en una forma constructiva; hay que destacar aquí que los medios por los que podemos hacer uso de los recursos humanos benefician no sólo a la organización, sino también a la gente, a los seres humanos de la propia organización. La tarea principal del director es la de buscar formas de lograr esto; la tarea de Dirección consiste en dirigir y aunar a los que forman el equipo de la organización.

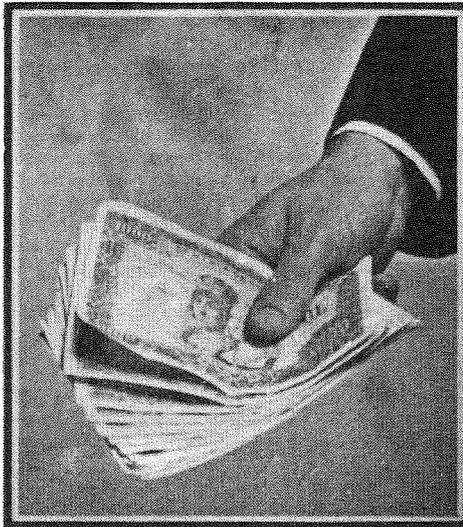
Aunque voy a enfocar principalmente el tema del aprovechamiento de los recursos humanos, quisiera subrayar la interdependencia del aprovechamiento de los recursos humanos con otros aspectos o con los demás aspectos de la organización. Voy a hacerlo mediante una narración que puede ser auténtica o que puede ser apócrifa:

El gerente de una gran empresa, en una de las principales ciudades de los Estados Unidos, al leer sus informaciones vio que una de sus unidades comerciales no estaba obteniendo la clase de resultados que él consideraba que debía lograr, de modo que el gerente se dijo: «Vaya, tengo un problema en esta unidad comercial. Como tengo que solucionarlo, pero no tengo tiempo de ir yo mismo y puesto que me queda algo de dinero en el presupuesto, quizá sería un buen asunto para consultores industriales».

Así, pues, se dirigió a la guía telefónica bajo el epígrafe de «consultores industriales», y tomó el nombre de una firma que parecía descollante, llamó a la empresa consultora y acordó una entrevista con uno de los consultores principales; entonces, para realizar la entrevista tuvo que ir a un edificio impresionante en el centro de lo mejor de la ciudad. Entró, cogió el ascensor, subió al piso 42, justo en la cúspide, y entró en una sala de recepción magníficamente amueblada, paneles de caoba, una bella recepcionista, gruesa alfombra, pinturas modernas y bellas reproducciones en las paredes; dio su nombre y se le introdujo a través de una gran puerta doble a una oficina todavía mayor, donde la alfombra todavía era más gruesa, y caminando mullidamente se acercó a una mesa giratoria gigantesca para dar un apretón de manos al indi-

viduo, muy alto, inmaculadamente vestido, de porte distinguido y cabellos grisáceos que allí detrás estaba. Aquél era el consultor principal. A él le expresó sus problemas y el consultor principal le respondió: «Sí, estoy seguro de que podemos ayudarle. Le tendremos preparado un informe en el plazo de un mes».

El directivo salió de la entrevista sintiéndose contento y seguro por lo que había visto, e incluso al salir se fijó en un diploma colgado de



la pared, diciendo que su poseedor era miembro de la Academia Americana de Dirección de Empresas.

Ciertamente, un mes más tarde llegó a su oficina el informe, hermosamente encuadernado, con magníficas páginas mecanografiadas. Con sus 40 páginas, al leerlo daba a entender que el consultor consideraba que la estructura en su grupo comercial, que era problema, no era todo lo satisfactoria que debía de ser; que, de hecho, la estructura era confusa, que la autoridad no estaba correctamente definida, que la responsabilidad no estaba entendida por la gente que componía la unidad comercial, que la cuestión de la preparación de informes periódicos tenía que reforzarse, que había demasiada desidia en la organización, que había demasiados empleados administrativos en la unidad comercial, y, concluía, recomendando una revisión y remozamiento a fondo de la estructura general de la unidad.

Pero entonces el gerente se dijo: «Como to-

do esto cuesta mucho dinero, hay que escuchar una segunda opinión», y, por tanto, se dirigió también al consultor principal de otra empresa consultora, y de nuevo tuvo que ir a otro nuevo edificio moderno situado en el centro de la ciudad, aunque esta vez el ascensor no tuvo que subir tanto. La sala de recepción era agradable y también la recepcionista era distinguida, pero las paredes estaban más bien cubiertas de pilas de cajas de fichas perforadoras, fichas perforadas por todas partes. Fue introducido a la oficina del consultor principal, ante quien quedó sorprendido por parecerle tan joven. Estaba bien vestido, pero era extremadamente joven; de todos modos, con él discutió su problema y el consultor le dijo: «Sí, ciertamente, puedo ayudarle en su problema. Le prepararé un informe en el plazo de un mes». Y salió de la entrevista diciendo: «Bueno, parece que saben bien cuál es su oficio, aunque su forma de apilar fichas no parece muy buena». Cuando salió de la oficina vio colgado de la pared un título que decía: «Doctor en Investigación Operativa».

Al cabo de un mes llega el informe, bien encuadernado, bien escrito, bien presentado, tratando fundamentalmente de los sistemas y procedimientos que estaban en uso en la unidad comercial, diciendo que fallaba en la tecnología que empleaba la unidad comercial; decía que el sistema de control inventarial era desastroso y que tenía que ser severamente alterado, que el flujo de datos y de información dentro de la unidad comercial era confuso e inadecuado y que tenía que ser programado de una forma satisfactoria y que la gente a quien fluía este chorro de datos era, muchas veces, inapropiada, y recomendaba una reconversión a un sistema mejor con mejores flujos de información, con mejor control inventarial, para poderlo meter en el ordenador y que redujese notablemente la confusión existente, así como el número de personas que tenían que emplearse.

El gerente, entonces, pensó que podía ser una buena solución, aunque iba a costar a la organización existente asimilar conocimientos nuevos y el uso del ordenador, y que incluso tendría que contratar un número importante de graduados universitarios y que, además, le tendrían que explicar a él mismo el propio significado del uso del ordenador en este asunto.

Sin embargo, consideró sorprendente que tuviera dos soluciones distintas; aparentemente, las dos, razonables para un mismo problema. De hecho, como todavía le quedaba un poco de dinero en el presupuesto, decidió conocer la opinión de un tercer consultor y se dirigió a otra



Pedro Miró Josa

Ldo. en derecho · Gestor Administrativo

Consultor de Empresas · Tramitación en General

Matías Montero, 3 - 3º. - B Telf. 214971 Palma de Mallorca

empresa consultora que no estaba situada en el centro de la ciudad, sino en un suburbio, y más bien en una casona vieja que había sido acondicionada para albergar unas oficinas y de quienes no obtuvo una impresión tan extraordinaria como en los dos casos anteriores. Sin embargo, entró a la oficina del consultor principal, y el joven, porque de nuevo era un joven quien le saludó, estaba vestido de una forma muy deportiva: chaqueta deportiva y pantalón gris de franela, y tenía cabellos muy largos. A pesar de su forma especial de hablar, le pareció que entendía su problema, y le prometió que tendría un informe en el plazo de un mes. Concluyó la entrevista de todos modos sin quedar muy convencido, y al salir vio otro certificado en la pared; éste decía: «Doctor en Psicología».

Y, efectivamente, al cabo de un mes obtiene su informe, y este consultor le dice que su gente en la unidad comercial está desmoralizada, que no se fía uno de otro, que sospechan unos de los motivos de los otros, y que intentan guardarse para sí toda información que obtienen y no la quieren enseñar a nadie más. Es decir, que la gente está luchando entre sí para tener mayor poder, mayor influencia, mayor prestigio, que no hay auténtica colaboración ni confianza. Entonces, el consultor propone que todo el personal directivo de la unidad tome una semana apartándose de su trabajo para realizar lo que se denomina un «curso de adiestramiento en sensibilidad» ó un «curso en dinámica de grupos», donde se puede explorar la relación entre las personas con la ayuda de un psicólogo adiestrado, de forma que podrán volver conociéndose mejor y más dispuestos a confiar entre sí, y mucho mejor dispuestos a colaborar unos con otros. Al gerente también le parece muy buena solución ésta.

ma, lo examinarán y solucionarán a la luz de su formación; es decir, el problema visto por un hombre de «marketing», será un problema de «marketing»; el problema visto por un hombre de producción, será un problema de producción; el director financiero verá el problema como un asunto de finanzas. Y lo mismo sucede con los consultores, porque, de hecho, el asunto principal a recordar es que un problema empresarial es un problema de interrelaciones, porque no se puede cambiar la estructura de una empresa sin afectar los procedimientos de información. No se puede cambiar la estructura de una empresa sin afectar las interrelaciones entre las personas que ocupan los cargos de la misma. No se puede cambiar la tecnología de que hace uso una empresa sin alterar las áreas de responsabilidad y autoridad cambiando la estructura empresarial. Y tampoco se puede alterar el flujo de información sin alterar la gente, ya que algunos van a tener nuevas informaciones y otros van a dejar de tener informaciones que antes recibían; y esto tiene un efecto sobre la consideración que ellos mismos tienen de su nivel jerárquico y del prestigio profesional. Asimismo, va a influir sobre las relaciones que un individuo tenga sobre otro, en cuanto a prestigio y autoridad, y, por último, si realmente vamos a cambiar gente en la organización y son abiertos y están más dispuestos a decir lo que piensan, unos serán evaluados con mejor calificación que otros, a unos se les considerará más merecedores de confianza que otros, algunos tendrán que oír cosas que no les va a gustar, y esta «apertura» de la gente en la organización conducirá a la petición de más y mejor información y a cambios en la tecnología de la organización, y también pedirán cambios en la asignación de responsabilidades y en la autoridad, es decir, cambios en la estructura organizativa.

De forma que se puede resumir diciendo que cada vez que se toca un problema empresarial que afecte diversas áreas (y esto resulta inevitable) es muy importante comprender que si, por ejemplo, se escoge la solución de la modificación estructural para poder predecir y entender qué consecuencias implicará esto, habrá que pensar en la tecnología y en la gente de la propia organización para dilucidar cómo quedarán afectadas.

Las organizaciones son cosas muy etéreas, muy volátiles, y se puede decir que todo cuanto hagamos afecta a todo lo demás; no pueden trabajar en un vacío.

Pienso que en 1972, con el aumento de tamaño de las empresas y con el aumento de la competencia que se acrecentará entre organizaciones, vamos a sentir profundamente la necesidad de comprender bien las interrelaciones entre los elementos de una organización.

El
próximo
número
de

economía balear

estará
dedicado
a
la

CONSTRUCCION

Reserve su ejemplar

Gracias

PROBLEMAS VISTOS POR LOS TRES TIPOS DE CONSULTORES

Primer consultor (Dirección de Empresas):

- Autoridad.
- Responsabilidad.
- Excesivo número de empleados.

Estructura

Segundo consultor (Investigación Operativa):

- Sistemas en uso.
- Control inventarial.
- Deficiente flujo de información.
- Personal inapropiado.

Técnica informática

Tercer consultor (Psicólogo):

- Desmoralización.
- Reserva de información.
- Lucha por el poder.
- Necesidad de formación psicológica.

Psicología

Pero aquí tenemos en realidad un gerente hecho un lío porque ya tiene tres soluciones distintas para un mismo problema. Su Consejo de Administración estará clamando para que haga algo y el gerente tiene que tomar una decisión urgente.

Evidentemente, ésta es una narración que exagera, pero es buena para ilustrar que el punto de vista que se emplee para ver el problema es determinante de la forma como será atacado este problema, e incluso llega a significar qué clase de problema es.

Experiencias recientes han mostrado que a directivos bien maduros de distintas áreas funcionales, cuando se les presenta el mismo proble-

ALMACENES ARAGON

DE ARBONA HERMANOS. S. A.
LONAS Y TOLDOS
Mobiliario BAR - TERRAZA - JARDIN - PISCINA

Aragón, 140



Telefono 27 01 00



EL DIRECTIVO EN LA INDUSTRIA RUSA

La formación y capacitación de los cuadros directivos de las empresas es una de las mayores preocupaciones que hoy día tienen sobre sí los responsables de la economía soviética, pues al nuevo enfoque que se ha dado a la empresa cada vez más alejada del estatismo anterior, corresponde la necesidad de transformar la mentalidad de los directores y mandos, con arreglo a los principios modernos de la gestión de empresas.

El propio Kossygin ha trazado las líneas futuras del perfil de los directivos y cuadros rusos, que habrán de dar impulsos nuevos a la empresa soviética, en el informe previo a la reforma de la misma por la Ley de 29 de septiembre de 1965, cuyas prescripciones se harán extensibles a todas las empresas rusas, antes de finalizar el año 1972. Ese informe cuyo título, ciertamente largo, era «De la mejora de la gestión industrial, del perfeccionamiento, del planning y del ajuste de las primas económicas de producción» dice, entre otras cosas, que «es preciso tomar las medidas necesarias para dar a nuestras empresas un personal altamente cualificado, después de todo, su éxito depende de ello... Tenemos cada vez mayor necesidad de personal en la industria y el comercio... El espíritu de iniciativa basado en la competencia, una capacidad para tomar decisiones rápidas, el sentido de los negocios, el sentido de lo nuevo, una capacidad para saber utilizar mejor los elementos positivos de cada situación, tales deben ser las exigencias de esta formación...»

Los cuadros de la industria son totalmente responsables de las tareas que se les confían por el Estado. Esta responsabilidad personal, el papel de mando de un solo hombre en la industria, está en trance de alcanzar actualmente una especial importancia. Pero un mando único debe ir a la par con la más amplia participación de los em-

pleados en todas las cuestiones importantes, concernientes a la vida de la empresa y a la gestión de la producción. El éxito del trabajo de un jefe de empresa descansa en su capacidad y en la autoridad que él adquiere gracias a su eficacia en los negocios».

Por ello, nos ha parecido conveniente resumir, las características más acusadas del nuevo directivo soviético, siguiendo un estudio publicado por la revista «Entreprise» que consideramos del mayor interés y actualidad.

El nivel organizativo ruso

Por lo que se refiere a la empresa, los métodos de organización y de gestión rusos están muy lejos de los empleados en USA y relativamente próximos a los europeos, lo que significa que se utilizan aún muy poco las técnicas modernas de gestión. En este sentido, no existen allí centros especialmente concebidos para la formación de auténticos directivos y cuadros al estilo de las «business schools» americanas, ni es habitual el empleo de ordenadores aplicados a los problemas de dirección y de administración de empresas. No obstante, en lo que pudiéramos llamar clima humano de la empresa, el ambiente es altamente constructivo y propicio a la colaboración y al trabajo en equipo. Según la nueva ley los beneficios de la empresa se destinan, una parte al Estado, como contribución para las inversiones y otra parte a la empresa, donde a través de su director responsable se reparte entre los siguientes conceptos:

- Primas o estímulos personales para los obreros y empleados.
- Inversiones propias de la empresa.
- Fondos socio-culturales y viviendas.

En determinadas industrias el director organiza reuniones de

información, reuniendo en ellas a representantes de todas las categorías de trabajadores y empleados, para darles cuenta de los resultados mensuales, señalar los aciertos o las realizaciones, precisar los objetivos e indicar los métodos que deberán emplearse para alcanzarlos. Además, el personal está vinculado a los resultados no solamente por las primas colectivas, sino también por las primas personales de productividad. Además, las ideas y sugerencias importantes que se traducen en innovaciones prácticas y rentables, son objeto de auténticas «patentes de invención» que procuran a sus autores unos derechos de propiedad, durante el período de explotación.

En cuanto a las estructuras jerárquicas de las fábricas, es frecuente que el director esté asistido por una serie de directores adjuntos según la importancia de la planta. Directamente responsables ante el director son los encargados de los departamentos: comercial (compras y expediciones), financiero, construcciones, personal, servicios sociales, etc. Como en realidad, los verdaderos responsables de las empresas se encuentran aún al nivel de los Ministerios Técnicos, que en Rusia son los que dirigen los grandes sectores industriales, los directores tienen poca influencia sobre una serie de problemas clave de la empresa, que en los países occidentales constituyen centro de polarización de las decisiones de los gerentes y ejecutivos. (Así por ejemplo la determinación de los precios de venta, o la de los programas de fabricación.) A este respecto existen en Rusia unos cuarenta Ministerios Técnicos para cada uno de los sectores básicos, y dependiendo de estos Ministerios, una serie de vice-ministros son responsables de la producción de determinadas categorías de productos. Estos viceministros son los verdaderos

jefes de empresa soviéticos y tienen bajo su autoridad directa o indirecta, según las industrias y regiones, a los directores de fábricas o de grupos de fabricación (combinados).

Como se llega a director de empresa

En la actualidad, casi todos los directores y ejecutivos rusos han sido formados en los propios centros de trabajo. Nombrados por indicaciones de los Ministerios o por el comité industrial que depende del viceministro, siguen una trayectoria parecida a la que señalamos: contra maestre-jefe de taller, ingeniero de fabricación, ingeniero jefe, hasta llegar a director adjunto, que es en realidad el nivel jerárquico y funcional del ingeniero jefe. Pero a medida que se van formando mayor cantidad de ingenieros en los centros universitarios y técnicos de la U. R. S. S., las oportunidades de los trabajadores para alcanzar los puestos y funciones responsables disminuyen continuamente: más de dos millones de profesionales diplomados en universidades e institutos prestan sus servicios en las 44.000 empresas importantes de Rusia.

Esta realidad, marca una cada vez mayor tendencia a reclutar directivos entre los jóvenes universitarios y de los institutos técnicos. Pero, para muchos dirigentes políticos soviéticos el reclutamiento de diplomados no debe constituir más que una etapa previa. A ella habrá de seguir una formación complementaria, de tal forma que todos los responsables de la industria y todos los directores de fábricas importantes deberán completar su formación técnica, con una formación económica y sobre todo con un período de adiestramiento en los métodos modernos de gestión de empresas. Actualmente, en Rusia son muy contados los directores que han recibido

una formación económica, están muy especializados la mayoría en parcelas muy limitadas y concretas de la técnica productiva. Esta extrema especialización explica el por qué los directivos de industrias soviéticas se mueven poco, lo que a veces plantea problemas graves cuando es preciso reconvertir total o parcialmente una fábrica por un cambio de orientación del Gosplan y el director ha de ceder su plaza y sufrir grandes dificultades con frecuencia, para volver a encontrar un nuevo puesto. Y esto es tanto más difícil, en cuanto que la mayoría de los directores soviéticos, son bastante viejos. Este fenómeno tiene su origen en el reclutamiento de los mismos, en el propio centro de trabajo, de un lado y de otro en que el empleo de jóvenes diplomados no ha hecho más que empezar,

pero fundamentalmente en que en Rusia la juventud no tiene buena acogida, es decir, no está penetrada del «mito de la juventud» que tan actual está en la mayoría de los países occidentales.

Añadamos que para la mayoría de los ingenieros la dirección de una fábrica constituye algo así como la culminación brillante de su carrera profesional, por lo cual son conscientes de sus realizaciones y de su propio valor y manifiestan gran interés por las técnicas europeas y americanas en particular, que conocen además muy bien. Los centros de documentación oficiales, ponen a su disposición una gran cantidad de informaciones científicas y técnicas y no es raro encontrar bibliotecas en las propias fábricas con varias decenas de empresas soviéticas, a partir de la última reforma ya se-

ñalada, son muy parecidas a las de nuestros ejecutivos. Siguiendo las directrices generales dictadas por los viceministros correspondientes y en función del nivel de producción que se les ha fijado, determinan las de millares de obras modernas y de calidad.

Pese a las facilidades que tienen para comunicarse e informarse sobre las realizaciones extranjeras, los directivos soviéticos tropiezan aún con nuevos obstáculos. Por ejemplo, son contados los que hablan corrientemente alguna lengua extranjera y encuentran muchas dificultades para trasladarse al extranjero, aunque todo esto, es preciso decirlo, está transformándose con rapidez en beneficio de una mayor liberalización.

