

JOAN MASSONS I RABASSA. CURRICULUM VITAE DETALLADO

SUMARIO

Apartado	Página
1-El mundo de la empresa. Un primer contacto	1
2-La enseñanza vocación temprana	1
3-Primeros trabajos académicos	2
4-Titulaciones y reconocimientos	2
5-Dedicación profesional a la empresa	2
6-Investigación	3
7-Actividades de enseñanza en ESADE (Universidad Ramón Llull)	5
8-Actividad docente fuera de ESADE	6
9-Casos prácticos que integran temas de análisis y estrategia financiera	6
10-Ejercicios sobre análisis y estrategia financiera	10
11-Libros publicados	11
12-Libros en coautoría	18
13-Libro en preparación	19
14-Conferencias y ponencias	20
15-Artículos publicados	20
16-Relación con entidades	21
17-Historial deportivo	21

1.- El mundo de la empresa.

Mi primer contacto con las finanzas empresariales se produce cuando, a la edad de los 16 años, entro como alumno en ESADE. Era el tercer año de vida de esta escuela. La única actividad docente que ESADE desarrollaba en ese momento era la Licenciatura en Ciencias Empresariales.

2.- La enseñanza, vocación temprana.

Mi vocación hacia la docencia surge de dos cuestiones que vivo siendo muy joven. Durante la década de los 60 hay una fuerte corriente migratoria de murcianos y andaluces hacia Cataluña. Bajo la dictadura franquista los hijos de estos obreros no tienen acceso a la enseñanza básica o muchos de ellos tienen que trabajar desde muy jovencitos. En las barriadas periféricas de Barcelona se crean escuelas nocturnas donde jóvenes estudiantes impartimos formación de manera gratuita a personas con menos recursos.

Así pues, al terminar cada jornada las clases en ESADE, yo dedicaba la primera parte de la tarde a estudiar y al atardecer cogía el Metro transversal para ir a Hospitalet a hacer de profesor gratuito, pero contento de hacer algo importante.

Por otra parte, una academia de idiomas del centro de Barcelona me fichó como profesor de inglés después de obtener mi grado de Proficiency (Oxford University) y más

tarde como Profesor de Literatura francesa, eso me procuró diversión y un dinerillo que, como estudiante, me venían muy bien.

3.- Primeros trabajos académicos.

ESADE pedía a sus alumnos una monografía cada uno de los cuatro primeros años de carrera.

En el primer curso trabajé el tema de la alienación filosófica en el pensamiento de Karl Marx bajo la dirección del distinguido catedrático de filosofía de la Universidad de Barcelona Doctor Jaume Bofill.

En el segundo curso desarrollé una monografía sobre las tesis de Karl Marx de la alienación económica dirigida por el destacado profesor de economía Doctor Luis Figa-Faura.

En el tercer curso escribí sobre metodología de los estudios de mercado basado en una experiencia que viví en un trabajo hecho para la firma Crédito y Docks de Barcelona.

En cuarto curso desarrollé la planificación económico-financiera de un Laboratorio Farmacéutico italo-español con sede en Milán que operaba con la marca Vister (Vismara terapéutica).

En el quinto curso cerré mi carrera en ESADE con la tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales: "El método inductivo en la pedagogía del análisis de Balances". Esta tesina analizaba la realidad económico-financiera de cinco empresas de diferentes sectores de manera que el análisis llevaba a resultados que permitieran, desde la visión práctica, inducir un principio de carácter conceptual analíticamente válido. Me dirigió la tesis de Licenciatura el Doctor Jaume Iglesias Sitjes, quien más tarde se convirtió en mi mentor en ESADE. En la tesina se le otorgó la máxima calificación posible, EXCELENTE por unanimidad del tribunal.

4.- Titulaciones y reconocimientos.

Licenciado en Ciencias Empresariales ESADE. Universidad Ramón Llull.

MBA por ESADE.

Licenciado en Ciencias Económicas. Universidad de Córdoba.

Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Ramón Llull.

Premio ACCID 2012 a la Excelencia Académica.

5.- Dedicación profesional en la empresa.

El día después de mi última clase en ESADE, por invitación del Profesor Josep Cervera Bardera Director Financiero de La Catalana de Gas, entré a trabajar en la División Económica de esta empresa.

Trabajé como Analista Financiero durante un año hasta que la inquietud y deseo de encontrarme en una posición ejecutiva me hizo cambiar de trabajo y entrar como Adjunto a gerencia de la firma Manufacturas Petronius Sl.

Compaginaba este trabajo de tipo ejecutivo con unas pocas horas de clase de Finanzas en ESADE en calidad de Profesor Ayudante de mi mentor Dr. Iglesias Sitjes.

La posibilidad de intensificar mi dedicación a la enseñanza me llevó a conectar con un grupo empresarial del sector de la construcción UNINCO, que me permitía mucha libertad para continuar con la actividad docente. De director financiero, pasé a director General y posteriormente a miembro del Consejo.

Cuando en ESADE el Dr. Iglesias me pasó la responsabilidad de impartir las asignaturas de Finanzas, se enfocaba mi actividad definitiva: Profesor Titular de Finanzas en ESADE y Asesor en Estrategia Empresarial.

Esta actividad definitiva sufre un paréntesis cuando en 1985 trabajo como asesor del dossier de candidatura de la ciudad de Barcelona a los Juegos Olímpicos de 1992.

Tras el nombramiento de Barcelona en octubre de 1986, como sede de los Juegos Olímpicos del 92, fui llamado por el COOB (Comité Organizador de la Olimpiada de Barcelona) para trabajar en calidad de Director de Planificación de Operaciones. El acuerdo con ESADE fue dedicarme cuatro años en la fase de planificación de los Juegos con cortas intervenciones en clase, para regresar luego a mi plena actividad como Profesor Titular de Finanzas.

6.- Investigación.

Mi labor investigadora ha estado centrada únicamente en investigación aplicada, con la excepción de mi Tesis Doctoral y el contenido de determinados artículos y libros.

Como investigación aplicada, en 1976 con una democracia incipiente en España y con la popularidad creciente del PSOE, se creó en el sector productor de energía eléctrica el temor a una nacionalización de la energía.

