

# LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU EVOLUCION

Como anunciábamos en nuestra última edición, se ha seguido desarrollando el "Curso sobre la empresa española y su posible evolución en los próximos seis años", patrocinado por nuestra Entidad con la asistencia técnica de Consultores Españoles, S. A.

El viernes, día 12 de marzo, disertó don Angel Carrallo Méndez, Doctor Ingeniero Industrial, Director General de GEMSA y Miembro del Consejo Rector del Centro Europeo para la Formación de Directores, sobre "El problema de las informaciones para el control de la empresa". Habló, en primer lugar, del afinamiento de los precios de venta en vista del crecimiento de la competencia y de las mejoras del servicio y calidad de los productos.

El progresivo incremento de los costos y la necesidad de aumentar el equipo de producción obliga a agilizar la gestión empresarial mediante una más rápida y eficiente acción, un mayor miramiento en el control de los precios, una rotación violenta del capital invertido y una reacción inmediata ante las exigencias del mercado. Hasta hoy se pudo trabajar sin excesiva preocupación por los costos, plazos de entrega, etc; pero ya no es posible: se impone una información ágil y completa que permita fiscalizar todos los entresijos de la empresa. Una aportación sugerente sería un esfuerzo coordinado de los mandos y los técnicos de las mismas; esfuerzo apoyado por la dirección para reflexionar juntos sobre las necesidades de información, a fin de encontrarse en línea competitiva.

El jueves día 18, la conferencia titulada "Pros y contras de las fusiones de empresas" corrió a cargo de don Jaime Suárez Alvarez, de la Empresa Nacional Bazán. Inició su lección refiriéndose al marco general de la planificación a largo plazo, con las consecuencias de los factores que determinan el perfil de nuestra época económica: incesante innovación tecnológica, desaparición de las fronte-

ras, ampliación en profundidad de los mercados y mayor cuantía en las inversiones. Continuó exponiendo la alternativa básica de la estrategia de crecimiento (interno y externo), haciendo referencia a las grandes opciones estratégicas: productos, mercados, dimensión y recursos humanos, técnicos y capital. Glosó, a continuación, lo que él denomina "grandes ejes del crecimiento": materias primas/consumo, concurrencia / mercado, técnica ("know-how") capital. En la persecución de estos objetivos estriba el tema del crecimiento externo, a través de la inversión fuera del marco actual de la empresa que se amplía. En la operación de crecimiento externo, distingue una fase inicial de diagnóstico de la entidad y un inventario de las necesidades que hay que satisfacer, en función siempre de las estrategias y ejes de crecimiento ya expuestos. Con ello, ya se está en condiciones de fijar objetivos. En la segunda fase, el examen exhaustivo del entorno, permitirá conocer la empresa que tiene de lo que carece la otra. De esta forma, se evitará el correr el riesgo de cometer un error de base. Expuso, a continuación, los casos siguientes en las operaciones de concentración, fusión y colaboración entre empresas: A) Crecimiento externo sin concentración: 1.- Adquisición de "Know-how" sin fusión, adquisición de licencias de asistencia técnica. 2.- Cesión de parte del activo, liberación de recursos inmovilizados. 3.- Conversión en empresa satélite. B) Crecimiento externo con concentración: 1.- Directa, por adquisición de acciones; 2.- Indirecta, o adquisición de parte o todo el activo. Desarrolló seguidamente las operaciones de colaboración pactada en todas sus facetas. Finalmente, se refirió a las operaciones concretas de fusión, con un examen de los aspectos jurídicos y fiscales.

La quinta conferencia, del ciclo que comentamos,





estuvo a cargo de don Ignacio Olcoz Urcelay, Economista, Miembro de la Comisión de Comercio Interior del Plan de Desarrollo. Después de manifestar que entre los nuevos objetivos fundamentales de la empresa, la expansión figura entre los primeros, explica que ello se debe a dos motivos: 1º) Porque son muchas las empresas que han ordenado su actividad en función de la expansión. 2º) Porque la expansión ha demostrado ser necesaria para el logro de una rentabilidad adecuada a largo plazo. Desde este prisma han de analizarse las dos cuestiones básicas de la expansión: el cuándo y el cómo, la oportunidad y el procedimiento de la expansión. La oportunidad depende de tres factores fundamentales: a) La fase de la vida por la que atraviesa el producto de la empresa. b) La estructura tipológica del sector al que la empresa pertenece. c) El efecto sinérgico que deriva de la expansión. Si no se tienen en cuenta estos tres determinantes al momento de elegir una política de expansión, se corre el peligro de cometer un error definitivo. Una vez propuesta esta meta, se hace preciso observar el modo idóneo de ponerla en práctica. Para ello, es necesario que sea correctamente definida la orientación de la expansión, que es, una vez más, función de la fase de la vida del producto y de la tipología del sector. Exige el acierto en la elección entre el crecimiento interno y el crecimiento externo e implica, finalmente, la adopción de una sana política financiera. Terminó diciendo que "el crecimiento de la empresa es con frecuencia la condición insoslayable de su supervivencia, pero es también el más complejo y comprometido que puede afrontar el empresario".

También en el Salón de Actos del Edificio Humiaga, tuvo lugar la sexta conferencia de este interesantísimo ciclo patrocinado por nuestra Entidad, inter-

vinando en esta ocasión don Luis González Seara, Doctor en Ciencias Políticas, Catedrático de Sociología de la Universidad de Madrid, con la charla intitulada "La nueva Sociedad española ante la idea del trabajo industrial". Comenzó el conferenciante indicando que la idea del desarrollo es una teoría del cambio social que abarca bastante más que la simple ideología del desarrollo económico. Señaló seguidamente, los cambios fundamentales que supone en la organización social todo proceso de desarrollo, exponiendo el cambio que se está produciendo en la sociedad respecto a la idea de beneficio y de valoración del trabajo. La nueva ética del logro, del afán de éxito, se desarrolla al mismo tiempo que la consideración nueva del beneficio y la rentabilidad industrial, tanto en el volumen de operaciones como en ganancias alcanzadas. A la vieja persecución del beneficio inmediato, con el menor número de operaciones económicas posibles, se van imponiendo los beneficios a largo plazo, el volumen de la empresa, la imagen prestigiosa de la marca en el mercado. Insensiblemente, esta nueva mentalidad va arraigando en la gran empresa, aunque todavía existen tendencias apegadas a los moldes de la sociedad tradicional.

Restan aún dos conferencias para finalizar este curso; la primera de ellas, séptima de la serie, correrá a cargo, como anunciamos previamente, de don Manuel Galea García, Abogado, Miembro del Centro Europeo para la Formación de Directores y Director del Seminario de Directores Generales, que versará sobre "Evolución de la Gestión y Control de las Empresas Familiares", cerrando el ciclo don Andrés Fernández Romero, Economista y Profesor Mercantil, con la octava y última conferencia titulada "La Dirección General ante la Política Financiera de la Empresa".