Responsabilidades

En lo que concierne a las res-

pensabilidades de los directivos la organización interior de la empresa, definen los puestos de trabajo, ejecutan los aprovisionamientos, contratan con subcontratistas, etc. Y a medida que están llamados a tener mayor peso en la organización de la economía, intervienen oficialmente cada vez más en campos que hasta ahora les estaban vedados.

En tal sentido si sobrepasan las provisiones del plan y aunque no estén encargados de la comercialización, que es competencia de los Ministerios, se les puede pedir ahora que comercialicen ellos mismos los excedentes. Igualmente, aunque la renovación del equipo y utilaje corresponde al Ministerio correspondiente, hoy día los directores son informados por éste y están al corriente de estos planes, pudiendo emitir sus opiniones sobre el particular.

¿Conoce los sistemas integrados de gestión? Si/No.

¿Sabe algo del campo posible de aplicaciones de la investigación operativa y sobre la conveniencia de establecerla en su empresa? Si/No.

¿Conoce la utilización de los costes marginales para la toma de decisiones? Si/No.

¿Las técnicas de planificación a corto, medio y largo plazo? Si/No.

¿Sabe si le conviene aplicar o preparar modelos matemáticos de programación o control? Si/No.

¿Sabe si le conviene aplicar el método PERT o el C.P.M.? Si/No.

¿Si conviene organizar la contabilidad en orden a una auditoría analítica con esquemas dinámicos? Si/No.

TRATE DE RESPONDERSE

¿Conoce y sabría si le conviene aplicar las técnicas del análisis de valores? Si/No.

¿Y el esquema mínimo para la viabilidad de un negocio? Si/No.

¿Sabría responder si a su empresa le conviene un "product-manager"? Si/No.

¿Si le será rentable un ordenador? Si/No.

¿Si le será rentable su empleo durante doce horas del día? Si/No.

¿Si le sería rentable ocupándolo sólo en trabajo rutinario de nóminas, facturas, ventas, sin aprovecharlo para la gestión prospectiva de la empresa? Si/No.

¿Conoce lo que es la estrategia de la movilidad financiera y cómo aplicarla a su empresa? Si/No.

¿Conoce las posibilidades del crédito internacional y la conveniencia o no de su empleo? Si/No.

¿Sabría decir si le conviene emplear el "leasing" y el "factoring"? Si/No.

¿Sabe lo que es el P.P.B. (Planing Programming Budgeting)? Si/No.

Naturalmente usted no tiene por qué avergonzarse si desconoce en detalle y en concreto todo el alcance de cada uno de estos instrumentos o/y técnicas....

Pero ¿cuenta usted con directores departamentales o staff o asesores externos que puedan responder satisfactoriamente a estas preguntas? Si/No.

"El número de noes" le dirá a usted el grado de desvalorización (en usted y en su empresa) de los recursos directivos".



Grupo A - Título-licencia n.º 8

PALMA: Paseo Generalísimo, 74 - Teléfono 21 73 47
HOTEL MELIA MALLORCA (Hall) - Teléfono 23 20 18
PALMA NOVA: Paseo del Mar - Teléfono 220 y 492
EL ARENAL: Calle Cannas, 39 - Teléfono 26 29 28
IBIZA: Paseo Vara de Rey, 7 - Teléfono 30 02 50

FERIAS EXPOSICIONES INTERNACIONALES Y VIAJES ESPECIALES DURANTE MAYO 1972

EXPOMAT
SALON INTERNACIONAL DEL MATERIAL PARA TRABAJOS PUBLICOS
PARIS

EXHIBICION INTERNACIONAL DE CAMIONES, REMOLQUES Y SU EQUIPO
SAN FRANCISCO: Del 3 al 5

FERIA INTERNACIONAL DEL AIRE ACONDICIONADO
HELSINKI: Del 4 al 8

EXHIBICION INTERNACIONAL DE INSTRUMENTOS ELECTRICOS Y AUTOMACION
LONDRES: Del 8 al 12

XXVII INTERSTOFF
FERIA INTERNACIONAL TEXTIL
FRANKFURT: Del 15 al 18

PETROTECH
INTERNACIONAL PETROLEUM EXHIBICION
AMSTERDAM: Del 16 al 19

FERIA INTERNACIONAL
BUDAPEST: Del 19 al 29

EXHIBICION INTERNACIONAL DE EQUIPOS PARA BARCOS
LONDRES: Del 23 al 26

EUROCLIMA
VII SALON EUROPEO DE LA CALEFACCION, AIRE ACONDICIONADO Y AISLAMIENTOS
BRUSELAS: Del 24 al 28
DRUPA 72

VI FERIA INTERNACIONAL DE IMPRESION Y PAPEL
DUSSELDORF: Del 25 de Mayo al 6 de Junio

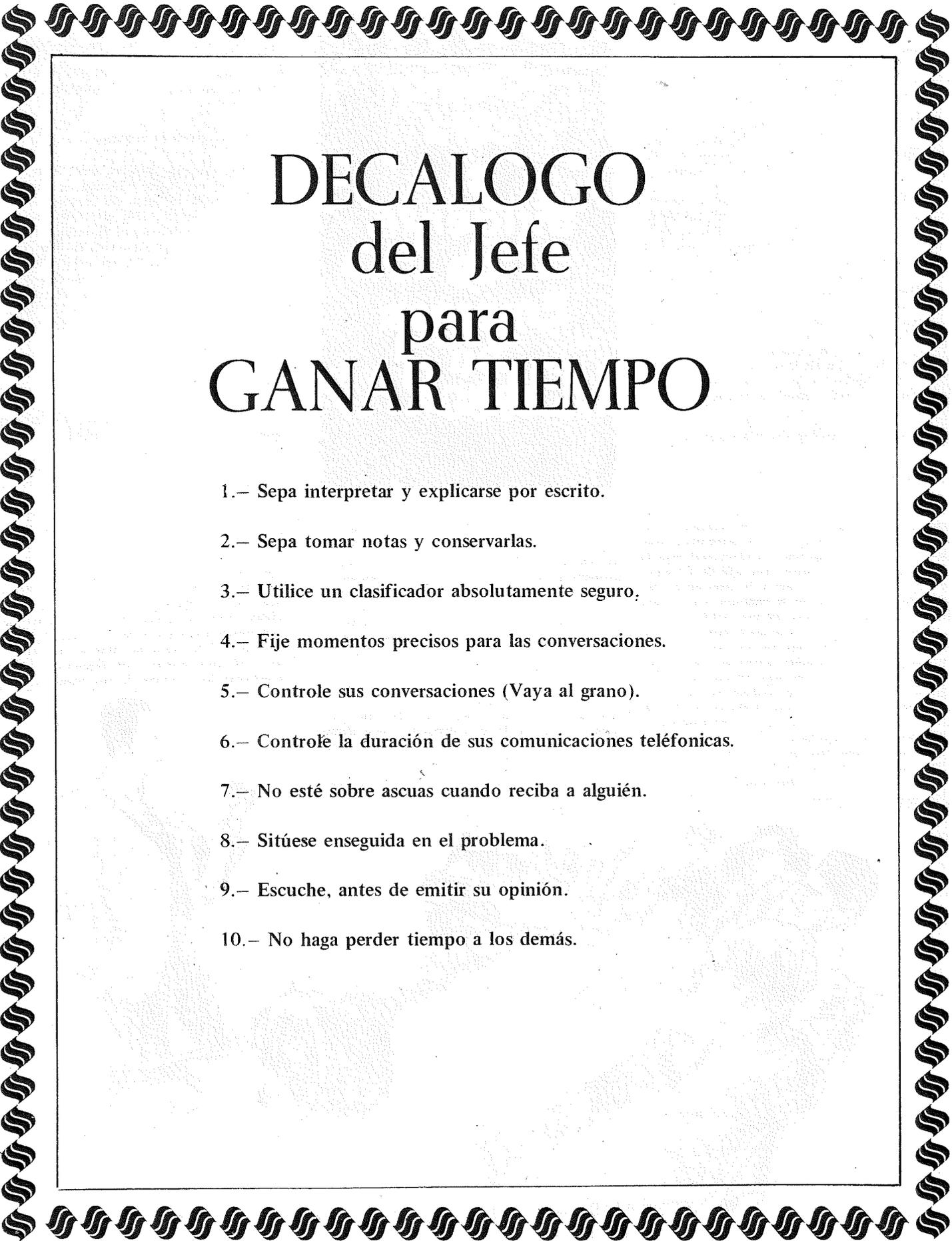
BIENAL DEL EQUIPO ELECTRICO
PARIS: Mayo-Junio

IX SALON NACIONAL DE LA ELECTRIFICACION
MADRID
Del 3 al 15

L FERIA MUESTRARIO INTERNACIONAL
VALENCIA
Del 6 al 16

IX FERIA INTERNACIONAL DEL CAMPO
MADRID
Del 13 de Mayo al 5 de Junio.

SEGUNDO VIAJE TURISTICO A BANGKOK - HONG-KONG Y JAPON SALIDA 6 DE MAYO DE 1972.



DECALOGO del Jefe para GANAR TIEMPO

- 1.- Sepa interpretar y explicarse por escrito.
- 2.- Sepa tomar notas y conservarlas.
- 3.- Utilice un clasificador absolutamente seguro.
- 4.- Fije momentos precisos para las conversaciones.
- 5.- Controle sus conversaciones (Vaya al grano).
- 6.- Controle la duración de sus comunicaciones telefónicas.
- 7.- No esté sobre ascuas cuando reciba a alguien.
- 8.- Sitúese enseguida en el problema.
- 9.- Escuche, antes de emitir su opinión.
- 10.- No haga perder tiempo a los demás.

La revista francesa «Les Informations», en colaboración con la compañía consultora M. S. L. France, ha efectuado una encuesta entre más de 1.500 personas —dirigentes de empresa, directores de centros de enseñanza, universitarios, mandos, etc.— buscando cuál será el perfil psicológico del manager 1980, qué aptitudes, qué carácter y qué formación deberá poseer. Del estudio de las contestaciones recibidas se perciben con claridad las fuerzas que acelerarán la evolución de nuestra época, entre las que destacan:

- En primer lugar, la necesidad de volver a definir la autoridad en la sociedad actual, lo que supone plantear el problema de los mandos, pues todo jefe conserva una cierta autoridad.
- Después, un cambio de nuestra jerarquía de valores intelectuales: los años 1970 verán el triunfo de un dirigente racional; 1980 redescubrirá sin duda lo irracional y la intuición.
- Por último, la creciente necesidad para cada individuo de hacer coincidir sus propios objetivos y los de su empresa: ¿Qué doctrina sabrá reunir el consenso?

Ante todo, un hombre de relaciones humanas.

Todos nuestros interlocutores han estado de acuerdo al menos en este punto: el dirigente de mañana será fundamentalmente diferente del que hemos conocido en el pasado. Le caracterizarán tres grandes rasgos: hombre de relaciones humanas, tendrá que reinventar la autoridad; hombre de futuro, su cualidad fundamental será la imaginación, redescubrirá, más allá de la lógica y de la razón, la intuición y lo irracional; responsable de la ética de la empresa, tendrá que tener cualidades sociales, incluso políticas.

He aquí el dirigente —de gran clase— del que tendrá necesidad la empresa en 1980. Algunos prototipos de este hombre nuevo se manifiestan ya en la actualidad, con más frecuencia en empresas de gran dimensión, aunque su imagen se percibe aún desigualmente. Algunas de sus características resaltan claramente del análisis estadístico de las respuestas al cuestionario que comentamos. Otras han aparecido en el centro de las preocupaciones de los 300 interlocutores interrogados en entrevistas directas y, sobre todo, de los dirigentes mismos.

¿Cómo será el dirigente de Empresa en 1980?

Tres observaciones previas. En primer lugar, a la pregunta ¿qué será el dirigente 1980?; la respuesta viene expresada siempre, cualquiera que sea la persona interrogada, en términos de aptitudes y de comportamiento. Es dificultar el problema, pues es más fácil adquirir una técnica que aptitudes, pero sin hacerlo insoluble, pues pueden modificarse las aptitudes y educar los comportamientos: «Existen, recordaba un director de formación, tantos directores natos como puertos naturales a lo largo de las costas.»

Las cualidades convenientes para los dirigentes no deberán ser patrimonio exclusivo suyo. Los jefes también tendrán necesidad de ellas para ejercer su misión. Pero el dirigente, para alcanzar su nivel de responsabilidades, tendrá que poseer al menos algunas en el más alto grado.

Por último, una crítica oída con frecuencia: «Aquel dirigente es bueno para las grandes em-

presas. En las PME, ¡no!» Estando producida la evolución del dirigente por la evolución misma de la civilización y partiendo de la empresa y de los problemas que se le plantean, el modelo 1980 se impondrá progresivamente para todas las empresas sin distinción de dimensión.

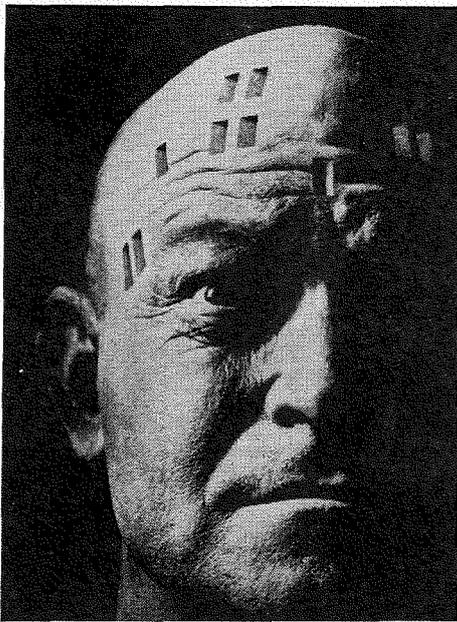
Animador del grupo de orquesta

Este dirigente ¿qué hombre será? Ante todo, un hombre de relaciones humanas, es decir, un hombre de grupo. El grito del corazón es: «El hombre solo se acabó». Hay que destruir el mito del P. D. G. (Presidente Director General) omnisciente y omnipotente. Uno de ellos ha dicho: «El empresario ha sido en primer lugar un hombre de orquesta. Hoy es un director de orquesta. Mañana tendrá que ser la música misma.» El catalizador de las energías, el que anima, el que sabe —respetando lo mejor de cada individuo— izar el grupo hasta su más alto punto de eficacia.

Prácticamente todos los dirigentes que interrogamos han declarado que la elección de colaboradores, la formación de equipos eficaces, la necesidad de animarlos, de motivarlos, las dificultades de la delegación constituyen su principal preocupación. «Acabo de cambiar de sociedad en el interior de mi grupo, manifestaba un presidente. He necesitado seis meses para reconstituir un equipo diversificado, complementario, y al mismo tiempo homogéneo y coherente.» Para algunos, el principal obstáculo a la movilidad de los dirigentes es la dificultad de volver a encontrar o de recrear estos equipos, y de restablecer la infinidad de relaciones individuales que permiten a la autoridad actuar eficazmente.

Para los consultores, el problema está claro. «Mañana serán los grupos y no los individuos quienes harán progresar a las empresas. Y la superioridad de una sobre las otras se derivará de la forma en que aquella sepa descubrir, utilizar y desarrollar los talentos de sus hombres. Hay





que dejar de razonar en una perspectiva individualista, lo que no significa la desaparición del individuo, sino muy al contrario, pues es de la libertad, de la creatividad de cada uno, de donde nacerá la eficacia del grupo.» Bajo esta perspectiva, el papel específico del dirigente será precisamente identificar y medir la riqueza de la aportación de cada uno al equipo, armonizar estas aportaciones en función de una finalidad: es por esto por lo que será «el hombre música».

Esta notable unanimidad de puntos de vista merece alguna atención. Y si es cierto que un cambio de costumbres viene precedido por un cambio de vocabulario, parece ser que nos encontramos aún en la primera etapa.

Nuestros interlocutores podían elegir entre varias formulaciones: la aptitud para el mando, el sentido del liderazgo, la aptitud para escoger colaboradores, la aptitud para delegar y la aptitud para trabajar en equipo. Teniendo en cuenta sus primeras declaraciones, las respuestas tendrían que haber incidido masivamente sobre la aptitud para delegar y para trabajar en equipo. Pero no ha sido así. Han dado preferencia a las nociones tradicionales, demostrando que sienten el próximo cambio, pero que no han sacado aún todas las consecuencias en el plano de la acción.

La elección de los instrumentos

Es muy revelador que la aptitud para elegir a los colaboradores, siempre clasificada como segunda o tercera entre las cualidades del jefe, se haya preferido a las más «participativas» de aptitud para delegar o de aptitud para trabajar en equipo. Como resaltaba un jefe de personal, «es tomar el efecto por la causa», pues es evidente que no se puede delegar en cualquier persona. Nada prueba que buscando un eficaz colaborador se tenga la intención no solamente de utilizarlo, lo que es normal, sino también de permitirle alcanzar su máximo desarrollo.

Igualmente, la inclinación mostrada hacia nociones tan amplias como la aptitud para el mando puede abarcar definiciones de autoridad muy variadas, incluso contradictorias.

Son las escuelas de ingenieros quienes se han manifestado como las menos sensibles a estas

nociones, puesto que la aptitud para delegar se ha citado por los directores en vigésima posición entre los criterios propuestos, en la duodécima por los estudiantes, y la aptitud para trabajar en equipo, respectivamente, en trigésima y quincuagésima posición.

La eficacia crea la felicidad

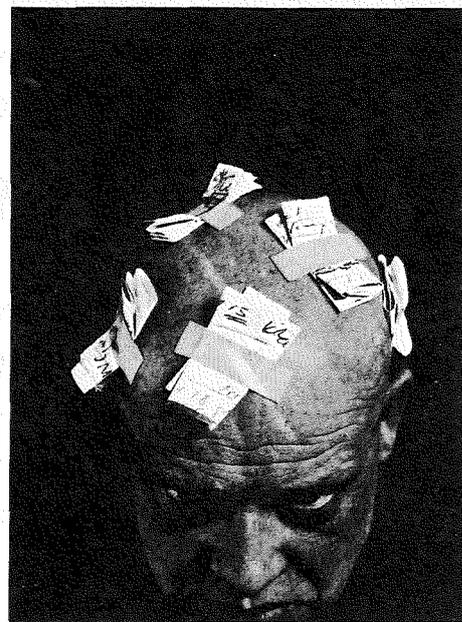
La resistencia de los hábitos de pensamiento se explica fácilmente. Ejerciendo la autoridad sobre un individuo con un cierto estilo es de hecho un juicio lo que se emite sobre el hombre. Un consultor confirma este análisis: «La autoridad del jefe, puesto que es de esto de lo que se trata, reposa, tal como se ha concebido hasta hoy, en un cierto número de postulados relativos a las motivaciones del hombre para el trabajo. El desarrollo de las ciencias humanas aplicadas muestra que son falsos. La política de relaciones humanas, hasta fecha reciente, respondía a la siguiente idea: «que sean felices para que sean eficaces». Esto está superado. Hay que invertir la proposición. El fundamento sólido de una política participativa es, por el contrario, permitir al individuo aportar a la empresa su creatividad personal, lo que conduce a hacerle participar porque tiene interés en ello, y así alcanzará la satisfacción que busca. Vamos hacia un progreso capital en este terreno en los años venideros.

Pero el poder de decisión de este dirigente que anima, que delega, que manda hacer más de lo que hace ¿dónde se encuentra? De hecho, subsiste intacto, pero transformado. La aptitud para decidir está clasificada siempre en cabeza, incluso por los consultores. Ello supone el valor de oponerse: «El verdadero manager es el que sabe decir no, cuando todo el mundo dice sí, y viceversa. Cuestión de autonomía, de juicio, de competencia y de valentía. Observemos que solamente los dirigentes han colocado el juicio en primer rango entre las cualidades del jefe. Los consultores han preferido el realismo, que es diferente, y los restantes, fieles a la tradición nacional francesa, han dado la primacía a la inteligencia. Es, sin duda, el juicio quien rige el arte de las elecciones, pues implica la facultad de síntesis, lo que algunos han llamado la «capacidad de sobrevuelo» o el «punto de vista del helicóptero».