A raíz de ello se encargó a ESADE una investigación sobre las posibles consecuencias de carácter económico para los accionistas expropiados.

Realicé esta investigación bajo la dirección del Doctor Robert Tornabell Carrió. Como modelo aproximativo y bajo el consejo del Dr. Tornabell investigué el proceso de nacionalización de la industria eléctrica en Italia con la creación de la ENEL (Ente Nazionale della Energía Elettrica). El dinero obtenido por los accionistas del proceso de nacionalización de las grandes empresas eléctricas italianas se canalizó hacia la Bolsa, reforzando tres entramados de grandes empresas cotizadas visiblemente interrelacionadas. Un entramado en el norte bajo el eje de Milán, un segundo entramado tejido alrededor de Roma y un tercero tejido alrededor de Nápoles.

La inyección de dinero a empresas privadas fue importante, pero con rentabilidades muy pobres a corto y medio plazo.

Mi Tesis Doctoral ha sido la actividad investigadora más significada de mi currículum. Es cierto que el contenido de los seis libros que he publicado ha integrado también elementos fruto de un proceso de investigación, pero no son obras plenamente derivadas de una investigación extensa y profunda como lo fue mi tesis doctoral.

La tesis lleva por título: La rentabilidad de las estaciones catalanas de esquí alpino. Fue un trabajo iniciado en el año 2000 bajo la dirección del Doctor Robert Tornabell Carrió y defendida el día 30 de mayo de 2007 siendo miembros del Tribunal los doctores:

Ramon Adell (presidente)

Carles Torrecilla (secretario)

Miquel Trías

Joan Rosàs

Eduard Berché

La tesis se calificó con Excelente cum laude por unanimidad del tribunal.

Del Preámbulo o primer apartado de la introducción (primera parte) de la tesis, cito la frase siguiente: *“El reto es enunciar principios de gestión analíticamente fundamentados en el sector del esquí alpino catalán”*.

En el segundo apartado escribo: *“La hipótesis central de esta tesis se basa en la posibilidad de que exista un modelo económico de las estaciones de esquí alpino que sea viable a medio y largo plazo”*.

En este segundo apartado hablo de las contribuciones teóricas que sostendrán el modelo, citando al Premio Nobel Paul Anthony Samuelson en lo referente a su pensamiento sobre las *“Scope economies”*. Así mismo, menciono la contribución del también Premio Nobel, James Mirrlees con su teoría del *“Social Cash Flow”*.

Los cuatro apartados de la introducción hablan de las dificultades para llegar a obtener información bien elaborada de carácter económico-financiero de las estaciones catalanas de esquí alpino correspondiente al periodo analizado: desde 1990 hasta 1998. Sin embargo, estos cuatro apartados explican el necesario trabajo de campo.

La segunda parte (esencialmente metodológica) de la tesis, plantea con mayor extensión las hipótesis de trabajo. Adicionalmente distingue los efectos económicos, tanto directos como inducidos, de las estaciones de esquí alpino y finaliza hablando de la necesidad de valorar los proyectos a partir del *“Cost Benefit analysis”*

Respecto a los efectos inducidos, el trabajo se centra en las siete comarcas donde se encuentran las diez estaciones catalanas: Valle de Arán, Alta Ribagorça, Pallars Sobirà, Solsonès, Berguedà, Cerdanya, y Ripollès. Siguiendo las teorías de Mirrlees se determina la base económica y el multiplicador comarcal a partir de la ocupación laboral. A continuación, se explica la formulación del coeficiente de filtraciones de rentas fuera de las regiones que tienen estaciones de esquí.

El paso siguiente es obtener la media (1996) de la Renta Familiar Disponible, la desviación típica y el coeficiente de variación (Pearson) de las comarcas catalanas, con y sin estaciones de esquí, para observar diferencias.

La tercera parte es la más extensa del trabajo. Se inicia definiendo el modelo de análisis de la economía de las estaciones de esquí y después se centra en el análisis concreto, una por una, de las diez estaciones catalanas que, de occidente a oriente son:

Baqueira-Beret, Boi-Taüll, Espot Esquí, Port-Ainé, Port del Comte, Rasos de Peguera, La Massella, La Molina, Vall de Núria y Vallter

La cuarta parte de la tesis propicia una visión conjunta del sector y una mirada fuera del esquí catalán.

La quinta y última parte del trabajo se dedica a las conclusiones y al apoyo instrumental en forma de BIBLIOGRAFÍA, índice de tablas y figuras.

Las conclusiones del trabajo son en esencia las siguientes:

Sin una inversión de tamaño determinado no se alcanza una rentabilidad mínima en la estación de esquí.

Las comarcas catalanas con estaciones de esquí son líderes en el crecimiento de la Renta familiar disponible por habitante.

En lo que hace referencia a la "Base Económica" de las tierras catalanas con estaciones de esquí, con la excepción del Ripollés y Solsonés, esta es positiva.

La estación de esquí es un centro de coste que promueve la rentabilidad de otros negocios relacionados con la práctica del esquí.

Aportaciones para el empresariado: Explica y demuestra la forma de enfocar la gestión de la estación de esquí en combinación con otros negocios.

Aportaciones para el Gobierno de Cataluña: Hace ver el efecto de riqueza social que reporta la presencia de las estaciones de esquí sobre la economía comarcal.

7.- Actividad de enseñanza en ESADE (Universidad Ramón Llull)

Junto al Profesor Jaume Iglesias introduje en ESADE un cambio significativo en la metodología de la enseñanza. Se trató de aplicar a la enseñanza de las Finanzas Empresariales la recomendación que la OCDE había hecho para las Facultades de Física y Química de las universidades europeas.

Esta recomendación consistía en huir de las típicas formas de enseñanza de una hora por asignatura determinados días de la semana. Contrariamente a esto la OCDE aconsejaba concentrar cada materia en bloques de 4 horas por la mañana o por la tarde. A primera hora el profesor tenía que exponer de forma esencial y resumida uno o varios principios fundamentales sobre los que versaba la lección del día. A segunda hora, este principio se matizaba y desarrollaba con más profundidad. A tercera y cuarta hora se constituían varios grupos con número de alumnos más reducido que, dirigidos por profesores ayudantes, aplicaban a la práctica lo visto anteriormente con el Profesor Titular.

A lo largo de mi trayectoria docente he diseñado e impartido los siguientes programas:

Análisis Financiero en la carrera universitaria de Ciencias Empresariales

Análisis y Planificación Financiera en el MBA Full time, MBA part time, EMBA (Executive MBA), Dirección Financiera, Dirección de Marketing y Dirección de Operaciones.

Planificación Financiera en la Carrera Universitaria de Ciencias Empresariales

Análisis y Planificación Financiera en el MBA Full time en inglés.

Finance for Marketing en el Máster in Marketing Management de la carrera universitaria internacional y el programa con ESADE-Universidad Bocconi, denominado EMMS Executive Master in Marketing and Sales.

Asignatura de Finanzas en la Carrera de Derecho en ESADE y en el programa DIN Derecho Internacional de los negocios.

8.- Actividad docente fuera de ESADE

Mi contrato con ESADE ha significado, hasta hace tres años, absoluta exclusividad. Esto quiere decir que mi actividad docente fuera de ESADE ha quedado durante años supeditada a autorización expresa.

Mientras duró el régimen de exclusividad pude colaborar como:

Profesor invitado en INSEAD, Universidad de Chile y Escuela de Turismo de la Habana.

Profesor asociado en la Escuela Judicial Española cuando se produjo su traslado a Barcelona.

En la actualidad sigo colaborando con ESADE y como Profesor invitado, de forma permanente, en las siguientes universidades:

- Universidad de Deusto, en los campus de Bilbao y Donosti. Deusto Business School.
- Universidad Católica de Oporto. Porto Business School.
- UVic – UCC. Facultat de empresa.
- Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial.
- Università Luigi Bocconi.

9.- Casos prácticos que integran Análisis Financiero, Planificación y Estrategia Financiera.

Estos 50 casos están inspirados en trabajos de consultoría, extrayendo la parte que pueda resultar pedagógicamente relevante. Por expreso deseo de las empresas no he utilizado la verdadera razón comercial o social.

No cito en esta relación casos reales identificados: Inditex, Ikea, Corte Inglés, Mercadona, Grupo ENCE, Mango, Makro, Mapfre, etc. porque pertenecen a épocas pasadas sin interés pedagógico actual o bien porque la empresa me lo ha pedido para su programa de In Company Training sin que el caso tenga un relieve pedagógico significado.

Título	Contenido	Cat.	Cast.	Ingl.
--------	-----------	------	-------	-------

Accesorios	La fusión de diversas empresas plantea un futuro con posibilidades de crecimiento, se discuten las posibilidades de financiar este crecimiento.	SI	SI	SI
Acesa	Esta concesionaria de autopistas ofrece aspectos interesantes como su desarrollo y elevadas rentabilidades, con la única fisura de la baja rentabilidad de su inversión en empresas participadas. El caso se centra exclusivamente en análisis financiero. No entramos en planificación ni estrategia financiera.	SI	SI	SI
Ainsa	Una decisión sobre el préstamo a una empresa o incorporarla como participada.	NO	SI	SI
Alfa-Energía SA	Empresa productora de electricidad que ha de estudiar la viabilidad de suministrar a un nuevo polígono industrial.	NO	SI	SI
Alí Babá	Dilema riesgo-rentabilidad. Una decisión sobre continuidad con dos clientes morosos.	SI	SI	SI
Alt Pallars	Caso dedicado a planificación que plantea alternativas de desarrollo del esquí en este entorno.	SI	SI	NO
Altesa	Posibilidades de financiación del crecimiento de esta empresa.	NO	SI	NO
Aromas 2001	Estudio de la compatibilidad de la política de dividendos con la financiación del crecimiento de la empresa.	NO	SI	NO
Astica	Efecto sobre la rentabilidad para el accionista de una política de endeudamiento.	NO	SI	NO
Augrisa	Análisis financiero con ajustes por inflación.	NO	SI	NO
Baqueira-Beret	Análisis económico-financiero de esta estación de esquí entre 1965 y 2007.	SI	SI	SI
Cadena hotelera Floreada	Análisis del margen de contribución de tres unidades de negocio.	NO	SI	NO
Canosa	Averiguar si hay connotaciones jurídicas negativas en la gestión de la empresa.	NO	SI	NO
Carma	Empresa familiar que, después de intensas discrepancias, ¿se abre a la entrada de accionistas no familiares con fuerte presencia en el Consejo...buena decisión?	NO	SI	SI
Casarill-Batllevell	Una joven empresa depuradora de aguas residuales hace un mal planteamiento de su estrategia financiera. Se impone reestructurarla y reconducir la negociación con los posibles financiadores.	NO	SI	NO
Climisa	Una clínica plantea una importante expansión física. Muchos accionistas están en contra. El cuerpo facultativo y las Mútuas de salud, clientes de la clínica, lo ven con buenos ojos. Hay que argumentar con cifras las dos posiciones encontradas.	SI	SI	NO

Cobusa	Empresa concesionaria de automóviles con diversas delegaciones de ventas duda de la política de precios de vehículos de ocasión.	NO	SI	NO
Comesa	Una frustrada relación amorosa deriva ahora en amor platónico e invita a una participación empresarial. Un primer informe en contra de esta operación se ha de someter a revisión y crítica.	NO	SI	NO
Credeza	Empresa de material deportivo que sufre tensiones de tesorería. Se trata de valorar el informe de reestructuración propuesto por la empresa.	NO	SI	NO
Cumosa	Empresa familiar fabricante de electrodomésticos, participada per un grupo industrial que manifiesta preocupación por las tensiones de tesorería. La manifiesta obsolescencia de la fábrica plantea un futuro difícil.	NO	SI	SI
Diagraf	Empresa de diseño y artes gráficas que experimenta grandes cambios a causa del relevo generacional en su gestión.	SI	SI	NO
Dimaqsa	La filial de esta empresa puede llevarla a la ruina.	NO	SI	
Din-Dan	Empresa fabricante de juguetes que se plantea una estrategia de cara a exportar a Europa. Se contrastan las alternativas de mantenerse sólo en el mercado español o abrirse a Europa.	NO	SI	NO
Dolcasa	Empresa de pastelería congelada que experimenta una fuerte expansión comercial. Se trata de valorar tanto los efectos económicos como financieros de este crecimiento.	NO	SI	NO
Dolsa	Es un caso de resolución secuencial adaptable a cursos universitarios de larga duración en los que el trabajo de análisis y planificación se pretende amplio y profundo.	SI	SI	SI
Ediba	Empresa de artes gráficas y editoriales con múltiples líneas temáticas. Posee tres filiales en Latinoamérica. La falta de adaptación a la demanda literaria específica de Chile, Venezuela y Méjico la lleva desgraciadamente al concurso de acreedores.	NO	SI	NO
Emisa	Caso de resolución secuencial pormenorizada de una editorial que, pese al éxito comercial acaba en concurso de acreedores. Caso adaptable a cursos universitarios de larga duración.	NO	SI	NO
Farmacia Domínguez	Se plantea la duda entre comprar o alquilar un local anexo para potenciar líneas de parafarmacia.	NO	SI	NO