«Escucho para saber cómo imponer mi decisión»

Ni la delegación ni la colegialidad creciente, contrariamente a lo que se podría creer, afectan de hecho a la independencia del jefe. La delegación, porque se refiere a decisiones que pueden ser tomadas a otro nivel. Cuestión de organización. La colegialidad, porque incide sobre la elaboración de la decisión, integrando en ella mejor los diversos puntos de vista de la empresa, y no sobre la decisión final, cuya responsabilidad incumbe a uno sólo. Cuestión de estilo. Con humor, un dirigente observa: «La colegialidad quiere decir que, además de tomar la decisión buena, hay que crear el consenso...» Un director general da su receta: «Escuchar, hacer hablar a las personas; a la vez, se descubre bajo qué forma habrá que presentar la decisión para que se acepte.»

Lo que va a cambiar es la naturaleza de las decisiones a tomar. El dirigente de mañana tomará menos decisiones, pues no se perderá ya en los detalles, pero serán fundamentales y comprometerán el porvenir de la sociedad. El gran trabajo del dirigente es el largo plazo, la previsión y la estrategia. ¿Qué es dirigir sino allegar recursos en función de objetivos definidos para el futuro, y haciendo frente a las reacciones de sus adversarios?



El redescubrimiento de lo irracional y de la fantasía

«Lo que más falta en nuestras sociedades son gentes dotadas de imaginación, observa un vicepresidente; es decir, aptitud para salir de los senderos trillados. Es una de las cualidades más preciosas, sobre todo si está atemperada por el sentido común. Muy a menudo la política general de la empresa no es más que la síntesis de las acciones dirigidas por los jefes en los escalones inferiores, se lamenta un consultor, y después se la denomina estrategia.»

«Todos los P. D. G. deberían leer y meditar «La iniciación a la estrategia» del general Beaufre, aconseja uno de ellos. Es uno de los mayores estrategias de nuestro tiempo, y sus teorías se aplican perfectamente a la empresa.» «Es necesario que el P. D. G. deje de amar su producto, estima un consultor. Y que razone en términos de necesidad a satisfacer.»

Vemos perfilarse un dirigente muy diferente del que se tiene tendencia a imaginar: flexible, adaptable, receptivo, presto a aprovechar las oportunidades, creador, imaginativo, incluso intuitivo. «el hombre radar». El espíritu lógico no basta. Los años 70 verán el triunfo de un «management» racional. Esto será falso en 1980. Se habrá descubierto para entonces que la base racional del «management» no es más que un útil para redescubrir lo irracional y la intuición. Un director de relaciones humanas va más lejos: «Cuanto más se difunda la dirección participativa, más permitido le será al empresario ser inconformista; es incluso esto lo que será su principal aportación a la empresa.» Su creatividad personal le incitará a dejar expresar la de sus colaboradores.

Pero el sentido estratégico no depende solamente de la imaginación. Es también cuestión de cultura: de una cultura diversificada, desespecializada. «Hay que sobrepasar la meditación fundada sobre el desarrollo técnico y alcanzar la reflexión sobre la evolución de las estructuras», dijo un vicepresidente.

«Un P. D. G. debe hacer evolucionar su empresa en función de la evolución de todo su entorno: político, económico, tecnológico, sociológico, cultural, añade otro dirigente. Debe estar abierto al mundo. Nada de lo que es humano debe serle extraño.»

«Estas historias de polución eran previsibles»

La revista americana «Fortune» citó recientemente el caso de un industrial americano obligado a modificar su cadena de fabricación de automóviles para responder a las nuevas regulaciones antipolución.

«¿Por qué es necesario siempre que esperemos para tomar una cosa en consideración a que ella se haya producido justamente?, se lamentaba. Estas historias de polución, ahora lo vemos con claridad, eran previsibles...» Como lo eran las consecuencias de la discriminación racial o femenina. La única cuestión interesante a plantearse por un jefe de empresa será ésta: ¿cuál es la evolución que se produce hoy día bajo mis ojos y qué riesgo de que mañana me sea impuesta brutalmente a corro, amenazando la supervivencia de mi empresa, si no se descubre a tiempo?

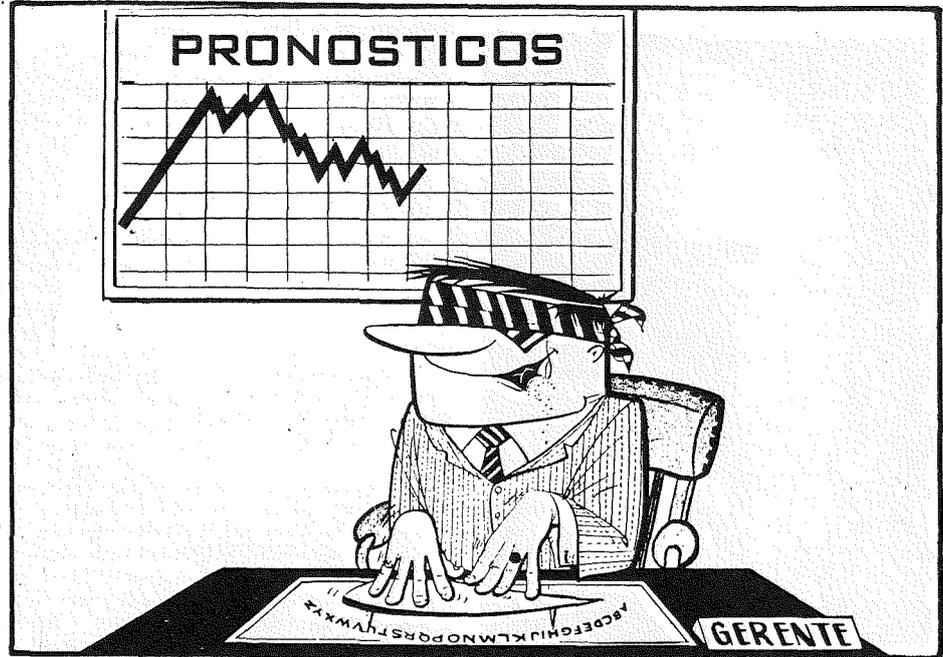
En suma, terminaba «Fortune», el dirigente debe mirar un poco más lejos de los muros de su fábrica y hacer que la empresa de hoy, y aún más la de mañana, pueda sobrevivir respondiendo para ello a las aspiraciones de su entorno social.

Un dirigente expresaba esto así: Debemos dejar de explotar rentas de situación y de mostrarnos satisfechos mientras que observamos las leyes y reglamentos existentes, sin preguntarnos si están siempre adaptados o si no quieren evolucionar.

Claro está que esta «intención estratégica» depende ampliamente de la inteligencia del individuo, de su aptitud para aprender evoluciones complejas, para operar con aproximaciones significativas, de su cultura en una palabra. Pero esta puede desarrollarse especialmente mediante contactos personales. El verdadero dirigente debe ser de alguna manera un hombre público, en contacto permanente con el mundo exterior y con los grandes espíritus de su época. Y un P.D.G. será frecuentemente más útil a su empresa almorzando con un economista, un sociólogo o un filósofo que empalideciendo dos horas sobre su balance.

La misma regla es igualmente válida para un jefe. Si invierte toda su energía en su trabajo, sin ninguna distracción, comete un error.

Lejos de «robar» a su empresa o de dispersar inútilmente sus esfuerzos, debe buscar permanen-



ter constantemente abierto al mundo exterior por la lectura, las responsabilidades únicas, el arte, etcétera.

De esta riqueza de variadas aportaciones vendrá su envergadura intelectual, su creatividad y su capacidad de comunicar con los otros y un aumento, en definitiva, de la calidad de vida.

¿Será comprendido por su tiempo?

Dos nociones directamente ligadas a las de decisión y de estrategia nos han parecido curiosamente ausentes de los resultados, por lo menos, estadísticos de la encuesta: para todos los escalones, el gusto del riesgo y, salvo para los consultores y en menor grado los dirigentes, el sentido del beneficio. La indiferencia, incluso hostilidad, que ellas acumulan suscitan en todo caso un problema más grave: ¿el manager 1980 será comprendido por su época? ¿O será sobrepasado por resistencias sociológicas más fuertes que él? ¿Será insoportable para su tiempo?

El ordenador acabará con el riesgo sin lamentos. «Fuera, pues, no somos jugadores de póker», nos dice un director de escuela de comercio. «Uno se deja envolver demasiado actualmente por la informática, la investigación operativa, los árboles de decisión», etc., critican sus defensores. El ordenador resuelve problemas de una complejidad tal que, sin él, el tiempo exigido lo haría insolubles. Pero no dispensa ni de saberle plantear el problema ni de tomar la decisión, de pasar a la acción y soportar las consecuencias de ella.

El riesgo permanece, por tanto, y con él la necesidad de poder vivir en la incertidumbre de una manera casi permanente. ¿Se puede disociar el gusto del riesgo del espíritu de empresa y el espíritu de empresa de una carrera de «manager»? ¿Cómo extrañarse —si tal es la idea que se forma del gusto del riesgo— de que tan pocos estudiantes deseen fundar su propia empresa?

Otro tema sorpresa: la manera en que parece percibirse el sentido del beneficio. Los consejeros de organización no lo olvidan: reuniendo entre las cinco primeras cualidades citadas la aptitud para decidir, la voluntad de transformar las decisiones en acciones, el realismo y el sentido del beneficio de su dirigente tipo arriesgaría más bien olvidarse de pensar en otra cosa. Probablemente es necesario ver aquí el reflejo del reproche principal que hacen en general a las empresas francesas actuales.

Estos son, en líneas generales, los resultados más sobresalientes de la encuesta que comentamos, que descansa en 1.500 entrevistas efectuadas por cuestionarios y 300 entrevistas de forma directa.

Una cualidad fundamental no ha sido —increíblemente— considerada por los interrogados: el sentido del futuro. Según los propios organizadores de la encuesta, el perfil del directivo de empresa de 1980 debería poseer estas cinco características:

- El sentido del futuro y la imaginación.
- La aptitud para decidir.
- La aptitud para trabajar en equipo.
- El juicio.
- El sentido del beneficio.

Aceite, aceitunas y variantes

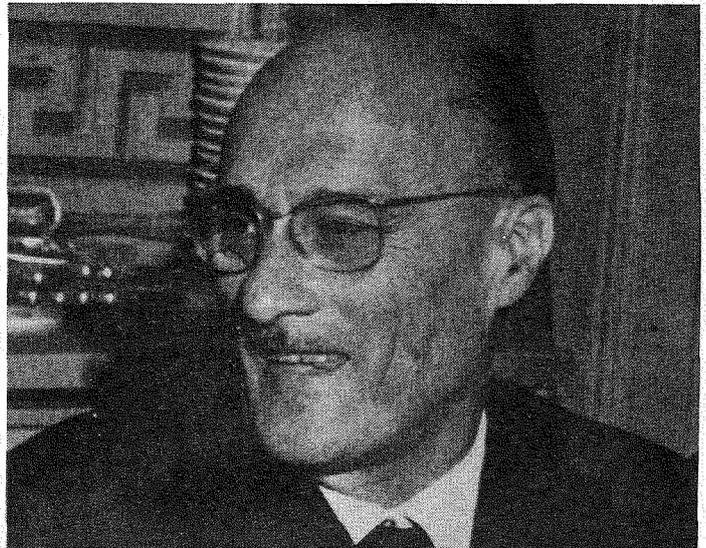
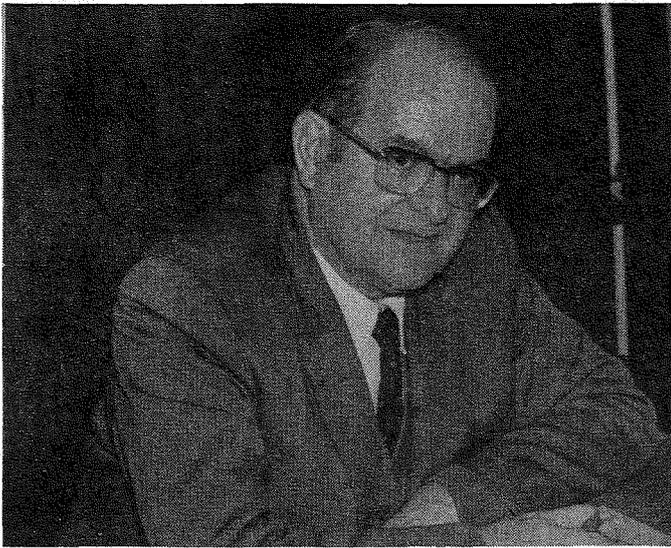
SUMINISTROS HOSTELERIA

OLI-CAIMARI

ACEITES RIPOLL, S.L.

ALMACEN PALMA
PL. JINETES ALCALA, 52 - 53
Tns. 22 20 89
22 69 31

FABRICA EN CAIMARI
C/ 19 DE JULIO s/n
Tns. 217
216



LA FERIA Y LOS DIRIGENTES DE NUESTRA ECONOMIA

por Antonio Colom

Cada uno habla de la Feria según le va en élla. Cuando nuestra Feria ha bajado ya el telón a su última representación, y en nueva versión, entendemos que todavía no es élla el claro y auténtico exponente de la realidad socio-económica, artesana y turística de las Islas.

Ha habido más "stands", más expositores, más realizaciones monográficas y más espacios feriales. Pero, hay que decirlo, la Feria tiene que ser más viva y operante, debe ser la verdadera Muestra, la que Baleares merece.

Sabemos de los esfuerzos de un pequeño puñado de hombres para llevar adelante esta manifestación de nuestra Economía, Artesanía y Turismo, capitaneados por un hombre de empresa. Si antes fuera Juan Frau Tomás, hogaño ha sido Tomás Darder Hevia; dos de los más conocidos y prestigiosos miembros del cuadro dirigente de nuestra Economía en acción. Y es a propósito de esta Feria —todavía no acaba de gustarnos y de nuestra Economía— en cuya buena marcha estamos todos interesados— que hoy vamos a dedicar unas líneas, sencillas y modestas, a los hombres que, actualmente, controlan, encauzan y dirigen los destinos de nuestra Economía en desarrollo.

Y desarrollarse, significa producir más y mejor; y exportar también, más y mejor, y cuidar más de nuestra Artesanía y de nuestro Turismo, dos sólidas e "in crescendo" fuentes de riqueza insular.

Para todo esto hay que moverse sobre bases de gran realismo, de ese realismo que nos empuja hacia Europa.

Estamos convencidos de que nuestros gerentes, nuestros hombres de industria y empresarios merecen, en su mayor parte, sinceros elogios, sin que ello sea óbice para que no creamos que algo falla en el equipo dirigente de algunos sectores, en particular el turístico.

De acuerdo con la sabiduría tradicional, saber poco es peligroso. Sin embargo, el Profesor Albert O. Hirschman que enseña Economía Política en la famosa Universidad U.S.A. de Harvard, invierte el adagio para asegurar que un poco de ignorancia, relacionada con la puesta en marcha de proyectos de desarrollo económico, bien puede significar un estímulo fructífero de ingeniosos enfoques nuevos. ¿Puede ser ésta revolucionaria teoría adecuada y útil para nuestros empresarios?

Desde luego, es cierto, que los mallorquines estamos en pleno proceso de desarrollo socio-económico, y, al parecer, algunas teorías que parecían tan seguras como alentadoras por su simplicidad y concisión, han sido ya prácticamente deshechas por los expertos de esta hora de ahora, y arrolladas por los acontecimientos. De ahí que el Profesor Hirschman quizá tenga razón.

Los empresarios isleños creen haber aprendido suficiente con la experiencia de los últimos diez o veinte años, pero puede ser que lo que han aprendido no es lo que creían que iban a aprender o lo que necesitaban aprender.

Quizá han subestimado su propio espíritu creador sin subestimar, por otra parte, hasta el mismo grado las dificultades de la tarea a la que se han enfrentado y dedicado, de manera que puedan haber resultado engañados por esas dos subestimaciones contradictorias.

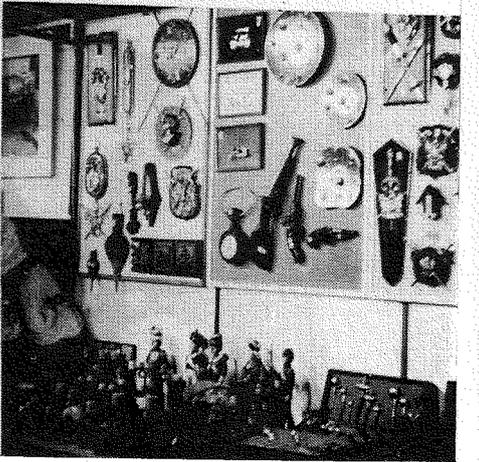
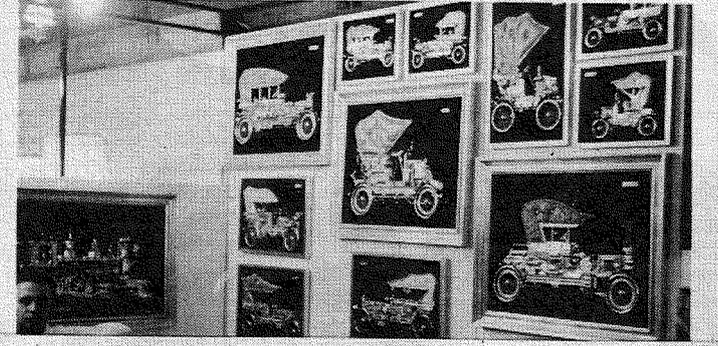
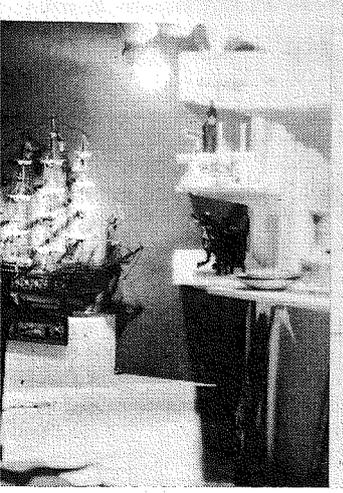
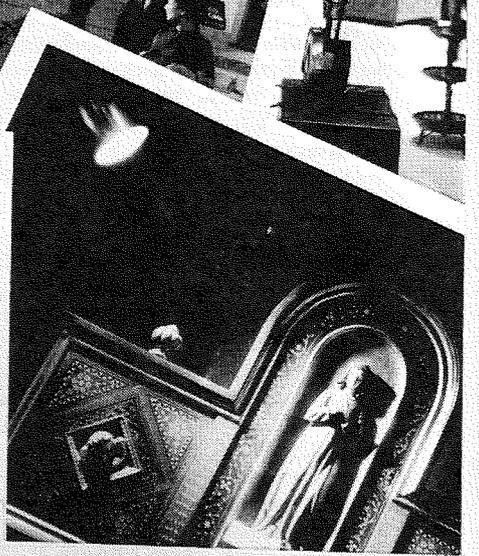
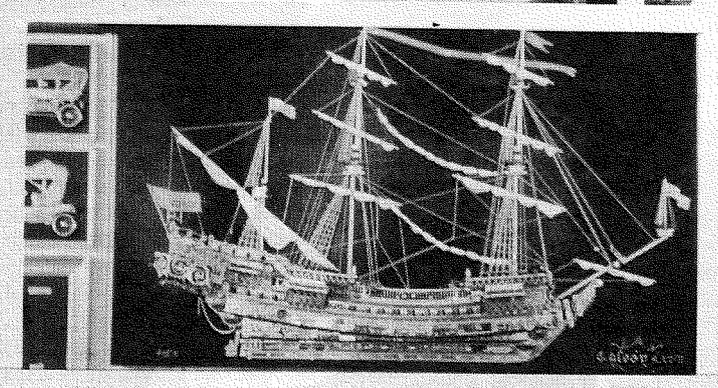
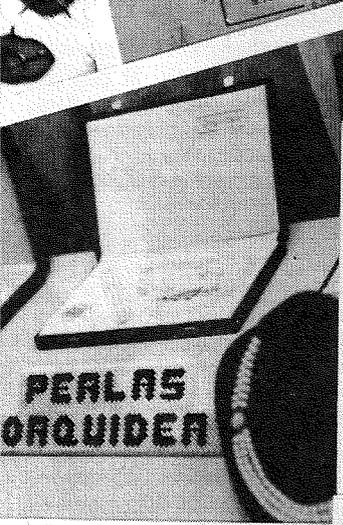
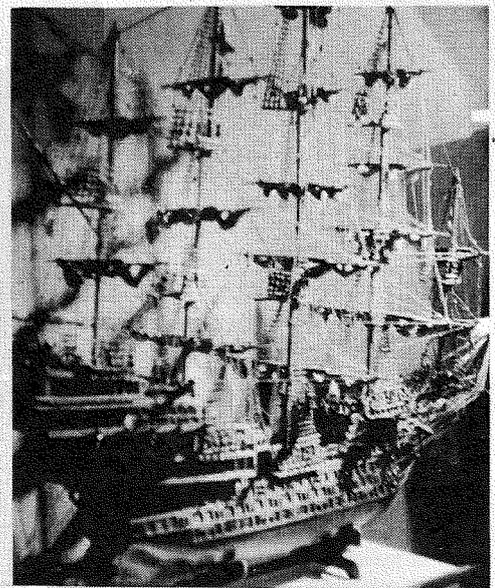
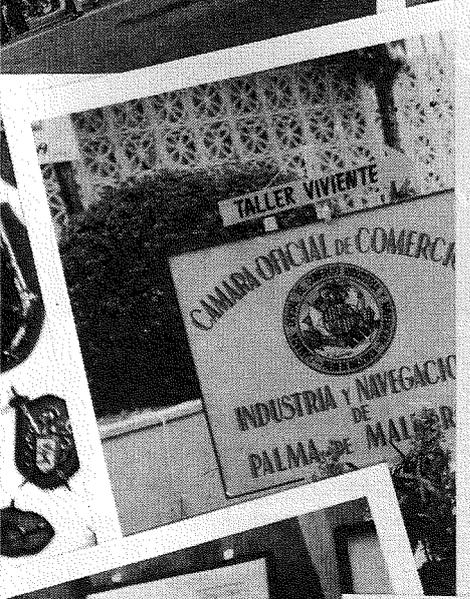
No son pocos los gerentes, los empresarios, los economistas, que se muestran reacios a aceptar que los mayores éxitos, las más provechosas realizaciones, hayan sido la consecuencia más directa de los errores que de una planificación cuidadosa o de una sensata respuesta a un obstáculo claramente previsto.