Ferma	El caso obliga al alumno a ir transformando un balance desde el momento fundacional al tiempo que incorporando la puesta en marcha gradual.	NO	SI	NO
Find it easily	El caso presenta los avatares de una empresa creadora de un programa informático, su puesta en marcha y la planificación de futuro.	NO	SI	NO
Forisa	Empresa dedicada a tala y repoblación forestal. El progreso del resultado en valores absolutos lleva a los socios a ignorar la pérdida de rentabilidad.	NO	SI	SI
Fustemsa	Es un caso de interrelación de aspectos jurídicos y económico-financieros. Dos empresas de carpintería mecánica han de llegar a un acuerdo sobre el tratamiento de un cliente alemán.	NO	SI	NO
Hospital de Ntra. Señora de la Faena	Análisis económico-financiero del hospital de una fundación benéfica privada.	SI	SI	NO
Hotel Plaza	Actuación de un banco que ha hecho un préstamo al hotel con garantía de segunda hipoteca, cuando el banco de primera hipoteca emprende acciones legales contra el hotel.	SI	SI	SI
Jocs	Empresa de juguetes que no trata adecuadamente el análisis económico de cuatro líneas de producto.	NO	SI	NO
La Manufacturera S.A.	Un caso de análisis del crédito otorgado a clientes.	NO	SI	NO
Lafesa	Laboratorio farmacéutico que planifica su futuro. Hay que diseñar una estrategia financiera adecuada dadas sus expectativas de futuro.	NO	SI	SI
Llabosa	Empresa fabricante e instaladora de chimeneas metálicas recibe un importante pedido por parte de una empresa promotora inmobiliaria. Es necesario estudiar las inversiones a las que obliga este encargo y su viabilidad económico-financiera.	NO	SI	SI
Lomás SA	Empresa de soluciones informáticas donde se controlan los márgenes de contribución de diversas unidades de negocio en dos mercados: público y privado. Se trata de planificar y discutir la viabilidad de una nueva línea de negocio.	NO	SI	NO
Magusa	Empresa fabricante de maletas que experimenta un fortísimo aumento de ventas. Los socios discuten tres estrategias de futuro. Estabilidad, crecimiento sostenido por capital propio o crecimiento financiado con crédito.	NO	SI	NO
Matecsa	Empresa editorial de publicaciones técnicas actualizables mediante suscripción. Opera	NO	SI	SI

	con dos líneas editoriales. Una política muy conservadora aboca a la empresa a un concurso de acreedores.			
Mayorel	Empresa que comercializa al mayor con aparatos de calefacción y refrigeración. Quiere pasar a ser empresa industrial en el apartado de calefacción.	NO	SI	NO
Mecaflora	Empresa fabricante de maquinaria para parques y jardines. Una ampliación de capital a la que el socio mayoritario no puede concurrir crea tensiones entre los accionistas.	NO	SI	NO
Mollesa	Grupo fabricante de muebles con fábricas en Cataluña, Francia y Alemania lanza una nueva línea muy selecta que le lleva a dificultades financieras.	NO	SI	NO
Niesa	Empresa constructora de caravanas y viviendas prefabricadas. Un posible nuevo accionista sopesa la posibilidad de invertir en esta empresa.	NO	SI	SI
Ofsa	Empresa dedicada a formación a distancia. Condiciones muy liberales de crédito con clientes crean una elevada morosidad.	NO	SI	SI
Pansa	El cese de una empresa distribuidora de zapatos puede provocar el cierre de 20 talleres de un pueblo de Alicante. Los talleres deberán unirse y crear el plan de viabilidad de la nueva empresa.	NO	SI	SI
Prelsa	Empresa fabricante de componentes electrónicos. Con una cartera de clientes muy concentrada. La quiebra de un importante cliente está a punto de arrastrarles al desastre. Eso condicionará futuras pautas de comportamiento de uno de los accionistas.	NO	SI	NO
Pronasa	Empresa cárnica. Caso secuencial muy detallado para a un curso largo. Un relevo generacional en la dirección de la empresa cambia la cultura de ésta, generando temor entre el accionariado.	SI	SI	SI
Supervacances	Se trata de una empresa dedicada al ocio-aventura. Una de sus líneas de actividad es deficitaria. Un sistema dirigido a controlar los diversos márgenes de contribución detecta el problema.	SI	SI	SI

10.- Ejercicios sobre análisis y estrategia financiera.

Los ejercicios de mi autoría, y que utilizo en la actividad docente, se encuentran recogidos en un archivo que consta de 237 ejercicios, de los cuales todos están escritos en castellano, 47 en catalán y 48 en inglés.

Enumerar su contenido uno por uno y describirlos, como he hecho con los casos prácticos, sería exhaustivo. Los ejercicios están clasificados de acuerdo con las temáticas monográficas siguientes:

Dispongo de 65 ejercicios dedicados a analizar el tema del endeudamiento empresarial, la visión que la empresa ofrece de su solvencia y la capacidad de pago puntual de sus deudas. Por ejercicios monográficos se entiende aquellos en que el tema preponderante es el que aquí describo. Obviamente aparecen también elementos de análisis económico en la mayoría de estos 65 ejercicios, pero el foco pedagógico fundamental se dirige al balance y a los aspectos de carácter patrimonial-financiero.

La segunda temática se dirige a ejercicios enfocados a la conformación de la economía específica de las unidades de negocio o centros de beneficio de la empresa. Igualmente está el análisis económico de las diversas unidades de negocio centradas en el concepto del Margen de contribución. De este segundo tema monográfico he redactado 36 ejercicios.

La tercera temática de tipo monográfico ha dado pie a la creación de 84 ejercicios enfocados al análisis económico empresarial pivotando sobre el ROA, ROE y apalancamiento financiero. Estos 84 ejercicios incluyen también la crítica del ROCE y de las desafortunadas ratios que utilizan el EBITDA.

Al aspecto de la Planificación y Estrategia económico-financiera he dedicado 37 ejercicios.

Finalmente, y dado que los anteriores ejercicios son de tipo monográfico, he creado 15 ejercicios más que combinan de forma integrada todos los tópicos anteriores.

La distribución por idiomas es la siguiente:

	Catalán	Castellano	Inglés
1-Solvencia y puntualidad de pago	12	65	24
2- Análisis económico de Unidades de negocio	7	36	8
3-ROA i ROE. El ROCE y ratios del EBITDA	15	84	10
4-Planificación y estrategia financiera	9	37	2
5-Integración de conocimientos financieros	4	15	4
TOTAL	47	237	48

11.- Libros publicados

Diagnóstico de la Pyme. Diagnóstico financiero a corto plazo

Este fue mi primer libro. Lo escribí en coautoría con el Dr. Robert Tornabell. La decisión de escribir este libro radica en un encargo que "La Caixa" hizo a ESADE y que dirigieron los Doctores Jordi Montaña y Robert Tornabell. El objetivo del libro es facilitar un conocimiento sobre los aspectos analíticos de la finanza empresarial a propietarios y gestores de pymes, respetando las características de estas empresas como sus limitaciones financieras y su capacidad de expansión.

El texto fue editado por "La Caixa" en 1983.

El libro está dividido en dos partes. La primera parte presenta los ratios fundamentales del área económico-financiera con una exposición conceptual inicial seguida de la aplicación práctica a una empresa.

La segunda parte la bautizamos como "Diagnóstico de la Gestión del Circulante" y hacemos una descripción de carácter conceptual de los recursos financieros al alcance de las pymes. A continuación, hacemos una aplicación de Cash Management en una empresa.

FINANZAS. Análisis y estrategia financiera

Este texto lo presenté al Premio Prat Gaballí (Prat fue fundador de la Editorial Hispano-europea). Quedé finalista. Sin embargo, la Editorial tuvo interés en publicar el libro debido a su finalidad y características.

El año de la primera edición fue 1985. El prólogo es del Dr. Xavier Adroer y Tassis, tercer director general de ESADE y un gran impulsor de la institución.

Yo había observado que la literatura financiera más leída en aquellos momentos, esencialmente de autores norteamericanos, resultaba muy generalista, y poco profunda en la temática del análisis económico-financiera empresarial a través de ratios.

El libro podría diferenciarse de la literatura financiera del momento si yo era capaz de incidir bien sobre la lógica subyacente de los indicadores financieros empresariales, lo cual garantiza un grado de profundidad superior en esta temática concreta. En segundo lugar, yo tenía el objetivo de que el libro fuera un auténtico manual sobre cómo llevar a la práctica la implementación de ratios y obtención de conclusiones que orienten la gestión empresarial.

La primera parte del libro es plenamente teórica e ilustrada con cortos ejemplos numéricos. La segunda parte es plenamente práctica y expone casos empresariales extensos de desarrollo secuencial, aplicando los principios e indicadores de la primera parte.

La obra consta de 14 capítulos. Los dos primeros están destinados a señalar la importancia del análisis económico-financiero en la empresa y enmarcar su ámbito de actuación. El tercer capítulo aborda un tema de capital importancia en la práctica, pero muy descuidado en los trabajos de los profesionales de la Finanzas empresariales, que es la estructuración de las cuentas del balance cara a un análisis efectivo del mismo. El capítulo contiene una crítica del Plan Contable oficial poniendo de relieve sus errores conceptuales y carencias.

Los cuatro capítulos siguientes abordan la temática del Análisis Patrimonial de la empresa y la Solvencia empresarial, saliendo al paso del clásico error de confundir las posiciones de garantía frente a la deuda de la empresa con su capacidad de pago puntual de las deudas.

Los capítulos 8, 9 y 10 están dedicados al análisis económico empresarial. La estructuración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Plan Contable oficial es objeto de crítica, denunciando sus carencias y errores de concepto. Las contribuciones más destacadas de estos tres capítulos son el fondo y la forma de analizar la economía individualizada de las unidades de negocio o centros de beneficio empresariales, las oportunidades de negocio brindadas por la teoría de la marginalidad, la conceptualización

del ROA global diferenciado del ROA de explotación y el "divorcio mental" al que obliga la diferenciada gestión de activo y pasivo en el mundo de la empresa.

Los cuatro últimos capítulos del libro tienen como objetivo explicar la temática de la planificación económico-financiera y la estrategia financiera que configurará en el futuro el pasivo empresarial.

El capítulo 11 hace un recorrido minucioso -estilo manual- sobre el vínculo entre la planificación general de la empresa y la planificación económico-financiera que se deriva de la misma. El texto explica el recorrido sistemático que nos permite pasar desde el Estado Planificado de Resultados, los Movimientos Previsionales de Circulante, al doble Presupuesto de Tesorería ordinario y extraordinario y finalmente al Balance Previsional.

El capítulo 12 enumera una temática muy descuidada en la práctica profesional que es el análisis del origen o causas de la futura necesidad financiera planificada por la empresa. El libro expone un concepto nuevo en el momento de su edición, que es mi teoría del desfase financiero profundo por contraste con las necesidades financieras calculadas por el doble Presupuesto de Tesorería. La teoría del desfase financiero profundo me ha dado pie a provechosos avances en las tareas de consultoría financiera.

El capítulo 13 está destinado a una visión conceptual de los recursos financieros al alcance de las empresas. Digo "visión conceptual", pues lo que se hace es una reflexión crítica sobre cinco aspectos de cada recurso que acaban delimitando su ámbito de aplicación ortodoxa: montante o principal, plazo, finalidad, garantías exigidas y coste.