En un país en desarrollo como el nuestro, es necesario siempre no ocultar dificultades e incertidumbres de una empresa en perspectiva.

Nuestras islas han "despegado" velozmente rumbo al desarrollo económico social. Es preciso ahora que nuestro "virus" expansivo, que nuestro empuje promotor, sean controlados y llevados a climas más apropiados a "cuerpos" más seguros.

No hay duda que en ese proceso tienen papel primordial y urgente nuestros hombres de empresa, los cuadros dirigentes de nuestra Economía, y de nuestro Turismo, sobre todo en cuanto se trate de tomar decisiones trascendentales o llevar a cabo innovaciones muy importantes cara al futuro. Y creemos, igualmente, que si se deben correr riesgos para alcanzar las metas apetecidas o los objetivos necesarios, que garanticen nuestro porvenir, aquellos deberán correrlos.

Que no olviden tampoco que "la preocupación por el bienestar común" de los habitantes de estas islas, es una preocupación que acaba por rendir dividendos económicos.



MOSAICO



FERIAL

Mientras se celebraba en Palma la II Feria Nacional de Artesanía y Turismo, llegó la noticia de que en Madrid va a inaugurarse, el próximo otoño, la I Feria Nacional de Artesanía, Turismo y Anticuarismo, lo que hace suponer que esta convocatoria ferial no hará más que centralizar, corregir y aumentar la temática tratada en el certamen palmesano. Y puede añadirse a todo esto, el temor o suposición de que la feria madrileña puede acabar, definitivamente, con nuestra lánguida y esforzada muestra por muchas y muy poderosas razones.

Una de ellas y quizá la principal sea la de que todas las zonas de fuerte competencia turística con Mallorca acudirán con más soltura y confianza a una feria abierta en Madrid que a la de un país turístico con el que mantienen una abierta rivalidad.

LA FERIA SIGUE EN GRAVE PELIGRO

Porque, no debemos engañarnos y admitamos el hecho de que, por ejemplo, la Costa del Sol y Mallorca rivalizan seriamente en el sector turístico y están en guerra de promoción y captación de mercados. Es, éste, un hecho irreversible y que estimo, además, no solamente admisible, sino totalmente recomendable. La competencia estimula, logra mejores servicios, mejores precios, mejor rentabilidad y favorece una mayor cifra global en cualquier sector en que se plantee esta lucha comercial. Luego, la competencia entre Mallorca, Costa del Sol, Costa Brava y Canarias es beneficiosa no sólo para estas zonas, sino para España en general. Y ojalá se incorporaran, a pleno rendimiento, otras zonas menores como la Costa Verde, Costa Blanca, Costa del Azahar y demás puntos españoles con indudables valores turísticos aún sin explotar.

Pero, a la vista de todo esto, es indudable que una feria nacional de turismo no puede encontrar una acogida masiva en cualquiera de estos otros puntos porque ¿qué hubieran opinado los mallorquines si la feria que se celebra en la isla se hubiera instaurado en Málaga o Canarias, pongamos por caso? ¿Hubiera acudido a la convocatoria nuestro Fomento del Turismo, por ejemplo, o nuestra Playa de Palma, o nuestros urbanizadores, o nuestros agentes inmobiliarios, o nuestras industrias turísticas o artesanales?

Evidentemente no, claro. Es lógico hasta cierto punto, pues, que idéntica posición hayan adoptado las restantes zonas turísticas. Y así nuestra feria ha quedado circunscrita a simple exposición de generalidades y marco aséptico de la realidad oficial de nuestro turismo que, como es sabido, es parte del aparato publicitario estratagemas de nuestra política nacional.

Pero una feria, forzosamente, debe ser un mercado o lonja de contratación y nuestra edición mallorquina no es ni lleva camino de serlo, amparada, como está, bajo las protectoras faldas de la administración. A nuestra feria le falta, en primer lugar, un solar adecuado donde instalar unas construcciones modélicas, una mayor concurrencia, una mejor promoción y una orientación más firme y decidi-

celebran en la isla a lo largo de todo el año— podrían haber sido programados coincidiendo con nuestra feria, siempre y cuando nuestra feria tuviera la suficiente entidad, calidad y eficacia como para obligar, por sí misma y por sus valores intrínsecos, a pensar en ella a la hora de programar todos estos actos.

De otra parte, se ha repetido con la suficiente insistencia como para un mejor y más claro entendimiento y comprensión, que el concepto artesanía se refiere, concretamente, al diseño del producto y no a la forma de elaboración. Italia considera como artesanía productos tan industrialmente manipulados como las corbatas o los pañuelos de seda. ¿Por qué, pues no considerar como artesanado nuestra ya secular industria del calzado?

Muchos compradores norteamericanos, por ejemplo, acuden

una o varias veces al año a Mallorca para efectuar visitas a los industriales suministradores. Es un hecho fácilmente comprensible que si, usando del concepto europeo de la artesanía, se expusiera calzado —entre otros manufacturados— en nuestra feria, podrían hacerse coincidir las fechas de visita de estos comerciantes norteamericanos con las de la muestra, pero no de la actual, claro.

Y poco a poco, podríamos evolucionar hacia una feria totalmente regional, en contra de quienes creen que la máxima aspiración del certamen es la internacionalidad.

¿No, por Dios! ¿Qué es lo que se pretende con nuestra feria? ¿Vender nuestra artesanía y nuestra producción turística al extranjero o comprarlos nosotros al extranjero? ¿Queremos exportar o importar? Si queremos importar, paso libre a la feria internacional, porque si se consigue esta internacionalidad con todas sus consecuencias es de esperar que acudan las oficinas de turismo del área mediterránea cuando menos, así como los grandes operadores de turismo, las más importantes cadenas hoteleras del mundo y Mallorca, convertida en plataforma internacional sea, también lonja de contratación internacional.

¿Es eso lo que se pretende alcanzar?

Más bien creo yo que lo que debe intentarse es un mercado regional con exposición de nuestros productos artesanos y oferta de nuestra industria turística regional, abierto al público —es decir, al consumidor— internacional. O sea, una vía rápida y directa de exportación. Lo que necesitamos es una feria mallorquina en la que se promueva el consumo de estos productos e industrias de servicio, las compras e inversiones en Mallorca, la visita a nuestro país y la proyección internacional de nuestro nombre y nuestro prestigio.

¿No es eso lo que se pretende?

Luego lo que, evidentemente, necesitamos es contraernos a nuestro ámbito regional, desoficializar lo que ahora es exposición de datos y cifras y productos nacionales, formar una pfiña regional, ha-

por Jacinto Planas Sanmartí

da. Porque, de momento, anda casi a ciegas buscando su meta u objetivo.

Con su celebración deberían coincidir congresos, visitas masivas de compradores de artesanía y operadores de turismo, convenciones de líneas aéreas y marítimas, simposios de expertos, asambleas y reuniones de ejecutivos de empresas turísticas.

Durante el pasado año, la organización Meliá reunió a sus delegados en Palma, Iberia Líneas Aéreas hizo lo propio y la Compañía Transmediterránea organizó, para sus más destacados vendedores, un crucero a Canarias. Quizás todos estos actos —y muchos más que se

llar un lugar casi paradisíaco, con zonas verdes, con atractivos, sin congestiones, sin problemas de acceso y estacionamiento, con unas instalaciones bellas y que, conservando nuestro carácter y tradición, sean modernas y funcionales, con salas para proyecciones, conferencias, congresos, simposios, reuniones, asambleas y convenciones de empresas que, aprovechando la coyuntura, coincidan con nuestra feria.

Y así nuestra feria podrá desoficializarse y tener larga vida propia. Ahora bien, nuestra feria tiene que ser, ante todo, una auténtica feria, no baratero mercadillo o cartel de propaganda oficial.

LA FERIA DE ARTESANIA Y TURISMO como promoción turística

por A. Llorente

En un martes del pasado mes de Marzo y coincidiendo con el día de visita a establecimientos turísticos, como clase práctica establecida en la Escuela de Turismo de Baleares para los alumnos que cursan el tercer curso de la Carrera de Técnico de Empresas Turísticas, en la Asociación de la Playa de Palma y tras el regreso de un viaje de promoción turística a Inglaterra efectuado por miembros de esta Asociación, tuvo lugar una interesantísima sesión escolar en la que se trató de cómo debe efectuarse una Promoción Turística, enfocada desde el punto de vista actual, teniendo muy en cuenta la concurrencia en el mercado turístico, con el fin de obtener y alcanzar los objetivos, utilizando para ello esa valiosa arma que es imprimir el sello de dinamismo y lucha para la adquisición de mercados, ya que no basta con tener la idea de que los ingleses al sentir el "deseo de evasión" se inclinen por Mallorca por las muchas excelencias con que cuenta, debe existir una razón de continuidad promocional para que perdure este deseo y nazca en los nuevos turistas, eligiendo Mallorca.

Es necesario que toda promoción se consolide y para ello hay que celebrar con regularidad y en fechas señaladas hasta llegar a contituir un acontecimiento de gran repercusión en el campo turístico.

Esto es lo que deseamos llegue a conseguir la Feria Nacional de Artesanía y Turismo de Palma de Mallorca. Nos encontramos en unos tiempos en que se siente la necesidad de una "Exposición" y con ello ocasionar la posible proyección a núcleos adquisitivos de los productos, conocimiento de las técnicas de producción, orientación y logro de especialidades, que en toda feria tienen una máxima expresión. Con todo ello, se produce una aglomeración de expositores y visitantes que se mueven bajo el signo de prosperidad económica, no siendo éste el primer objetivo a conseguir, el primer razonamiento o justificación son los fenómenos industriales y mercantiles que se producen. Dado el carácter de la Capital de las Baleares, la riqueza de su arte popular y la gran variedad de éste, es necesario que en el futuro sigan celebrándose como labor promocional de nuestra riqueza artesana, sin olvidar la gran importancia turística que tiene la Provincia, porque, con ello, además de conseguir la principal razón ya apuntada, con el movimiento de expositores y visitantes, se crea una atmósfera de prosperidad económica, que encauzará por buenos caminos el desarrollo del fenómeno social que es el turismo, hemos de estudiar la forma y métodos de operar sobre esta corriente humana para que tenga proyección en la economía.

En nuestra Provincia, es algo que preocupa a los industriales hoteleros, la estacionalidad del Turismo, por lo tanto para la celebración de la Feria Nacional de Artesanía y Turismo de Palma de Mallorca, parece conveniente, y así suponemos que se ha debido hacer, realizar un análisis detenido de las fechas de su celebración; uno de los fines a conseguir será la aminoración de la estacionalidad turística que consigo lleva un aumento en el índice de ocupación, factor importantísimo para la más desarrollada industria de las Baleares.

No es que pretendamos o creamos que con la Feria Nacional de Artesanía y Turismo, los visitantes sean los que se encuentran en las principales ferias internacionales, pero si deben ser pasos seguros los que se den para alcanzar mejoras económicas, que en principio pueden ser los meros compra-



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, DÉLEGACIONES O AGENCIAS
EN TODAS LAS POBLACIONES DE ESPAÑA

DIRECCION GENERAL

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

PALMA DE MALLORCA



SEDE SOCIAL

DECISION E IMAGINACION CREADORA

Dos cualidades de las que no andan sobrados los industriales baleares

por Bartolomé Suau Tugores

Turismo, la primera de las industrias exportadoras de nuestras Islas. Los puntos de sus exportaciones invisibles se constituyen en la base actual de la Economía de Baleares y en una aportación importante a la de España. Dejando a salvo la verdad de las afirmaciones anteriores, esas mismas no deben ocultarnos el bosque completo de nuestros factores económicos ni tampoco capitidismuir la creciente importancia de las exportaciones "visibles", que debiéramos consolidar y poner en trance de expansión si es que queremos evitar los peligros a que nos expone, para un futuro inmediato, la continuidad del llamado monocultivo turístico.

¿A qué viene hoy esa enésima referencia a las circunstancias determinantes de la realidad económica actual de nuestra región? Pues viene a cuenta de unas interesantes manifestaciones que nos hizo el Delegado Regional de Comercio Don Bartolomé Sagrera Escalas, un hombre con una experiencia y un "ojo clínico" que le hace poner siempre el dedo en la llaga de cualquier problema que atañe a la Economía en general y más particularmente al devenir económico de las Baleares.

Ponernos al día

Si la amplia variedad de la gama exportadora de nuestra región —que va desde los coches antiguos hasta las cañas para fabricación de clarinetes, pasando por las obras de arte y artesanía salidas de manos indígenas— es un indicador elocuente de nuestras posibilidades en comercio exterior, ello no obsta para que todavía tengamos insuficientemente desarrollada nuestra imaginación creadora en ese campo tan rediticio de las exportaciones. Ejemplos como los que han ofrecido algunos industriales del calzado, especializándose en botas de "cowboy" o en la gama de formas dentro de las mismas medidas con destino al mercado norteamericano, o con el de algún otro industrial que está introduciendo sus productos de grifería en Hispanoamérica, debieran tener muchos imitadores.

El Delegado Regional de Comercio, machacando el mismo tema, nos descubriría como en el realista Reino Unido se habían aprovechado recientemente más de mil toneladas de "patató" mallorquín —que aquí se desperdicia o se da para comida de engorde al ganado porcino— envasándolo atractivamente y haciendo suspirar su adquisición a las amas de casa y a la industria hotelera británica. ¿Por qué no hacer lo mismo en nuestras Islas, con el "patató" de Sa Pobla, Sant Jordi e Ibiza, contando con el bien dispuesto mercado de nuestros hoteles y establecimientos gastronómicos?

La lección del Sr. Sagrera no tiene desperdicio. Al referirse a la almendra, motivo de tanta preocupación con la creciente competencia de la almendra californiana, que acrecentará ahora su ventajosa posición en los países del Mercado Común Europeo, al igual que la italiana, sugería un trata-

La Feria...

dores o curiosos, y que acaso con la continuidad pueden llegar los hombres de negocio, que aunque éste no sea precisamente turista, aprovecha estas visitas para disfrutar de unos días de descanso, debiendo las empresas turísticas, con su propaganda, conseguir la captación de los mismos con los consiguientes beneficios.

Ha llegado la necesidad de plantear una campaña publicitaria turística, dirigida a captar el mayor número de visitantes nacionales y extranjeros, tanto en el ámbito meramente turístico como en el de expositores y posibles compradores. Recordemos que la raíz de toda "feria" radica en los centros mercantiles que son los que ambientan y señalan la riqueza de todo mercado, y eso desde los tiempos medievales.

miento a fondo de los países árabes, cada vez con mayor capacidad adquisitiva, debido a los rendimientos de su riqueza petrolífera, y a su tradicional afición a los frutos secos.

En el campo del calzado, el Sr. Sagrera, estimula la búsqueda de nuevos mercados, sin que ello implique el más mínimo desfallecimiento en el esfuerzo de consolidar el mercado de los EE. UU. Las implicaciones de cualquier futura Ley Mills sugiere, como medida de elemental prudencia, intentar la introducción en mercados fuertes, tales como los de la República Federal Alemana, el Japón y Escandinavia. Las dos armas introductoras pueden ser las del cultivo de la moda y de la calidad, de una eficacia irresistible cuando se ponen en juego con audacia e imaginación, dos cualidades de las que no andan sobrados nuestros industriales.

Visión de futuro

Los mismos ejemplos propuestos podrían extenderse al campo de nuestra artesanía, de nuestra bisutería, de nuestra industria del cuero y de algunas más para las que la tradición, la oportunidad o la habilidad predispuesta del hombre mallorquín o balear tienen campo abonado.

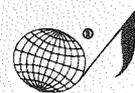
Imaginación creadora y decisión, juntas las dos, equivalen a una visión de futuro. Ese punto de vista nuestro, inspirado en los criterios de técnicos como el Delegado Regional de Comercio, no esté salpicado ahora mismo de consideraciones totalmente negativas. Entre tanta mediocridad circundante, surgen de tanto en cuando esfuerzos positivos y estimulantes, que hacen concebir esperanzas para el futuro. Un futuro que está bastante comprometido y que sólo puede asegurarse si los esfuerzos se prodigan y aciertan en su planteamiento. Que así sea.....