El último capítulo del libro se enfoca sobre la estrategia financiera empresarial. Esto supone cerrar esta primera parte teórica del libro poniendo en relación todo el contenido de los capítulos anteriores con las complejas decisiones sobre capital versus deuda. Rentabilidad versus riesgo.

El libro concluye con la incontestable pregunta sobre la estructura óptima de pasivo desarrollada pero nunca resuelta por el modelo Miller-Modigliani. El dilema riesgo versus rentabilidad no tiene una respuesta óptima. Mi texto defiende la posibilidad de acotar, orientar o enmarcar (nunca "resolver") el campo estratégico de la finanza mediante una trilogía basada en las expectativas de generación de ROA futuro, de endeudamiento presente y de cash Flow libre futuro.

Esta trilogía que ha resultado una positiva contribución a las tareas de consultoría financiera resume la triple fuerza o debilidad de una empresa: aspecto económico futuro vía ROA planificado, aspecto de la fuerza patrimonial vía ratios de endeudamiento y finalmente el aspecto monetario, vía generación futura de liquidez manifestado por el Cash Flow libre futuro.

La segunda parte del libro, como he comentado antes, es plenamente práctica y ocupa 250 páginas dedicadas al análisis pormenorizado de dos empresas durante un periodo de cinco años, mostrando cómo las conclusiones del análisis económico-financiero histórico condicionan y fundamentan el proceso de planificación y estrategia financiera futura de estas empresas. La construcción de los cuadros de planificación es minuciosa abordando cantidad numerosa de epígrafes de partidas del balance y estado de resultados, tal como nos encontraríamos en la práctica de cualquier empresa.

Análisis Financiero en inflación

En 1986 tuve la oportunidad de dirigir la tesina de Licenciatura de un alumno brillante: José García Nebot. La temática de la tesina era explorar el estado de la cuestión en las empresas, de una inflación que en aquellos años era galopante en Argentina y Brasil y nada despreciable en Europa, pues en España habíamos funcionado con preocupantes inflaciones de dos dígitos. Un documento importante nos inspiró a muchos profesores la idea de llevar el tema de la inflación a las clases de análisis financiero empresarial. El documento en cuestión era el informe Sandilands.

El contenido de la tesina fue un elemento importante para reformar mis asignaturas de Análisis Financiero en la Carrera Universitaria y en el MBA de ESADE. Resultó una materia compleja, técnicamente difícil de abordar, pero una reflexión obligada en la coyuntura nacional e internacional. El brillante alumno García Nebot se incorporó a mi equipo como Profesor de prácticas y poco tiempo después pasó a Profesor Titular.

Las demandas de conferencias sobre el tema y el potente contenido de la tesina de García Nebot me inspiraron la idea de escribir un libro en coautoría con mi exalumno. La editorial Hispano-europea aceptó sacar adelante la publicación que tuvo lugar en 1988.

El libro tiene cuatro partes fundamentales y 17 capítulos.

La primera parte formula los ajustes por inflación a hacer sobre las diversas partidas del balance y Estado de Resultados en el bien entendido de que se trata de ajustes de orden privado de las empresas al margen de los Planes de regularización que un Gobierno pueda emitir. Es un tema de MIS (Management Information Systems) más que de Public Accounting.

Sin embargo, el capítulo quinto está dedicado al análisis de la normativa fiscal española sobre actualización de balances

La segunda parte del libro está dedicada a aplicar sobre un caso práctico los tres sistemas de ajustes explicados en la primera parte.

- a) Ajuste por Índice General de precios
- b) Ajuste por coste de reposición
- c) Ajuste por coste de reposición, reajustado por Índice general de precios.

La tercera parte del texto fue la más novedosa en su momento, pues volvemos a la empresa trabajada en la segunda parte y elaboramos el análisis económico-financiero bajo la luz cambiante de los ajustes por inflación. Sin embargo, afectamos la planificación económico-financiera de esta empresa con los ajustes por inflación y vemos como tales ajustes inciden sobre la futura estrategia financiera de la empresa.

La cuarta parte del libro la iniciamos haciendo una recomendación sobre la posibilidad de simplificar la metodología de ajustes de estados financieros y luego diseñamos tres casos prácticos más, donde tratamos diferentes problemáticas influidas por el impacto de la inflación.

Finanzas para profesionales de marketing y ventas

Dos profesores de ESADE merecen una mención especial cuando se trata de conocer la génesis y desarrollo de las materias de Marketing en ESADE. Sergio Barraza y Fred Wechsler. Un día nos reunimos. Ellos me pidieron si yo podía investigar y llegar a conceptualizar los focos de conflicto en las empresas entre los directivos comerciales y los financieros.

Trabajé el tema al objeto de identificar la forma de abordar conceptualmente cuestiones como:

- 1- El diferente interés que hay entre la selección y mantenimiento de clientes por parte de los estamentos comerciales y los financieros. Esto me remitía a la temática de la solvencia de la clientela, al riesgo de *default* y el lucro no obtenido en rechazar un cliente o contrariamente en liberalizar su crédito.
- 2- Los diferentes puntos de vista en cuanto a la variedad y volumen del Stock de Producto terminado; cómo afecta al plazo de entrega como arma competitiva y cómo afecta al ROA y a las necesidades financieras cuando este stock alcanza volúmenes insostenibles.
- 3- La evolución de la rotación de stocks como un elemento de riesgo para la tesorería de la empresa.
- 4- La evolución del plazo de cobro de clientes como arma competitiva, pero con riesgo para la finanza empresarial.
- 5- La capacidad de financiación vía endeudamiento de determinadas inversiones comerciales sobre todo aquellas de carácter inmaterial.
- 6- La importancia de enfocar los costes comerciales en variables o fijos y el efecto sobre el margen bruto.
- 7- Las políticas de precios y promociones comerciales a través de la teoría de la marginalidad.
- 8- El análisis de la rentabilidad de zonas comerciales, líneas de producto y/o clientes estratégicos.
- 9- El impacto de las acciones comerciales sobre el margen de explotación y la rotación del activo para actuar sobre el ROA de la empresa.

Fruto de este trabajo pusimos en marcha diversas ofertas formativas en ESADE. El programa de Dirección de Marketing, el Máster en Dirección Comercial y el programa internacional que ESADE comparte con la Università Luigi Bocconi de Milán: Executive Master in Marketing and Sales.

La extensión de estas actividades formativas tuvo como uno de sus efectos que la Dirección Editorial de Ediciones DEUSTO de Planeta De Agostini me propuso escribir un libro sobre la interacción Comercial-Finanzas.

La primera edición del libro tuvo lugar en 1996. El prólogo fue a cargo del Dr. Lluís Pugés, director General de ESADE.

El libro consta de 11 capítulos que incluyen cuatro casos prácticos de clara interacción entre la función comercial y la financiera. Cada capítulo consta de dos partes. La primera es conceptual, ayudada de cortos ejemplos numéricos y la segunda es de carácter práctico, concretamente es la aplicación de las ideas de la primera parte a una empresa que inicia una significativa cultura de marketing. La misma empresa ilustra los primeros ocho capítulos del libro con aplicaciones analíticas y conclusiones que se encadenan de forma secuencial.

Los capítulos 9, 10 y 11 presentan tres empresas con determinadas problemáticas donde las decisiones comerciales y financieras interactúan de forma decisiva en su gestión.

Veamos con mayor detalle el contenido de estos once capítulos:

Los cuatro primeros capítulos responden a las preguntas que anteriormente he descrito como puntos 1 a 5: La solvencia de los clientes y la gestión de stocks y plazo de crédito a clientes.

Los capítulos 6, 7 y 8 inciden sobre los puntos que van del 6 al 9: acciones sobre el margen de contribución, la rentabilidad de las unidades de negocio y el efecto alternativo sobre el margen y la rotación del activo que tiene como resultado una determinada ratio ROA.

Los tres últimos capítulos dedicados a la problemática de tres empresas, presenta en primer lugar una empresa con deseo y posibilidades de aumentar sus ventas, pero el diferente comportamiento de las dos líneas de producto obliga a diferenciar las estrategias de crecimiento. Por otra parte, las acciones del equipo de vendedores repercuten de forma diferente en las once zonas comerciales en que han dividido la geografía del Estado Español y se crean dudas sobre elegir entre vendedores de plantilla y representantes autónomos. Todo ello obliga a armonizar los deseos de tipo comercial con las posibilidades financieras de la empresa y el mantenimiento de determinado resultado económico.

En segundo lugar, se presenta el caso de una empresa que guiada por el ánimo de motivar a los responsables de las cincuenta y tres áreas comerciales y promover su autonomía ha creado unos auténticos "Reinos de Taifas" con repercusiones negativas sobre la clientela específica de cada área comercial. La empresa tradicionalmente juzgaba el éxito de una zona comercial por el volumen de ventas. El capítulo propone un cambio radical y muestra las cifras dimanantes del margen de contribución de las diversas áreas para pasar más adelante a mostrar un concepto más efectivo que elimina los "Reinos de Taifas". Este concepto es el de ROA contributivo que obliga a gestionar el nivel de stocks y crédito a clientes de cada área con mucho más rigor.

Finalmente, el libro se cierra con el caso de una empresa fabricante de juguetes que, atenta a las tendencias del mercado, concentra su producción en los meses de suministro a los detallistas, muy cercanos a las fiestas de Navidad y Reyes. Esta concentración de la producción conlleva costes desmesurados y tensiones de tesorería. El estudio del comportamiento del portafolio de productos muestra qué juguetes pueden someterse a producción estable a lo largo de los meses previos a la época de suministro a tiendas y qué juguetes requieren la espera en la formulación de demanda por parte de los comerciantes. Estas decisiones cambian la planificación del próximo año con evidentes ventajas de coste y planificación de la tesorería.

Finanzas prácticas

"La Caixa" hizo un encargo a ESADE en 1994. Se trataba de mejorar la preparación en análisis de riesgos de una selección de los analistas de la central de Barcelona. Me ilusionó enormemente este programa, pues era una buena oportunidad de dirigirme a expertos y poder trabajar un nivel alto de formación en análisis económico-financiero empresarial.

Los primeros minutos de clase me mostraron que yo había puesto el listón demasiado alto y que la formación previa del grupo de analistas de riesgos no era tan potente como había pensado. Sin embargo, dentro del grupo había una excepción: Ramon Vidal Vizmanos; con él era posible levantar el vuelo.

Al término del curso nos reunimos para discutir diversidad de temas, de modo que la suma de claridad conceptual y fuerte experiencia práctica de Vidal Vizmanos me decidieron a incorporarlo como profesor en ESADE, para descubrir en él una capacidad pedagógica fuera de lo común.

Fruto de esta colaboración decidimos llevar adelante una obra en coautoría. La editorial Hispano-europea aceptó editar el libro que salió al mercado en 1997.

Prologaron el libro los Doctores Isidre Fainé y Robert Tornabell.

El objetivo del libro es plenamente práctico y dirigido a lectores expertos que pueden fortalecer sus conocimientos en finanzas empresariales a través de once casos prácticos.

La problemática analizable a partir de estos casos es la siguiente:

Empresas que comparten accionistas, pero que "de iure" no forman grupo, aunque "de facto" los accionistas sí que piensan que son un grupo. Sin un análisis riguroso de cada empresa, una entidad en dificultades puede arrastrar al desastre a otra que tiene una buena evolución económico-financiera.

El crecimiento comercial se debe planificar. No siempre el éxito comercial y económico garantizan la fluidez de la tesorería.

La expansión internacional de una empresa creando filiales en el extranjero con participación de accionistas del país foráneo, puede crear visiones diferentes de la gestión y tensiones de tesorería de difícil resolución.

Una óptica accionarial centrada exclusivamente en la cifra absoluta del dividendo puede hacer olvidar los indicadores de rentabilidad empresarial y la revalorización de la acción.

Hay que evaluar, en un proceso de fuerte competencia basada en detrimento de los precios de venta, si una fusión con el competidor más directo y agresivo, cediendo en el precio de las acciones, no compensa respecto a la guerra de precios.

El análisis económico de las unidades de negocio debe hacerse analizando el margen de contribución y obviando el reparto de costes fijos generales a las diferentes unidades de negocio.

Una conducta empresarial éticamente dudosa y la política arancelaria de un país pueden crear problemas en una empresa.