EN EL AMBITO DE LAS
RELACIONES HUMANAS
Y PUBLICAS

MUSICA FUNCIONAL
MUZAK®

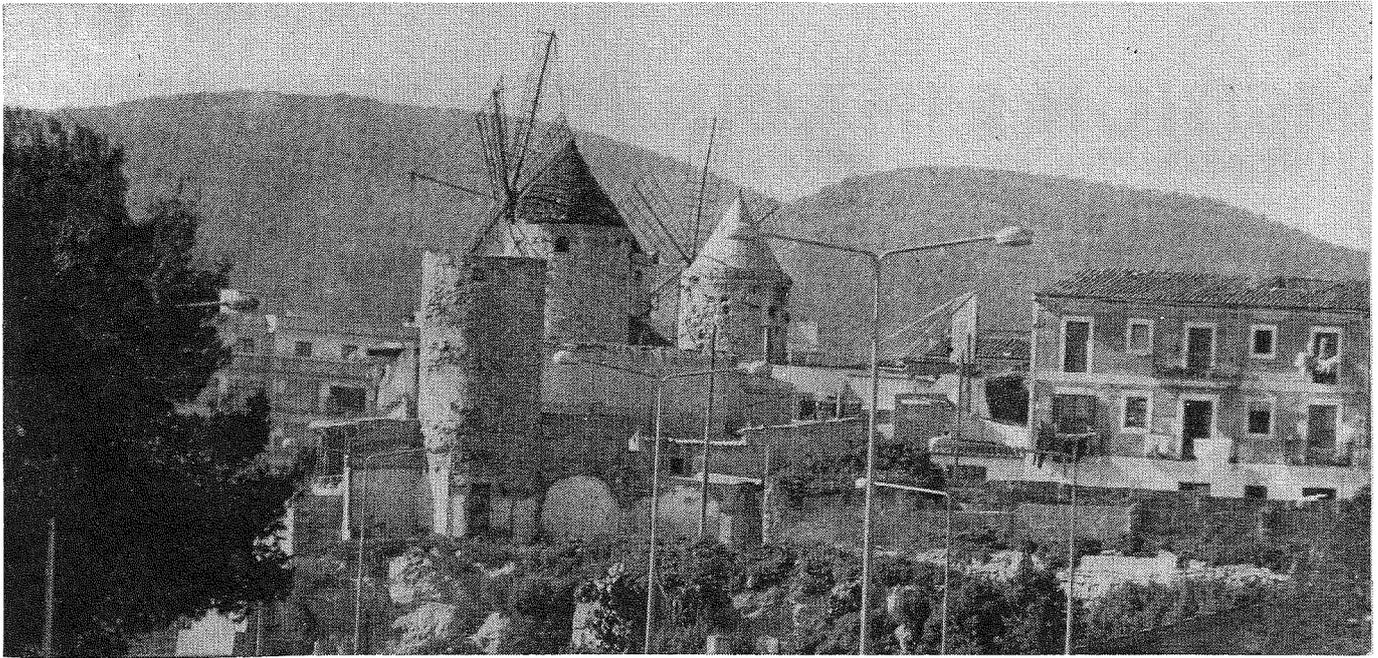
OCUPA UN LUGAR
DE PRIVILEGIO
TESTIMONIADO
POR LAS MAYORES
EMPRESAS DEL MUNDO

MUZAK BALEARES



C/ BERENGUER DE SANT JOHAN, 19 - 3
TELS: 21 45 44 - 45

UNA EMPRESA DE SERVICIOS EJEMPLAR



EN DEFENSA DEL PAISAJE

por Rodolfo García-Pablos

El vigente Plan de Desarrollo Económico y Social, considera al fenómeno turístico como factor importante en el proceso general de desarrollo económico español.

Vamos a comentar lo que señala en el apartado 4-4-2 con el epígrafe de DEFENSA del PAISAJE y en el 4-4-3, titulado ORDENACION del TERRITORIO.

Respecto a la defensa del Paisaje, señala claramente la alarmante proliferación de edificaciones y obras que destruyen las bellezas paisajísticas naturales, lo que constituye uno de los más graves problemas respecto de una racional explotación turística del territorio.

Inciden en esta consideración los fenómenos de crecimiento urbano, los de implantación industrial y los propios de los asentamientos turísticos.

En su consecuencia, se dice que resulta preciso el urgente establecimiento de medidas de defensa así como es necesario robustecer la conciencia turística de todos y a todos los modos, a efectos de que se comprenda la importancia de los atractivos naturales y el rendimiento que producen los mismos a través del turismo.

Propone la creación de parques nacionales orientados hacia su explotación turística. Bajo el epígrafe ORDENACION del TERRITORIO se manifiesta claramente, quizás por vez primera en nuestro país,

que la contemplación del fenómeno turístico hay que encuadrarlo en la ordenación territorial, entendiéndose por tal la elaboración de normas y directrices a que deben ajustarse el desarrollo de las actividades humanas, así como las acciones capaces de imprimirle la orientación más conveniente.

La ORDENACION del TERRITORIO es absolutamente precisa y no basta la elaboración de planes de ordenación urbana o el conjunto de planes urbanísticos, sino que su objetivo es más amplio y ambicioso.

Reconoce que en los últimos años se han planteado numerosos casos de fricción entre iniciativas industriales y turísticas, muy especialmente en zonas costeras sujetas a acciones especulativas, cuando no a actuaciones concretas e importantes en materia turística.

Un plan de ordenación del territorio en áreas predominantemente turísticas, sobre los que de hecho existen actuaciones es la única solución para lograr una verdadera revalorización. "Los planes han de ser de carácter polivalente ya que deben dar adecuada respuesta a las implicaciones residenciales, turísticas, industriales, agrícolas, espacios libres en forma coordinada y equilibrada, con el fin de lograr un óptimo socio-económico en las localizaciones".

Hasta aquí lo que dice la Ley del Suelo de 1956, la Ley de



Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional de 1963 y lo que se señala en el II Plan de Desarrollo Económico y social.

Podemos en resumen considerar que en la Ley del Suelo se indicaba con cierta visión profética la necesidad de redactar planes especiales para tratar de conservar y mejorar el paisaje, aunque en 1956 no se había producido todavía el fenómeno del desarrollo turístico masivo que comenzaría en el decenio del 60, ni por tanto graves alteraciones del paisaje.

La ley de Centros y Zonas promulgada en diciembre de 1963, habla ya de la necesidad de la coordinación, programación y ejecución de obras y planes. En definitiva su meta era el de redactar planes urbanísticos de carácter físico.

El segundo Plan de Desarrollo económico y social, 1967-71, cerrado en pleno desarrollo turístico, habla de la necesidad de plantear ORDENACIONES TERRITORIALES que consigan el óptimo socio-económico en las localizaciones.

En el tercer Plan de Desarrollo, sabemos se ha de precisar con mayor claridad en la necesidad apremiante de contar con ordenaciones del territorio que den opción a posteriores planificaciones urbanísticas. Quizá pueda prepararse próximamente un plan sectorial del turismo para nuestro país.

ORDENACION DEL TERRITORIO PROBLEMA EUROPEO, 1968.

Por una resolución de la Asamblea reunida en 1964 se había decidido "elaborar un estudio en profundidad para realizar una política europea de la ordenación del territorio".

El grupo de trabajo constituido presentó un estudio en la Asamblea de 1966, en el que se consideraba la ordenación del territorio como el mayor problema de nuestra época. Voy a presentar lo más saliente de este trabajo del Consejo de Europa, publicado en Strasburgo en 1969, en lo que se refiere al sector turismo y a la protección del paisaje.

Es particularmente importante este documento en el que se propone la celebración de una Conferencia europea de Ministros responsables de la ordenación del territorio, que se celebró ultimamente y a la que asistió el Ministro de la Vivienda español, Sr. Mortes Alfonso al frente de una delegación oficial.

La ORDENACION del TERRITORIO es en realidad la ORDENACION de nuestra SOCIEDAD, se dice en la introducción y se añade: hoy es la preocupación más importante de los gobiernos europeos. La ordenación del territorio constituye un nuevo instrumento de los poderes públicos.

La ordenación del territorio no se limita a tratar de problemas urbanísticos, de zonas industriales o de ordenación rural, sino que su ambición se cifra en un desarrollo total que ha de preparar las bases para la sociedad del futuro.

Su objetivo es el de asegurar a los hombres y a las comunidades humanas de una perspectiva a largo plazo con las mejores condiciones de vida tanto materiales como morales, en una atmósfera favorable para el libre desarrollo de la personalidad humana.

LOS TRES GRADOS DE LA ORDENACION DEL TERRITORIO EL PRIMER GRADO corresponde a la planificación física del

CONSTRUCCIONES LLABRES & MONTANER, S.A.	
	C/. Bonaire, 55 Telf. 210941 (6 líneas) Palma de Mallorca

territorio, que permita señalar las directrices de la zonificación señale y organice la expansión de las áreas urbanas, localice los espacios verdes, determine las zonas industriales y favorezca el desarrollo del turismo y de las áreas de ocio o esparcimiento.

EL SEGUNDO GRADO comprende la Planificación regional en su objetivo del desarrollo económico regional con el fin de asegurar el aumento del nivel de vida y con la intención de buscar el equilibrio entre las regiones más desarrolladas y las más deprimidas.

Es una política de COORDINACION, localizaciones industriales, creación de un parque de nivel regional, construcción de una autopista, de una universidad, de un conjunto residencial, son ejemplos de este segundo grado en la ordenación territorial.

En este nivel se ha de fijar una política de conservación de la naturaleza y realizar campañas de lucha contra la polución, abastecimiento de aguas, lucha contra el ruido, y sobre todo la CONSERVACION de los LUGARES HISTORICO-ARTISTICO y la PROTECCION de las COSTAS, etc.

EL TERCER GRADO.- Este tercer nivel representa la verdadera ordenación del territorio, ya que se ocupa de definir una POLITICA que conduzca a una NUEVA ORGANIZACION DEL ESPACIO Y DEL HABITAT DEL HOMBRE, a fin de lograr el OPTIMO de condiciones de VIDA, MATERIALES Y MORALES.

Debe fijar una ESTRUCTURA TERRITORIAL que determine los ASENTAMIENTOS HUMANOS, de tal forma que llene totalmente las aspiraciones del hombre.

Debe ofrecer a los hombres las mejores soluciones de su habitat del trabajo, y las mayores facilidades para disfrutar de la cultura y de los espacios de esparcimiento.

La ORDENACION TERRITORIAL, es uno de los EJES del desarrollo de la NUEVA SOCIEDAD del FUTURO.

Sus instrumentos parciales son EL URBANISMO, LA PLANIFICACION FISICA Y LA PLANIFICACION ECONOMICA.

La ORDENACION DEL TERRITORIO debe conseguir y asegurar la difusión cultural, el desarrollo de la sociedad y el mayor bienestar y felicidad de los hombres.

TALLERES



Teléfonos
+25 32 19
25 67 61
25 45 72

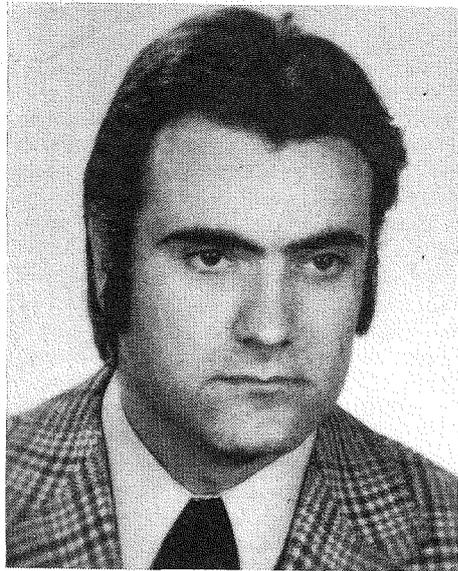
CARPINTERIA METALICA Y CERRAJERIA DE LA CONSTRUCCION

Calle Gremio de Carpinteros

Polígono "La Victoria"

PALMA DE MALLORCA
(Balears)





D. Alfredo Hernández Noguera
gerente de GADI

informa a nuestros lectores de los problemas del agua en Baleares

Es indudable y, por otra parte, de todos conocidos los problemas que ocasionan en las instalaciones el agua que tenemos en nuestras islas. Para comunicar a nuestros lectores la posibilidad de solución de estos problemas nos hemos puesto al habla con D. Alfredo Hernández Noguera gerente de GADI -Palma S.L. joven empresa radicada en nuestra ciudad.

-Sr. Hernández ¿podría concretarnos cuáles son, bajo su punto de vista, los principales problemas del agua en las Baleares?

-Con mucho gusto: Según mi criterio personal dividiría la exposición del estudio en tres puntos: A) agua de consumo potable b) agua de consumo sanitario C) agua de consumo eminentemente industrial. Excluyo por no extenderme demasiado el capítulo de recuperación de aguas residuales.

-¿Existen problemas en nuestra agua potable, la que consumimos diariamente?

-En principio sí, es decir, generalmente en su origen debe ser y es conseguida convenientemente, clorada, desinfectada, etc. etc. El celo y el control de nuestras primeras autoridades civiles, sanitarias y las propias empresas suministradoras es rigurosísimo y dan una seguridad al consumidor en un 100 x 100 de garantía de agua perfectamente en condiciones higiénicas de consumo. Evidentemente el sabor, e incluso olor, a veces es molesto pero esto no es más que una ratificación de lo expuesto anteriormente. Dentro de esta misma línea quiero añadir que dichas medidas sanitarias llegan hasta los pozos privados de suministro público, bien sea por camiones, directamente a hoteles, etc. etc. estando en la obligación los propietarios de analizar el agua y hacer el tratamiento adecuado para su potabilización y seguridad higiénicas según normas ya establecidas muy claramente.

-Entendemos pues que no existe problema en cuanto al agua para beber pero sí en cuanto a usos industriales.

-Sí, eso sí, el agua potable de uso común crea problemas, por otras causas, de incrustación por formación sucesiva, principalmente, de carbonatos cálcicos que reducen sensiblemente el paso de tuberías, calderas, lavadoras, circuitos de refrigeración, etc. llegando incluso a la obstrucción total de las mismas, fatigando el material y obligando a mantenimiento muy costosos. En las instalaciones existen también problemas de corrosión (debido a la agresividad del agua por tener gases disueltos como anhídrido carbónico y oxígeno, cloruros PH, etc) formándose así herrumbre que luego se disuelve en el agua por la propia presión.

-Estas corrosiones e incrustaciones ¿perjudican las condiciones potables del agua?

-No, generalmente no, al menos de una forma directa, sería distinto si se crease en algún sentido fugas que pudiera estar en contacto con materias nocivas.

-¿Cómo pueden resolverse estos problemas?

-Por tratamientos adecuados y localizados frente a cada problema. Existen aparatos descalcificadores, dosificadores de polisfosfatos, filtros de carbono, filtros por desplazamiento, bombas dosificadoras, inhibidores de corrosión, productos químicos descarbonatadores, desgasificadores coagulantes, etc. En GADI tenemos a orgullo el ser, quizás, la única empresa de España que dispone de todos los elementos internacionalmente conocidos para aplicar a cualquier tipo de instalación.

Generalmente se considera, por ejemplo, que un descalcificador es la solución definitiva de una instalación, lo cual no es absolutamente cierto. El descalcificador (intercambiador de calcio y magnesio por sodio) resuelve, es cierto, varios problemas importantes y es imprescindible en los casos que se trabaje con vapor, pero el sólo, por sí mismo, no puede resolver todos los problemas y es conveniente y muchas veces necesario, complementarlo, con otros elementos o aparatos. Incluso en instalaciones de agua sanitaria puede ser sustituido, con ciertas ventajas por otros sistemas más económicos y piense que le hablo de esta forma bajo un concepto técnico y no

comercial pues nosotros también tenemos e instalamos descalcificadores.

-Perdone que le interrumpa pero ya que ha citado los descalcificadores le pregunto ¿por qué tienen un precio prohibitivo?

El Sr. Hernández sonríe ante esta pregunta.

-Bueno, el descalcificador no es caro, quizás sea más apropiado decir que cuesta dinero que no es lo mismo, y cuesta dinero porque un buen descalcificador lleva resinas, un programador eléctrico, válvulas automáticas, un cilindro en acero inoxidable, válvulas de membrana, depósito para sal, etc. etc. y la mayoría de estos elementos citados son mecanismos de precisión de una calidad inmejorable, aparte de que, según las necesidades a veces, son aparatos de gran tamaño. No obstante me gustaría aclarar, insistir, de que un descalcificador puede costar dinero pero eso no quiere decir que la solución definitiva de una instalación tenga que costar dinero, nosotros hemos aplicado tratamientos a industrias, hoteles y viviendas en las que garantizamos por escrito, resultados positivos y no han costado más de unas 50 ó 60 mil pesetas.

-¿De que depende el coste de una instalación?

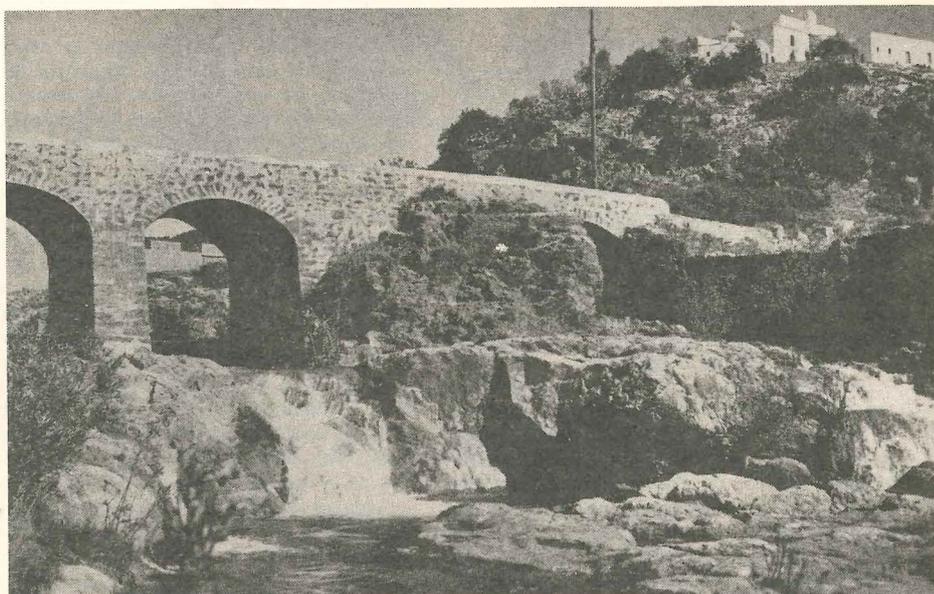
-El coste de una instalación está en función del problema a resolver, volumen de agua a tratar, características de la instalación e intereses de la propiedad en cuanto a los objetivos que pretendan con el agua ya tratada, amén de las necesidades que requiera la maquinaria que debe usar del agua. Por ejemplo, para una instalación de refrigeración cuyos problemas suelen ser: incrustación por carbonato de calcio, por materias en suspensión (hollín de las chimeneas, polvo, etc.) por corrosión, crecimientos orgánicos (algas líquenes, limos, bacterias de hierro y manganeso, etc.) en cuyos factores generatrices entra como factor la temperatura, la velocidad de flujo, metales empleados en la construcción del equipo, etc. Un tratamiento adecuado consiste fundamentalmente en los siguientes puntos. A) Filtración B) Descalcificación C) Descarbonatación y D) Aplicación o dosificación de productos químicos como fosfatos, algicidas, proceso de acidificación, desaireación, coagulantes, amonios cuaternarios, etc. una instalación de este tipo para una instalación media puede costar del orden de las 100.000 pesetas quizás poco más del doble del coste de la limpieza química que se ven precisados a hacer, al menos, una vez al año y debemos valorar los problemas que un estado deficiente ocasiona: fatiga de material, recambios, bajo rendimiento, paros atención manual, etc.

-Hemos llegado al final de la entrevista, ¿Desea decir Vd. algo más?

-Pues sí ponerme incondicionalmente al servicio de la industria de Baleares para estudiarle, sin compromiso alguno, cualquier o todos los problemas que tenga pues GADI está perfectamente preparada para resolverlos y por favor diga que nadie se asuste de los precios porque mucho más dinero cuesta ir resolviendo los problemas "parcheando".



por Juan Castelló Guasch



Una vieja foto de Domingo Viñets, del río de Sta. Eulalia, el único de las Baleares. Es de los años veinte, de aquellos tiempos en que su desembocadura era navegable para barquitos de vela, cuando a la comunidad de regantes le sobraba caudal y también, digámoslo todo, cuando todo lo más, nos lavábamos la barriga una vez a la semana, o, en verano, en el mar. Era cuando en Ibiza-ciudad apenas si había una ducha ni un cuarto de baño ni un grifo. Y, con todo y el escaso consumo de una población de diez o doce mil habitantes, a veces ocurría que el manantial del Gorc que nutría los diez caños de la única fuente pública se mostraba remiso y provocaba aquellas colas hasta la marquesina del Bar Español. Vino luego el boom turístico y la expansión urbanística. Y hoy se pueden contar por miles los cuartos de baños, la hostelería puja más y más, la población ha aumentado en un 50 por 100... y el consumo se ha multiplicado de tal forma que ya se ha llegado a la salinización del agua en la ciudad, al abandono por agotamiento de numerosas norias en la campiña y a la desecación parcial del río de Santa Eulalia que ya no puede admitir más navegantes.

INSISTIENDO

Agua. El problema más acuciante, el más importante y, con toda seguridad, el más urgente de cuantos afectan a las islas de Ibiza y Formentera en la actualidad.

Hemos dicho y volvemos a insistir que la solución de muchas cuestiones impuestas por el vertiginoso e imprevisto cambio experimentado en pocos lustros en todos los niveles socio-económicos, forzosamente implica la creación de otras nuevas cuestiones, problemas o conflictos. O como quiera llamárseles.

Ahí tenemos ese, el del agua, que aun hoy por hoy, todavía no es angustioso, bien podría llegar a serlo antes de mucho para las Pitiusas, si no se acude a remediarlo con la urgencia debida y aligerando en lo posible la lenta marcha de la maquinaria burocrática.

Apuntando a ello, con un enfoque técnico

de la cuestión, hay un importante y bien documentado trabajo, basado en recientes estudios del Servicio Hidráulico de Baleares, de una claridad suma. Es la ponencia de D. Mariano Pascual Fortuny, Delegado Provincial en Baleares del Ministerio de Obras Públicas, en el Consejo Económico Social del Archipiélago Balear, celebrado el pasado año. "Recursos hidráulicos y su aprovechamiento" se titula. Y en la parte que se refiere a Ibiza y Formentera se estima que las necesidades actuales de Ibiza son: Para abastecimientos y usos industriales, 3 Hm. cúbicos y para regadíos, 9 Hm cúbicos Total, 12 Hm. cúbicos. Mientras que el caudal disponible con la explotación de los recursos subterráneos se cifra en 12,3 Hm. cúbicos. O sea, que se está llegando peligrosamente al límite de las posibilidades.

Así lo reconoce este importantísimo trabajo, en el que se recoge la ineludible necesidad de buscar otras unidades hidrológicas diferentes de las que actualmente se explotan.

Ibiza-ciudad, con 16.000 habitantes, consume 3.500 toneladas diarias. San Antonio Abad, con 6.000 habitantes, y consumo a veces con restricciones, llega a las 1.500 toneladas. Y Sta. Eulalia del Río, con unos 7.000 habitantes, debe tener un consumo parecido. Es decir, que solamente estos tres centros (los de mayor consumo) necesitan casi el doble de los 3 Hm. cúbicos que se señalan para abastecimientos y usos industriales en toda la isla. Aparte de los 9 Hm. cúbicos atribuidos al regadío.

Resultado imperativo a que se llega en la Ponencia son las siguientes:

CONCLUSIONES REFERIDAS A LA ISLA DE IBIZA

Debe urgentemente realizarse el estudio hidrogeológico de toda la isla de Ibiza para lo cual desde ahora procede:

- Inventariar como mínimo 500 pozos.
- Nivelación topográfica de dichos pozos.

Deben practicarse sondeos de reconocimiento instalando piezómetros con objeto de tener un control periódico de la evolución de los acuíferos subterráneos. Para todo lo anterior se estiman necesarios 12 millones de pesetas.

Deben realizarse sondeos de explotación con ensayos de bombeo para atender las zonas actualmente deficitarias en cantidad o calidad de agua, para lo que serán necesarios 15 millones de pesetas.

Deberán realizarse periódicamente análisis químicos de agua con el mismo objeto.

Deberá estudiarse con detalle la evolución turística y conocer la demanda de agua para dicho sector en un futuro próximo.

Deberá instalarse una red pluviométrica más completa que cubra toda la Isla.

Deberá efectuarse un estudio de demanda de agua conociendo todos los elementos y efectuar un balance hidráulico con horizontes de los años 1975 y 1980.

Deberá tenerse estudiado dentro del próximo cuatrienio, si será o no necesario acudir a la potabilización del agua del mar y para qué fecha estaría prevista.

Y PARA LA ISLA DE FORMENTERA

Debe efectuarse un estudio de demanda de agua en condiciones similares a las de Ibiza.

Debe estudiarse la posibilidad de obtención de agua moderadamente salina en cantidad pa-

ra desalinizarla por el sistema de electrodiálisis que podría ser solución ventajosa.

Debe estudiarse desde ahora la posibilidad de abastecer de agua a Formentera desde Ibiza

y si ello es aconsejable iniciar dentro del próximo cuatrienio las obras de conducción submarina correspondiente, cuyo coste se cifra en 20 millones de pesetas"

¿UNA POSIBLE SOLUCION?

Dice la citada ponencia, ateniéndose a las informaciones del Servicio Hidráulico de Baleares (cuyos estudios reconoce que no han hecho más que empezar —y ¡a estas alturas!) que, dada la escasa pluviometría, debe destacarse por el momento cualquier posible aprovechamiento de las aguas superficiales, pese a que se calcula van a parar al mar 12 Hm cúbicos, es decir, una cantidad casi igual a los recursos subterráneos disponibles, que se evalúan en unos 14 - 16 Hm. cúbicos.

Aunque no somos técnicos ni tan sólo entendidos, pensamos si no valdría la pena tener en cuenta el aprovechamiento de ese caudal desperdiciado, recogiénolo y canalizándolo.

Hay además, en Ibiza una zona, concretamente el barranco que separa las abandonadas explotaciones mineras de s'Argentera y del Puig Micalet, entre San Juan Bautista y Santa Eulalia del Río, en San Carlos, en la que quizás pudiera intentarse conseguir sino una solución completa al menos una valiosa ayuda.

Sabido es que la explotación de las minas de plomo de esta región tuvo que suspenderse a principios de siglo, precisamente por la inundación de las aguas subterráneas; cuya desecación no pudo conseguirse nunca, pese a los repetidos intentos y a los diversos medios empleados, con los que apenas se llegó a extraer unos 300 metros cúbicos por hora, caudal que no era suficiente para conseguir el desagüe total. Eso, según el "Informe sobre las minas de plomo de la Sociedad Anónima de Minas de Ibiza" (octubre de 1925) del ingeniero don José María Rubio.

O sea, que se señala aquí la existencia comprobada, entre los 25 y 30 metros de profundidad, de una sábana o un manantial de agua con un rendimiento de 300 metros cúbicos hora, por lo menos. Es decir, 7.200 metros cúbicos diarios.

Cierto que han transcurrido casi cincuenta años desde la emisión de dicho informe y no sabemos los cambios o movimientos geológicos que haya podido sufrir el subsuelo ni las consecuencias que hayan podido proyectar sobre esa masa de aguas subterráneas. Pero también es cierto que seguimos pensando en su posible afloración y aprovechamiento, cuyo caudal (aun dejando una prudente reserva para regadíos y demás necesidades de la parte norte de la isla), unido a los que se aprovechan en la actualidad, podrían tal vez cubrir las necesidades de la isla toda (incluida Formentera) hasta la cota de los 6 Hm. cúbicos señalados para 1985 en la ponencia del Delegado Provincial del Ministerio de O. P.

¿OTRAS?

Sin que dejemos de insistir —aunque se descarte en dicha ponencia— en el posible embalsamiento de una parte, por pequeña fuera de esos 12 Hm. cúbicos de aguas superficiales o de lluvia que van a parar al mar. Como también podría ser una buena ayuda el controlar y evitar en lo posible el despilfarro.

Según leemos en "Diario de Ibiza" en la red del alcantarillado de San Antonio Abad llegan a verterse 900 toneladas de agua potable diarias para bombear los residuos a la estación depuradora.

Y, aunque nos parecen muchas toneladas, se nos ocurre preguntarnos si el alcantarillado de la ciudad de Ibiza estará haciendo un consumo similar.

¿Es que el agua del mar no sirve, no podría servir, para esta clase de bombeos? .

MALA SEÑAL

Rogamos perdón si, en nuestra ignorancia, decimos alguna herejía en la materia. No nos mueve otra intención que la de airear el problema, de cuya importancia tremenda, aguda, es ya una señal de alerta esta nota publicada en el "Diario de Mallorca" del 4-2-72.

"Ibiza, 3(Europa Press).- El agua de lluvia, almacenada en cisternas, está siendo vendida a precios que oscilan entre 1,50 y 6 pesetas el litro, debido a la baja calidad del agua que normalmente se utiliza para el consumo público.

El agua que se utiliza a diario es salobre y está tratada con cloro, lo que ofrece un fuerte sabor que la inutiliza para los guisos. Esto hace que en muchos casos se prefiera el agua de lluvia.

Los bares, especialmente para la preparación del café, se abastecen de agua mediante cisternas particulares.

Por lo que respecta al agua mineral que se envía a Ibiza, procedente de diversas fuentes, se vende al precio de 10 a 12 pesetas el litro".

Mala señal, efectivamente, y que es motivo ya de cierta inquietud y de que en Ibiza se desee y se espera que las conclusiones urgentes señaladas y elevadas a la Superioridad, no envejezcan en los archivos y reciban la atención acelerada que el caso requiere.

DESCALCIFICADORES

DOSIFICADORES DE POLIFOSFATO

TRATAMIENTOS GENERALES DE AGUA

LIMPIEZAS QUIMICAS

DEPURADORES DE AGUAS

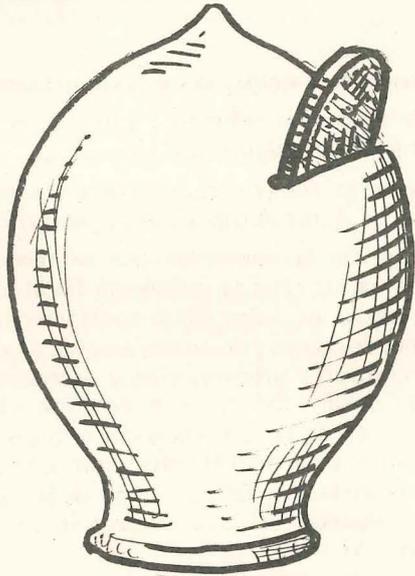
PISCINAS

Solicite información, sin compromiso, y le confeccionaremos un presupuesto:

G. A. D. I.

Berengario de Tornamira, 37-39 - Teléfono 22 39 64 - Palma de Mallorca

La «hucha» de Don Tadeo



por Joaquín M.^a Doménech
autor de los dibujos

Don Tadeo no era más que un insignificante "chupatintas" de una organización industrial.

Más trabajo que sueldo y más ilusiones que realidades.

Pero *Don Tadeo* era, en el fondo, una magnífica persona. Humilde en sus aspiraciones, conformista, acomodaticio y...*solterón!*

Vivía -según expresión suya- de "milagro", porque unos años antes había sido atropellado por una vulgar bicicleta. Pero la gente que sabía de sus cuitas opinaba que el "milagro" consistía en poder seguir tirando con el escaso sueldo de que disfrutaba.

Debido a ello cuando llegaban las Navidades -era de los pocos que renunciaban al aguinaldo en "favor de los menesterosos"- lo pasaba más mal que bien; no notando ninguna diferencia entre la Navidad y los demás días del año.

Un día un amigo le dijo:

-Eso te pasa por poco previsor. ¿Es que no lees estas revistas especializadas en economía que incluso hablan de la "economía doméstica"? Te conviene hacerlo. Con un solo duro que ahorres al día, al final del año te encontrarás con una hucha con tantos duros como días tiene el año. Así lo hago yo y por Santo Tomás le doy golpe al artefacto... y saco las monetarias tripas! Y que gran sorpresa me llevo... Es una cosa "epatant"!

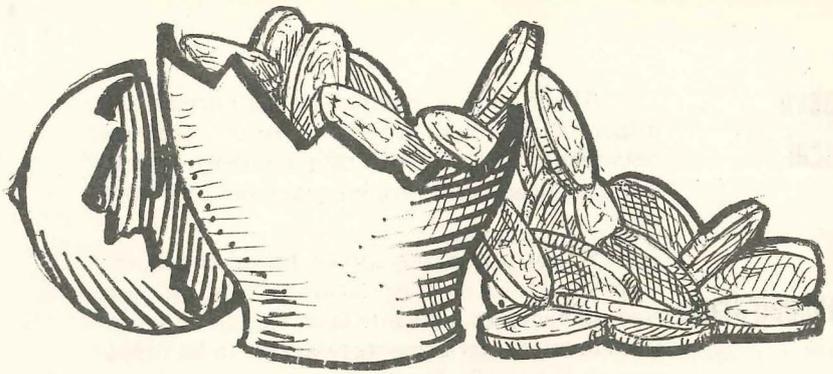
-¿"Epatant"? ¿Y que significa esta palabra?

-No lo sé... Pero se dice mucho.

-Lo haré así... Me "epataré"!

Don Tadeo -en un gesto heroico- le pidió aumento de sueldo al Jefe de Administración de la Empresa.

Este le dejó hablar. Y al final de aquella



tímida y tácil perorata, le respondió:

-Pero hombre *Don Tadeo*... ¿Me pide aumento con el sueldo que disfruta?

-¿Qué disfruto, Jefe? ... Diga mejor "que padezco".

El otro dibujó una sonrisita irónica y "muy amablemente" se lo quitó de encima.

Cuando llegó a su casa, *Don Tadeo* hizo examen de conciencia.

Tendré que cambiar de sistema... Ahorraré, sí... Tiene razón mi amigo... Ahora que empiezo el año, pondré en práctica su proyecto... Desde hoy, desde ahora mismo, depositaré UN DURO en la hucha que aún conservo de cuando niño... Estará envejecida por el tiempo; pero será útil todavía.

Y nuestro buen amigo porque nosotros somos amigos de todos los pobres de espíritu y de lo otro - se levantó, sacó la hucha que "olía a humedad", la contempló un poco, rebuscó, en el bolsillo del pantalón, extrajo una moneda de CINCO PESETAS, le dió un ósculo emocionante y la introdujo en la ranura de la hucha, de la que ya no podría salir hasta el 31 de diciembre del año en curso.

Se quedó un rato pensativo y luego musitó unas palabras:

-Ya no tiene remedio... Desde hoy deberé acortar la ración en el capítulo de mis gastos... Y como si fuera un general arengando a sus tropas, sentenció:

-Suprimiré el café... de la tarde!

Se acostumbró pronto a la renuncia "café-teril". Y mientras tanto, cada día -sin faltar

uno solo- fue introduciendo duros en la hucha que aumentaba de peso todo lo que iba perdiendo de sujeción. Porque *Don Tadeo* gustaba de manosearla y de hacerla sonar y de comprobar el aumento de peso.

¿Para que quería aumento de sueldo?

¿Acaso aquellos dineros que iba ahorrando no significaban el aumento que había solicitado y que le habían negado? Francamente, se sentía feliz. Sí, sí... Aquello era una auténtica "economía doméstica".

Se convenció de que había demasiadas banalidades que resquebrajaban el "erario" particular. Cosas que no eran necesarias. Cosas que podían ser borradas de la lista, sin que el cuerpo se sintiera mortificado.

Y fueron pasando los meses. Y llegó el ansiado 21 de diciembre, venturoso día de Santo Tomás. Después de la cena, *Don Tadeo* sintió una inefable satisfacción. Y como si acabara de realizar un vuelo transoceánico, se situó frente a la hucha, se estiró la americana, se apretó un poco más el nudo corredizo de la corbata y ampulosamente proclamó:

Misión cumplida.

Le dió un martillazo a la hucha y del vientre de la misma surgieron las numerosas monedas acumuladas a lo largo de los 365 días del finido año. Le deslumbró aquel vivísimo resplandor y le sonó a coro de ángeles el ruido metálico de las mismas.

Y entonces pensó:

-Que maravillosas Navidades voy a pasar!

Bendito sea el ahorro y bendita la tan cacareada "economía doméstica y particular".

OSCA

ALLIS-CHALMERS

VENDE PORQUE DESPUES ATIENDE

Al refundir y sistematizar las normas hoy dispersas, el decreto facilita un mejor y total conocimiento de los beneficios que pueden aplicarse a las concentraciones e integraciones de empresas.

Y, por otra parte, aprovechando al máximo las posibilidades de la legislación vigente, estimula esas operaciones mediante la concesión de incentivos fiscales anteriormente reservados a las Industrias de Interés Preferente.

*** ¿En qué consiste el apoyo fiscal?**

En la concesión por el Ministerio de Hacienda, previo informe de la Organización Sindical, de los beneficios fiscales —previstos en la Ley de reforma tributaria de 26 de diciembre de 1957 y en las disposiciones posteriores de la misma índole— a los actos y operaciones de concentración e integración de empresas que, sin carácter de monopolio, beneficien a la economía nacional.

*** ¿Quiénes se pueden beneficiar?**

Todas las empresas agrarias, industriales y comerciales, siempre y cuando concorra el que:

- a) *Se integren* empresas individuales o sociales formando otras nuevas.
- b) *Se fusionen* empresas de cualquiera de las actividades citadas.
- c) *Se segreguen* establecimientos industriales de empresas para una posterior integración en otras existentes o de nueva creación.
- d) *Se disuelvan* empresas y se aporten sus elementos patrimoniales a otra u otras Sociedades.

Los beneficios fiscales podrán concederse tanto a las empresas que lo soliciten, con carácter previo a los acuerdos, como aquellas otras que lo soliciten, después de adoptados dichos acuerdos, cuando éstos queden condicionados a que el Ministerio de Hacienda conceda, total o parcialmente, dichos beneficios.

*** ¿Qué requisitos y procedimientos se exigen?**

Los siguientes:

A) *Que se promueva* el oportuno expediente ante el Ministerio de Hacienda, indicándose los actos y negocios jurídicos a los que han de aplicar los beneficios fiscales.

B) *En el caso de segregación* los establecimientos segregados y las empresas en que éstos se integren, deberán ejercer una actividad análoga y complementaria, que, asimismo, las aportaciones efectuadas beneficien al sector, opinión que deberá demostrarse mediante informe del Ministerio a que corresponda.

C) El Ministerio de Hacienda recabará el *informe de la Organización Sindical* antes de conceder los beneficios fiscales del Decreto.

D) Las propuestas de *resolución del expediente* se formularán por la Comisión Informadora sobre Concentración de Empresas constituida por: Subsecretario de Hacienda, Secretario General Técnico del Ministerio de Hacienda; representantes de los Ministerios de: Agricultura, Comercio y de las Direcciones Generales de lo Contencioso, Impuestos y Aduanas, y si afectara a otro Ministerio, su correspondiente representante.

*** ¿De qué clase y cuánta son los beneficios?**

Los beneficios se refieren a exenciones y bonificaciones de los siguientes impuestos:

1º *Impuesto General sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados.*

En virtud de la normativa que se recoge en el Decreto, se suprime la incidencia fiscal sobre estas operaciones, tales como aportaciones, adjudicaciones de bienes y derechos, ampliaciones de capital, contratos preparatorios y escrituras públicas, con la salvedad de no concederse esa exención a favor de las adjudicaciones que en pago de su participación en el patrimonio social, se hagan a los socios que se separen de las Sociedades, por no haberse adherido a la concentración e integración.

El Decreto incorpora también dentro de los beneficios, los obtenidos anteriormente por las Industrias de Interés Preferente. Consisten en la reducción en la base de hasta un máximo del 95 % sobre este tipo de impuesto, en los términos establecidos en el número 3 del Artículo 66, refundido del impuesto aprobado por Decreto de 6 de Abril de 1966. Para gozar de esta reducción, será preciso que las aportaciones, empréstitos y préstamos se realicen en el plazo máximo de cinco años y se hayan determinado al solicitarse, con precisión, los beneficios aplicables. La Orden que conceda éstos especificará con todo detalle las aportaciones, empréstitos y préstamos beneficiados y la cuantía de la reducción.

2º *Impuesto General sobre la Renta de Sociedades y demás Entidades jurídicas.*

Se concederá exención a cuantas plusvalías puedan darse al revalorizarse los activos y otros valores inmateriales de las empresas que vayan a concentrarse.

3º *Impuesto sobre las rentas del Capital.*

Se concede una bonificación del 95 % a la distribución de las reservas procedentes de las plusvalías originadas por las revalorizaciones del activo y otros valores inmateriales a consecuencia de las operaciones de concentración, por un período máximo de dos años. En el supuesto de fusión no se considerará que exista distribución de reservas, si dichas reservas pasan a la Sociedad absorbente o a la de nueva creación.

4º *Impuesto General sobre la Renta de las Personas Físicas.*

Se concederá tipo especial de gravamen del 20 % a la distribución de reservas procedentes de las plusvalías sin que se incluyan en la base imponible general, para calcular el tipo de escala progresiva del impuesto aplicable a las demás rentas.

5º Impuesto General sobre Tráfico de Empresas.

Se reducirá hasta un máximo del 95 % del impuesto que grava las ventas por las que se adquieren bienes de equipo y utillaje de primera instalación, así como los derechos arancelarios e impuestos de compensación de gravámenes interiores cuando sea necesaria la importación, por no fabricarse dichos artículos en España.

Se necesitará en este último caso, certificado del Ministerio de Industria, acreditativo de no producirse en España. Tal situación habrá de formalizarse en un plazo máximo de cinco años.

La Orden que conceda el beneficio de que se trata, determinará la cuantía de la reducción.

6º Cuota de Licencia Fiscal del Impuesto Industrial.

Como en el caso anterior, se trata de la bonificación ya establecida a favor de las Industrias citadas, es decir, de una bonificación de hasta el 95 % durante el período de instalación.

7º Cuota del Impuesto sobre las Rentas de Capital.

Supone una bonificación de hasta el 95 % del impuesto que grava los rendimientos de los empréstitos emitidos por las empresas beneficiarias, o de los préstamos que las mismas concierten con los Bancos o Instituciones extranjeras, cuando esos fondos se destinen a financiar inversiones reales nuevas.

*** ¿Y, respecto a las amortizaciones...?**

Se concederá libertad de amortización durante el primer quinquenio.

Empezará a computarse a partir del comienzo del primer ejercicio económico, en cuyo balance aparezcan reflejados los resultados de la

explotación industrial de las nuevas instalaciones o los de las ampliaciones existentes.

*** ¿Cómo se conceden los beneficios?**

Los beneficios se concederán por Orden Ministerial resolutoria del expediente.

*** ¿Estará su efectividad supeditada?**

Su efectividad quedará supeditada a que las operaciones se realicen dentro de las condiciones aprobadas por la Orden, haciéndose constar que no se perderán los beneficios concedidos a las operaciones de concentración, cuando se lleven a cabo otras operaciones que sean lícitas y no desvirtúen las condiciones señaladas, si bien estas otras operaciones quedarán sometidas a tributación con arreglo a las reglas generales.

*** ¿Podrán las Corporaciones declarar otras exenciones?**

Tanto las Corporaciones Provinciales como Municipales podrán declarar cualquier exención a las empresas que se concentren, más será necesario que el Ministerio de Hacienda haya aprobado tal resolución.

*** ¿Por cuánto tiempo se conceden los beneficios fiscales?**

Cuando no se hubiese fijado plazo especial de duración, se entenderá que se conceden por los cinco años siguientes a la fecha de la Orden aprobatoria de la concentración y por los impuestos que se hubieran devengado.

*** ¿Está previsto algún trato especial?**

Las sociedades agrarias, creadas como resultado de concentraciones, podrán obtener además, cuando lo determine el Ministerio de Hacienda y previo informe del de Agricultura, una bonificación del 95 % en el Impuesto sobre Sociedades, siempre que se cumplan las condiciones impuestas por el último Ministerio.

(Resumen publicado por el Banco de Santander, del Decreto 2-970/71 de 25-11-71 relativo a la concentración e integración de Empresas).

desde luego

Corbera

Corbera

servicio seguro

The advertisement features a large, stylized logo for 'Corbera' in a cursive font. Above it, the phrase 'desde luego' is written in a bold, sans-serif font. Below the main logo, there is a smaller version of the 'Corbera' logo and the words 'servicio seguro' in a bold, sans-serif font. To the right of the smaller logo is a circular graphic element. On the left side, there are three small rectangular images: a dark square, a white square with a small black dot, and a white vertical rectangle.



OPORTUNIDADES COMERCIALES

Las firmas interesadas en las siguientes OPORTUNIDADES COMERCIALES deberán dirigirse, indicando NUMERO de referencia y acompañando referencias bancarias a la SPAIN-U.S. CHAMBER OF COMMERCE, INC, 500 Fifth Avenue.- NEW YORK. N.Y. 10036.

PRODUCTOS ESPAÑOLES SOLICITADOS.

3.601.- Armaduras y espadas. 3.602.- Confecciones para señora. 3.606.- Artículos de regalo y decoración. 3.608.- Zapatos para señora y niño. 3.609.- Azulejos. 3.610.- Malletes de madera. 3.611.- Toallas. 3.612.- Artículos decorativos de bronce y cobre. 3.614.- Joyería. 3.616.- Confecciones para niño. 3.618.- Muebles para sala y comedor. 3.620.- Confecciones de piel y ante, bolsos, cinturones, zapatos. 3.621.- Artículos para el hogar, ferretería, antigüedades, novedades juguetes, accesorios para bar, cerámica, confecciones. 3.622.- Constructores de buques, art. para uso marítimo, productos alimenticios vinos. 3.623.- Cubrecamas, mantas, tapicerías. 3.627.- Confituras. 3.630.- Confecciones para caballero. 3.631.- Cestería. 3.633.- Ropa interior. 3.634.- Muebles, pieles de oveja curtidas. 3.636.- Cajas en madera, arcos. 3.638.- Carteras, bolsos. 3.640.- Ropa tejida. 3.641.- Trabajos toledanos. 3.642.- Lámparas. 3.643.- Ropa de sra. en general, cueros y napas. 3.644.- Guantes de cuero. 3.647.- Artículos de regalo, alhajas. 3.648.- Ropa de caballero y accesorios. 3.649.- Cintas, ornamentos. 3.650.- Muebles, joyería, decoración.- 3.651.- Ropita tejida para niños. 3.653.- Artesanía en madera. 3.657.- Barcos en miniatura.. 3.658.- Cubrecamas. 3.660.- Confecciones.

PARA ALEMANIA

La CAMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO EN ALEMANIA, con domicilio en 6 FRANKFURT AM MAIN SCHAUMAINKAI 83 ha publicado nueva relación de firmas alemanas interesadas en importar de España los siguientes artículos:

326.- Artículos de calefacción. 326A.-

Cupo bilateral de «Whisky escocés»

Se hace público que desde el 1º de septiembre al 15 del mismo mes, se podrán presentar solicitudes de Importación en régimen bilateral, con cargo al cupo de «Whisky Escocés», a la Delegación Regional de Comercio.

REQUISITOS:

A las solicitudes se acompañarán los siguientes documentos:

1º.- Carta de Representación exclusiva visada legalmente.

2º.- Certificación del despacho Aduanero de la última licencia autorizada.

3º.- Certificado emitido por las Aduanas Británicas asegurando una vejez mínima de cinco años del Whisky a importar.

Validez de la Licencia: 45 días improrrogables.

Plazo de pago: Máximo 30 días a partir del momento del despacho.

Muebles. 327.- Alfombras. 328.- Cortinas. 329.- Ropa para el hogar. 330.- Cristalerías. 331.- Cuberterías. 341.- Estuches para gafas. 357.- Artículos de hierro forjado. 368.- Artículos de madera. 369.- Artículos de regalo. 370.- Calzado. 373.- Productos químicos y farmacéuticos. 385.- Calzado. 384.- Artículos de artesanía. 387.- Abrigos de piel. 390.- Cepillos y peines. 403.- Conservas y vegetales. 411.- Ventanas de aluminio. 456.- Lámparas de metal. 457.- Lámparas de madera. 465.- Bisutería. 466.- Joyería y platería. 467.- Juguetes. 498.- Confección ante piel. 573.- Material deportivo. 580.- Calzado. 588.- Artículos regalo. 589.- Artículos de artesanía.- 592.- Artículos artesanía en cobre y latón. 593.- Artículos novedades. 594.- Artículos regalo. 628.- Zapatos. 644.- Alpargatas. 715.- Calzado. 716.- Bolsos para señora. 724.- Artículos decoración en madera. 725.- Ruedas de hilar. 734.- Artículos de madera. 736.- Artículos de cerámica decorativa. 736 A.- Zapatos. 767.- Bolsos y cinturones o piel reptil. 768.- Guantes 769.- Artesanía. 770.- Bisutería. 771.- Perlas Majorica. 777.- Artículos de artesanía. 781.- Perlas de Mallorca. 785.- Confección de ante, cuero y piel.

En consecuencia todo exportador español interesado en cualquier artículo mencionado puede dirigirse a la citada CAMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO EN ALEMANIA, debiendo señalar claramente el número que antecede a cada artículo, al objeto de que reciba oportunamente las direcciones que interesa.

PARA INGLATERRA

La CAMARA OFICIAL DE COMERCIO DE ESPAÑA EN GRAN BRETAÑA con domicilio en 3, Hans Crescent, LONDON, SW1.- remite a la Delegación Regional del Ministerio de Comercio nueva relación de firmas inglesas interesadas en importar de España las siguientes mercancías:

5.- Cardigans con espalda y mangas de lana y delantero de ante. 7.- Muebles de madera y de madera/metal adecuados para la venta por correo; utensilios domésticos; recubrimientos para suelos. 10.- Juguetes; artículos deportivos; artículos regalo; artículos para jardines. 11.-

Bolsos de ante y piel. 13.- Vinos y cereales. 14.- Vestidos y equipos para novias. 15.- Muñecas españolas tamaño grande. 17.- Correas para patines de ruedas. 19.- Calzado para caballero, sra. y niño de precio económico. 20.- Bicycletas. 24.- Camisas para caballero de manga corta estampadas. 25.- Porta-botellas de hierro forjado para fines decorativos. 26.- Murales, litografías, etc. muy interesado en reproducciones de tauromaquia. 30.- Losetas para la construcción. 31.- Botellas de vidrio. 33.- Botas altas con cremallera para motoristas. 34.- Para Australia.- balones de futbol, equipos deportivos submarinos; ferretería y utensilios domésticos. 35.- Pies para lámparas, en alabastro, cerámica y metal. 36.- Juguetes. 37.- Guantes deportivos. 39.- Utensilios domésticos, baterías cocina, cubertería, básculas, sillas para jardín y herramientas jardinería. 41.- Artículos para regalo y decoración.

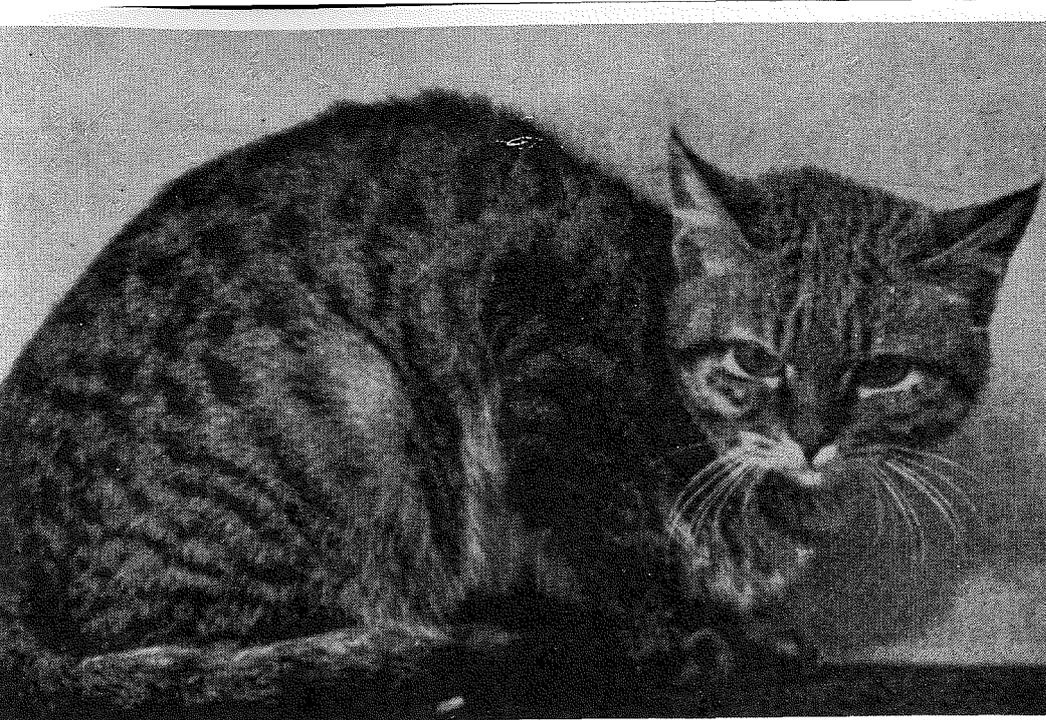
En consecuencia todo exportador español interesado en cualquier artículo mencionado para dirigirse a la citada CAMARA OFICIAL DE COMERCIO EN GRAN BRETAÑA, debiendo señalar claramente el NUMERO que antecede a cada artículo, al objeto de que reciba oportunamente las direcciones que antecede.

CERVEZAS

La Dirección General de Política Arancelaria e Importación ha resuelto abrir el CONTINGENTE-BASE Nº 5, «Cervezas», permanentemente hasta el día 30 de Octubre de 1972, por un total de 21.646.280 pesetas correspondientes al 100 por 100 del total anual.

Las peticiones se formularán en los impresos habilitados para importaciones de mercancías procedentes de la C.E.E. que se facilitarán en el Registro General del Ministerio Comercio o en los de sus Delegaciones Regionales.

Las SOLICITUDES DE IMPORTACION podrán presentarse en cualquier momento, antes del día 30 de octubre de 1972.



Estragos realizados por los roedores y productos a emplear en la desratización

por Jalme Aguado
y Juan Fe

Conocidos algunos detalles de la biología de las ratas, no hace falta esforzarse para comprender los estragos que en el orden económico pueden producir estos animales.

La abundancia de víveres en los Almacenes, Mercados, de Cereales engraneros, de productos de todo orden en las Factorías o Establecimientos constituyen sin duda alguna lugares propicios y especiales para la proliferación de las ratas.

Hemos descrito en general tres características fundamentales de los roedores, que perturban hasta extremos insospechados la economía del hombre pues aparte del grave peligro que representan para la salud pública, producen daños materiales importantes: en primer lugar, porque devoran ó estropean grandes cantidades de alimentos, y en segundo, porque por la continua necesidad de roer que tienen dan lugar a graves daños en las Instalaciones de Saneamiento y tendidos eléctricos de los edificios donde se esconden.

Las tuberías de plomo quedan destrozadas por la acción de los incisivos de estos roedores, cuya dureza es tal, que a veces se emplean en diversos laboratorios para determinar la dureza de muchos materiales incluso el acero.

Al roer los cables de las instalaciones eléctricas, dan lugar a cortocircuitos que provocan peligrosos incendios. Los incendios a su vez también son provocados por las ratas siguiendo otro procedimiento.

En efecto estos animales tienen la costumbre de llevarse a sus guaridas todo lo que encuentran arrastrando a veces hasta su madriguera cajas de fósforos, seguramente para construir sus nidos, pues bien, con frecuencia muerden estas cajas, roen las cabezas de los fósforos ó los arrastran por las paredes y suelos provocando su inflamación y consiguiente incendio.

Las características señaladas se potencian de una forma muy elevada por las razones siguientes:

PRIMERA.— Desde el punto de vista arquitectónico, las construcciones no se proyectan en sus cimientos y estructuras lo convenientemente para que la rata no pueda infiltrarse en los edificios. Como hemos podido comprobar, una casa recién construída o de un gran complejo es rápidamente invadido por los roedores.

Al margen de esta libertad de que gozan las ratas, que construyen inmensas galerías en su intento de abrirse camino de acceso y encontrar la mayor impunidad, van minando poco a poco los cimientos de las construcciones hasta extremos insospechados. Atacan las puertas y las ventanas roen las tuberías y conducciones eléctricas, como ya hemos indicado, creando los consiguientes peligros, atacan las conducciones de agua produciendo importantes averías, y llegando si se las deja, a hacer inservible estas instalaciones.

Con esto podemos pensar cual será el destino de todos aquellos productos y materiales que se encuentran almacenados en diversos lugares.

SEGUNDA.— Ya hemos dicho que las ratas se reproducen en razón directa de los alimentos de que disponen, y no hay duda de que una población como ésta, es lugar donde las ratas encuentran facilidades para su crecimiento, de ahí el grado de invasión roedora existente.

Todos los vecinos saben que tienen ratas en sus casas, en sus establecimientos, en sus almacenes, pero desconocen, que, cuando ven en estos lugares una hay por lo menos 20 ocultas. También se les escapa, que al llegar la noche cuando los habitantes de una población se dedican a su apacible sueño, el temible huésped de la casa, de su almacén, de su factoría, etc. la temible RATA GRIS, sale de su madriguera y comienza su ruinosa labor. Al menos treinta gramos de alimentos de cualquier clase son ingeridos diariamente por cada rata, y los toma de donde sea.

TERCERA.— Todo lo que hemos dicho respecto a la rata, cuyos estragos económicos son numerosos está orientado fundamentalmente a todos, desde la más modesta explotación a la mayor factoría, almacén o Centro Oficial. La propiedad o Dirección de estos Organismos, sus Técnicos o el personal que en ellos trabaja deben ser advertidos de la existencia del problema y la necesidad de adoptar urgentes medidas. Es preciso abordar la lucha con la importancia que requiere, pues en beneficio de todos las RATAS DEBEN SER DESTRUIDAS.

PRODUCTOS A EMPLEAR EN LA DESRATIZACION.—

La lucha contra los roedores, dejando aparte los artificios de tipo mecánico, la utilización de los felinos domésticos, de trascendencia muy limitada, y las antiguas técnicas de fumigación con ácido cianhídrico excesivamente peligrosas, se lleva a cabo fundamentalmente con cebos o productos envenados.

Por sus efectos, estos cebos o productos se dividen en dos grandes grupos: RODENTICIDAS AGUDOS Y RODENTICIDAS CRONICOS.

En el primer grupo, o RODENTICIDAS AGUDOS, que son los clásicos, es decir los que se utilizaban normalmente hasta hace pocos años, se encuentran los productos activos siguientes: OXIDO ARSENIOSO, FOSFORO, FOSFORO DE CINC, CARBONATO DE BARIO, FLUORACETATO SODICO, SULFATO DE ESTRICNINA, SULFATO DE TALIO, ESCILA ROJA, MACTIL TUDUREA O ANTHY Y CASTRIX.

Casi todos ellos presentan un grave inconveniente. De una parte son muy tóxicos para el hombre y los animales domésticos, por lo que resulta sumamente peligroso su empleo. Por otro lado su éxito en la mayoría de los casos, es solo momentáneo, ya que al ser venenos agudos, y por lo tanto de acción rápida, los roedores que ven a sus compañeros de colonia morir en las proximidades a los alimentos envenados con estos productos, asocian el fenómeno de la

muerte a la ingestión de estos productos y procuran no consumirlo en los sucesivos.

Como consecuencia de todo ello, estimando por nuestra parte que en estas operaciones han de llevarse a cabo los trabajos con productos de la mayor eficacia, de alta garantía y calidad recomendamos para estas operaciones los clasificados en segundo lugar o sea los RODENTICIDAS CRONICOS.

Este grupo comprende esencialmente los productos separados a base de ANTICOAGULANTES.

Todos ellos análogos estructurales (o más propiamente antimetabólicos o antagonistas) de la vitamina K. factor indispensable para la síntesis de varios componentes del sistema de coagulación de la sangre.

No obstante, puesto que la acción de los antagonistas de la VITAMINA K. es competitiva simplemente por razón de concentraciones (es decir, puesto que compiten con ventaja y desplaza a la Vitamina K. cuando la concentración de los primeros en la sangre supera netamente a ésta), es fácil comprender que para conseguir el efecto del roenticida sea preciso mantener dicha desproporción hasta la muerte del roedor, y que la VITAMINA K. sea también el antídoto del roenticida. Por ello, la Desratización con estos productos exige el mantenimiento de los cebos durante varios días y la reposición continuada del producto consumido.

De lo expuesto se deducen dos claras ventajas con los ANTICOAGULANTES o RODENTICIDAS CRONICOS:

En primer lugar, por las características con que se produce la muerte los roedores no desconfían del cebo y lo consumen sin reservas hasta que se logra su exterminio, en segundo lugar, la reducida proporción del principio activo en el producto determina que resulte prácticamente imposible una intoxicación accidental del hombre y de los animales superiores. A este respecto, es interesante señalar que, una persona de setenta kilos de peso debería consumir 300 gramos diarios de harina-cebo raticida durante cinco días consecutivos para que le produjera efectos letales.

Cortacespedes que recogen todo lo que cortan

Un cortacésped corta, pero los de Outils WOLF además (sea el de 2 tiempos, 4 tiempos, eléctrico o autopropulsado) son potentes para cortar todo a su paso y con su fuerte aspirador recogen por completo incluso los hojitas secas y ramitas.

Usted preferirá no leer y verlo funcionar. Basta decirnos cuando.



Outils WOLF

HERRAMIENTAS PARA JARDIN CAMPO Y CESPED

Demostración gratuita sin compromiso por especialista Outils WOLF.

DISTRIBUIDOR:
FERRETERIA

CASA GRIMALT BLANCH, S. A.

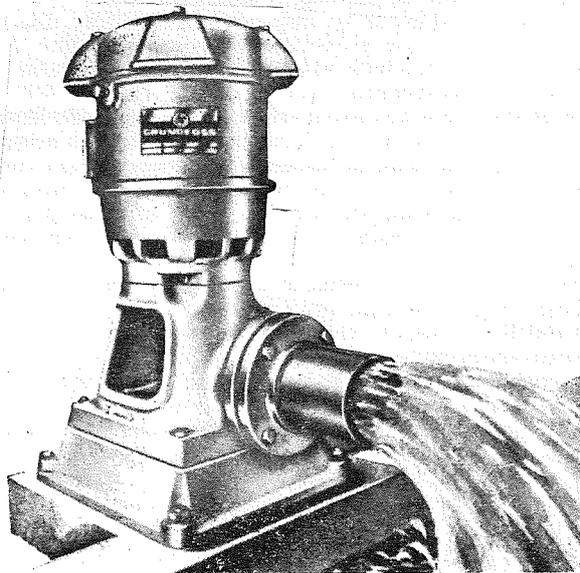
Calle Aragón, 19 y 21 * Calle Sindicato, 122 y 126 * Plaza Navegación, 9 y Cerdá 2
Tels. 212251 - 216750 * Teléf. 211236 * (Santa Catalina) Teléf. 252918



MAQUINARIAS y RODAMIENTOS, S. A.
Avda. Conde Sallent, 19 - Telf. 223159
PALMA

- Correas Trapezoidales
- Planchas Perforadas
- Rodamientos
- Cadenas
- Muelas

DISTRIBUIDORES DE
Bombas para pozos profundos
GRUNDFOS



MONTADORES ESPECIALIZADOS

D. Juan Gomila, Pl. Gral. Goded, 11 - Manacor
D. Lorenzo Massuti, C/. Lloseta, 22 - Inca

En Mallorca... ¿tiene posibilidad la floricultura?

por Ull Werthweiln
Ing. Hort.

El tema es una pregunta y lo vamos a tratar como tal. Sin profundidad en la materia que requiere un estudio largo y costoso. Sin ir a documentarnos con todo el peso de datos, estadísticas y bibliografía.

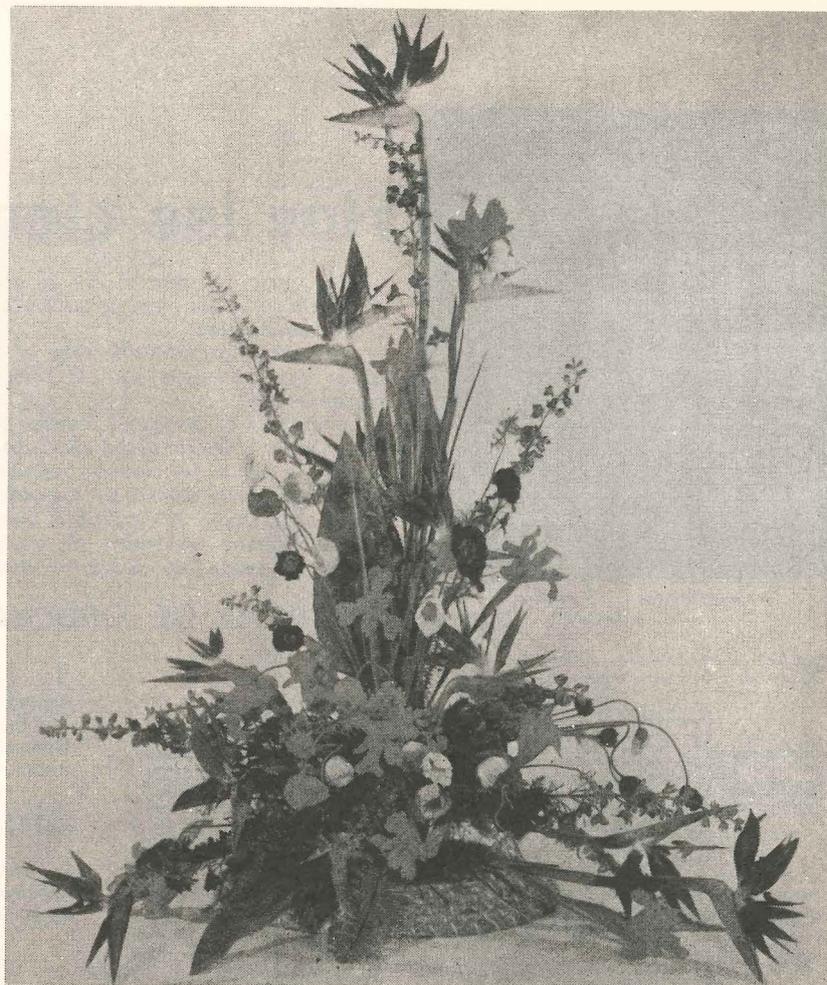
Una simple contesta, una opinión, unas consideraciones sobre esta pregunta que ya se habrá hecho más de uno que dispone de terrenos o que quiere cambiar sus cultivos actuales.

Hay sus PRO y sus CONTRA y vamos a empezar con los primeros. Se nos ofrecen unos campos, unos terrenos, en gran parte de regadío, como existen en diferentes puntos de la isla. Así en la región de Pollensa-LaPuebla-Muro-Santa Margarita. En el llano de Sant Jordi, Pont d'Inca y Palma. Hay otras zonas como la de Campos del Puerto y varias en el interior de la isla y también en su Costa del Este. Incluso la zona de Bañalbufar y Estallenchs, conocida por sus excelentes cultivos de tomate serían aptas para cultivar flor cortada. En su mayoría son tierras cultivadas durante generaciones muy intensivamente con verduras y frutos. Las personas que las trabajan saben lo que tienen entre manos y sacan de ellas buenas cosechas.

Como gran ventaja hemos de hablar del clima, muy benigno especialmente en



Invernaderos de construcción sencilla para el cultivo intensivo de claveles.



La flor cortada, convenientemente confeccionada por la mano del artista, es el obsequio más exquisito que podámos imaginarnos.

las partes costeras aunque con algunas noches frías durante el invierno y éstas más acentuadas en el interior de la isla. Imprescindible es el disponer de la necesaria agua para el riego artificial.

Las más que excelentes comunicaciones, en especial por avión, se nos ofrecen como dato importante y positivo para la comercialización del producto.

En CONTRA deberíamos señalar varios puntos de peso, como es primeramente la inexperiencia en esta especialidad de la Horticultura que se extiende desde el mismo cultivo práctico al marketing en todas sus facetas de divulgación del producto y venta en el mercado local, nacional y extranjero.

El cultivo y comercio de la flor necesita, si se quiere hacer bien, una fuerte base de financiación e inversión. Es un cultivo intensivo que resulta costoso en mano de obra e instalaciones previas. Hay inexperiencia en este sentido e incluso falta una formación de la opinión que pudiéramos llamar pública pero que se extiende desde la esfera financiera hasta la administración.

Importante es el capítulo de la mano de obra. Deficiente y dificultoso en los últimos años para el campo, dada la gran industrialización nacional y agravada en la isla por la demanda del sector hotelero, especialmente en el verano.

Podemos citar aún en esta relación la importancia de lo que podemos considerar la competencia, pero también en sentido positivo el ejemplo.

La zona costera del Maresme, al Noroeste de Barcelona. Aquí ya hace muchos años que se cultiva la flor cortada (Claveles) en gran escala y con éxito.

Más recientes, pero si cabe, aún más intensivos y productivos son los cultivos surgidos en los últimos años alrededor de Málaga (Rosas) y especialmente en Tenerife, Islas Canarias, de donde salen aviones completos fletados para llevar las rosas y claveles en pleno invierno al Norte de Europa.

En Valencia tiene arraigue de muchos años el cultivo de flor cortada, pero su distribución se limita más bien al mercado local con algún envío a las Capitales del interior.

De estos diferentes centros de cultivo se podría aprender, aunque como queda dicho forman también la más directa competencia teniendo ya ventaja, tanto en el simple saber cultivar, como en la comercialización y busca de mercado para los productos.

Como conclusión podemos considerar que la isla de Mallorca dispone de buenas posibilidades para una dedicación a estos cultivos no excluyendo los PEROS que hemos reseñado.

Hoy las ciencias adelantan...

Hoy, más que nunca, es una realidad aquello de que las ciencias adelantan que es una barbaridad.

Se hace imprescindible estar al día en todos los adelantos que la técnica va consiguiendo.

Y éste es el principal motivo que ha movido a "ECONOMIA BALEAR" a ofrecer, a partir del presente número, todo cuanto debe saberse de los ordenadores electrónicos y sus múltiples aplicaciones. Deseamos transmitir al lector una completa visión de conjunto mediante

un lenguaje sencillo, al alcance de cualquier mentalidad que permita comprender, al menos conceptualmente, los difíciles temas de las conocidas máquinas I.B.M. sin necesidad de conocimientos previos de la materia.

Esperamos que esta nueva sección, sencilla en apariencia pero profunda en contenido, permita, a quienes la sigan leyendo, entrar en el maravilloso y sorprendente mundo de las máquinas electrónicas.

CONCEPTO DE ORDENADOR

1

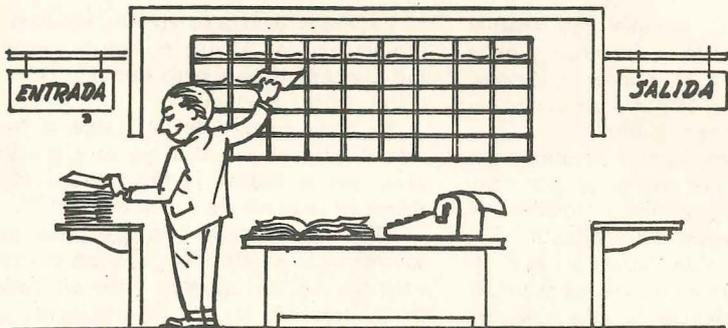


1 Este señor se llama Control. Trabaja en una pequeña habitación. Tiene a su disposición una máquina de calcular que suma, resta, multiplica y divide. Tiene también el señor Control un archivo parecido al casillero que existe en los trenes para clasificación postal.

Hay, además, en la habitación, dos ventanillas identificadas con sendos carteles: «Entrada» y «Salida».

El señor Control tiene un manual que le indica cómo debe desenvolverse con estos elementos, si alguien le pide que haga un trabajo.

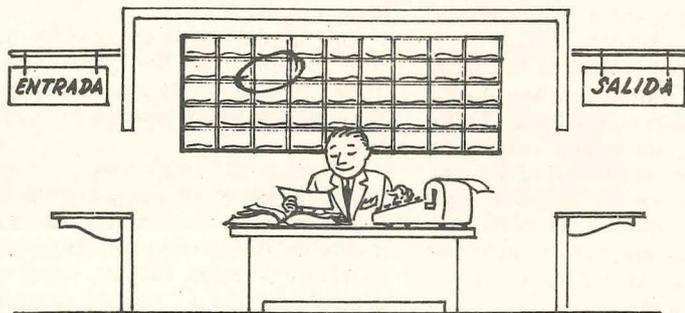
2



2 Una persona quiere saber el resultado de un complicado cálculo. Para ello, escribe ordenada, precisa y detalladamente, cada una de las operaciones que, en conjunto, integran ese cálculo, anota cada instrucción elemental en una hoja de papel y coloca todas las hojas en orden en la ventanilla «Entrada».

El señor Control, al ver las hojas, lee en su manual que debe tomar esas hojas con instrucciones, una por una, y colocarlas correlativamente en su archivo. Y así lo hace.

3

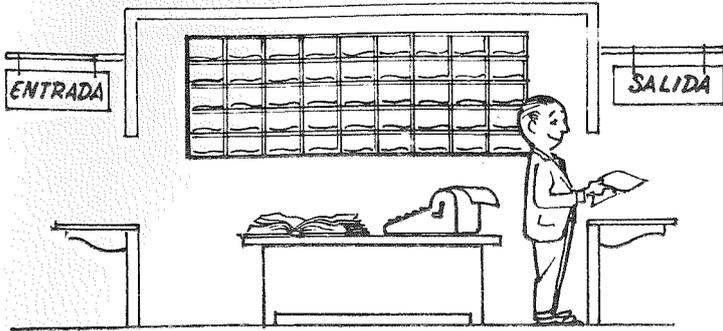


3 Una vez colocadas todas las instrucciones en el archivo, el señor Control consulta nuevamente el manual. Allí se le indica que, a continuación, debe tomar la instrucción de la casilla 1 y ejecutarla; luego, la de la casilla 2 y ejecutarla, y así sucesivamente hasta ejecutar la última instrucción. Algunas instrucciones indicarán que hay que sumar una cantidad a otra (instrucciones aritméticas); otras, que el señor Control debe ir a la ventanilla «Entrada» para buscar algún dato que intervenga en el cálculo (instrucciones de «entrada/salida»), dato que la persona que le formuló el problema habrá colocado ya en dicha ventanilla, en otra hoja de papel.

Finalmente, otras instrucciones indicarán que debe elegirse una de entre dos alternativas (instrucciones lógicas): por ejemplo, supongamos que una parte del cálculo —desde la instrucción que está en la casilla 5 del archivo hasta la que está en la casilla 9— debe ejecutarse 15 veces porque el cálculo así lo exige.

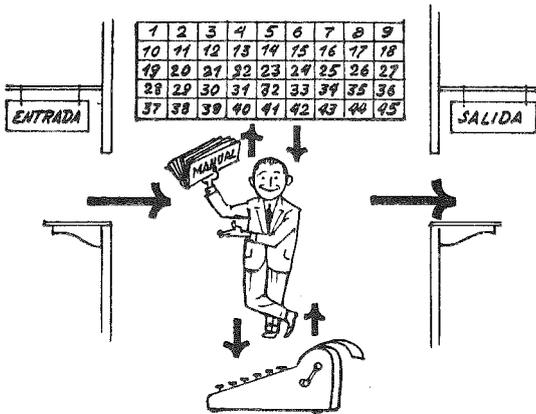
En tal caso, la instrucción que está en la casilla 10 indicará que, si los pasos 5 a 9 se han ejecutado menos de 15 veces, se debe volver al paso 5. Cuando se hayan realizado las 15 repeticiones, y no antes, el señor Control seguirá con la instrucción de la casilla 11.

4



4 Después de ejecutar todas las instrucciones del archivo, haciendo con la máquina de calcular las operaciones en ellas indicadas, el señor Control entrega, a través de la ventanilla «Salida», los resultados obtenidos... y se sienta a esperar un nuevo trabajo.

5



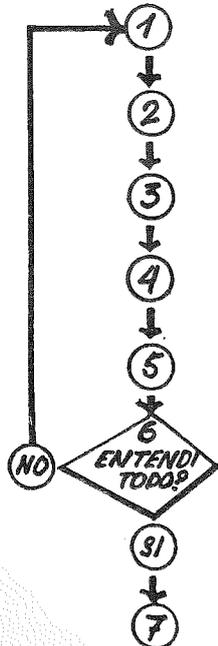
5 Obsérvese que la actuación del señor Control es puramente mecánica: sólo sigue las indicaciones de su manual y cumple de acuerdo con ellas las instrucciones que recibe a través de la ventanilla «Entrada».

Toma decisiones, pero solamente cuando se le señalan las alternativas que existen y con qué criterio debe elegir una de ellas.

El señor Control puede resolvernos cualquier problema, por complicado que éste sea. Pero para ello debemos indicarle **paso a paso**, en la forma más elemental y detallada, todo lo que debe hacer para resolverlo, sin olvidarnos absolutamente nada porque, en ese caso, el señor Control no sabría continuar por sí mismo.

Haga el lector la prueba de formular un problema cualquiera de modo tal que una persona que no conozca nada acerca de ese problema pueda resolverlo sin necesidad de hacer consultas. Verá que es una experiencia interesantísima.

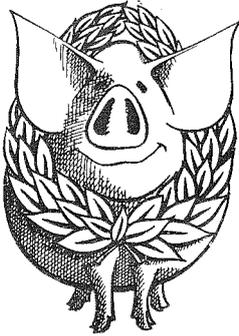
6



6 Ahora pediremos al lector que reflexione sobre todo lo dicho. Si algún detalle no está suficientemente claro, le rogamos que lea nuevamente, a partir de la Figura 1. Si lo ha comprendido todo, en nuestro próximo número podrá seguir adelante.

(Observe, de paso, que el párrafo anterior es una instrucción lógica.)

TARJETA POSTAL





A los empresarios y productores de Baleares.

Si te dan un premio por tu trabajo. No te hinches, parecerás un cerdo bien cebado.

Prefiera:

«**CERVEZA MALLORQUINA**»

FALCON - PRIPPS - ROSA BLANCA



¡REVOLUCION EN LAS OFICINAS DE PROYECTOS!

**DEL SIMPLE DIBUJO A LAPIZ
AHORA SE PUEDE OBTENER POR XEROPIA
¡EL PLANO DEFINITIVO EN VEGETAL!**

- ... Y ADEMAS: REDUCCION a DIN A. 2 DIN A. 3 ó DIN A. 4
- ... Y ADEMAS: MAS BARATO QUE LOS DEMAS PROCEDIMIENTOS
- ... Y ADEMAS: ¡EN EL ACTO! POR SI FUERA POCO

OTROS TRABAJOS

- VEGETALES... A PARTIR DE ORIGINALES OPACOS Y ¡HASTA DE CARTON!
- REGENERACION DE PLANOS VIEJOS Y DETERIORADOS
- MEJORA DEL CONTRASTE, PARA MICROFILMAR
- CAMBIO DE ROTULOS, CAJETINES, RECTIFICACION DE ERRORES
- "COLLAGE", COMPOSICIONES Y CUANTO SU IMAGINACION LE SUGIERA

TODO

**EN CUALQUIER CLASE DE PAPEL CORRIENTE
Y CON REDUCCION DE FORMATO, A VOLUNTAD**

Central Copistería

OLMOS, 146 - PRAL - PALMA - TELS. 215348
210124
PALMA DE MALLORCA

UNICA MAQUINA EN PALMA DE MALLORCA

INVITAMOS

**A LOS SRES. ARQUITECTOS, INGENIEROS, DELINEANTES,
DIBUJANTES, PROYECTISTAS, ETC. Y A LOS LABORATORIOS DE REDUCCION DE PLANOS
A REALIZAR SUS TRABAJOS POR ESTE NUEVO PROCEDIMIENTO
QUE AHORRA MUCHO TIEMPO Y MUCHO DINERO**

DEL 80 % AL 90 % DE AHORRO DE ESPACIO PARA EL ARCHIVO