La concentración de cartera de clientes puede reportar problemas serios cuando un cliente estratégico falla. La empresa que vive esta circunstancia se acoge al concurso

de acreedores. Levantar nuevamente el vuelo requiere un análisis muy cuidadoso de perspectivas futuras.

Como metodología el libro plantea cada caso como una situación problemática en la que se trata de dar una salida. Esto el lector lo puede trabajar intentando elaborar una respuesta a la problemática del caso práctico. A continuación del enunciado de cada uno de estos once casos se adjunta una nota pedagógica que hemos llamado "desarrollo del caso" (no vale la frívola palabra "solución") que da una respuesta a la problemática del caso.

Finanzas empresariales para profesionales del ámbito jurídico

Unos meses después de editar el libro "Finanzas para profesionales de marketing y ventas", la Dirección editorial de Ediciones Deusto me contactó nuevamente y me preguntó si yo podía proponer una nueva publicación.

Cuando ESADE puso en marcha la Facultad de Derecho de la Universidad Ramón Llull, creé la asignatura de Análisis Financiero en la carrera de Derecho. El enfoque de la asignatura fue una respuesta a la frase que yo había oído en boca de varios juristas: *"La Contabilidad en la Facultad era una maría ..."*

Adicionalmente se trataba de localizar qué aspectos de la finanza empresarial podían completar la formación de un jurista. Me ayudaron bastante en este diseño mis trabajos de consultoría en contacto con despachos de abogados y peritajes en procesos judiciales.

Esta experiencia fue útil en la Carrera Universitaria de Derecho, en el Máster en Gestión empresarial para juristas, el programa de Derecho Internacional de los negocios en ESADE, así como la formación a los Jueces en la Escuela Judicial.

Había pues contenido para un libro que vio la luz en 2009

El texto consta de 9 capítulos con los siguientes contenidos.

El primer capítulo tiene como objetivo desmitificar la complejidad contable del balance para asentar una base contable lógica y práctica que permita a los juristas reconciliarse con la odiosa asignatura de la carrera de Derecho.

Los capítulos 2, 3 y 4 explican un tema vital para los juristas, la forma de entender la capacidad de la empresa de garantizar sus deudas a través de su equilibrio patrimonial, la solvencia mostrada por su Activo Circulante y la capacidad de retorno de deuda cuando arbitran concesiones contractuales de empresas que han impagado.

Los capítulos 5 y 6 explican a los juristas como se conceptúa la rentabilidad empresarial distinguiendo el fruto de la gestión del activo del impacto del pasivo. La gestión de los activos extrafuncionales se presenta en su aspecto de responsabilidad del Consejo de Administración frente a los intereses generales del accionariado.

Los capítulos 7, 8 y 9 hablan de Planes de viabilidad. Frecuentemente el secretario del Consejo de Administración es un jurista. Hay que evitar que sea un "invitado de piedra" en aquellas reuniones del Consejo en que se discuten actuaciones importantes como la Planificación y Estrategia financiera futuras.

En la parte final del libro presento dos extensos casos prácticos que como tema central desarrollan una clara interrelación entre temas financieros y jurídicos.

El primero de estos casos presenta el error de repartir proporcionalmente los costes de la central de una cadena hotelera a los diversos hoteles de la cadena constituidos en unidades de negocio. El rechazo de esta mala práctica tiene como consecuencia el despido de una excelente directora de hotel que rechaza ese *modus operandi*. Las connotaciones éticas y legales de este injusto despido y las consecuencias económico-financieras de perder una buena gestora son ilustrados con el análisis de los estados financieros del hotel.

El segundo caso práctico explica que, para adquirir las acciones de un socio que abandona la sociedad, el resto toma la decisión de pagar a cuenta un dividendo desmesurado, que compromete la tesorería de la empresa y lleva a hipotecar el edificio de la sede. Esto se hace a espaldas de un banco que ha ayudado mucho a la empresa en el pasado.

12.- Libros en equipo

Lo que se aprende en los mejores MBA

Este texto fue dirigido por el Doctor Oriol Amat y publicado por Ediciones Gestión 2000 S.A. en el año 1999. El capítulo de mi autoría es el capítulo quinto que trata de Planificación y estrategia financiera. Este capítulo consta de los siguientes apartados:

Introducción.

¿Subsiste de manera aislada la planificación económico-financiera?

Relaciones jerárquicas y funcionales en el proceso de la planificación.

El encaje de la planificación técnico-comercial con las previsiones económico-financieras.

Los documentos de previsiones económico-financieras.

La olvidada función de análisis de las causas de la necesidad financiera futura.

Bases conceptuales para un debate sobre estrategia financiera.

Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa

Este libro pertenece a la colección de "Cuadernos Cinco Días". Publicado por esta editorial en 1999 con la colaboración de ENDESA.

Yo redacté en coautoría con el Profesor de ESADE Dr. Jordi Fabregat el capítulo 9 que lleva como título:

"Las capacidades de la empresa (III): Recursos Financieros"

Este capítulo se subdividió en los siguientes apartados:

1-La planificación económico-financiera

- 2-El análisis del origen de la necesidad financiera
- 3-La estrategia financiera
- 4-La disminución de Activos
- 5-La política de crecimiento
- 6-El dilema capital versus deuda
- 7-La rentabilidad en el dilema capital-deuda
- 8-El efecto de apalancamiento financiero
- 9-Acotaciones técnicas en el dilema capital-deuda
- 10-Fuentes de Financiación y Objetivo de la empresa
- 11-Equilibrio patrimonial
- 12-Mercados financieros
- 13-Productos financieros
- 14-Conclusiones

13.- Libro en preparación

Se trata de un libro en coautoría con Ramón Vidal Vizmanos, prácticamente terminado. El título propuesto a la editorial es: "Cuarenta pecados capitales en Finanzas".

El libro recopila cuarenta errores frecuentes y malas prácticas a evitar en la gestión financiera empresarial.

Estos 40 errores los hemos agrupado en seis capítulos diferentes que son:

1-La ordenación de las cuentas y forma de presentación de un balance para su análisis. Este capítulo cita errores frecuentes en la preparación de los balances que permite un análisis riguroso de los mismos. Salimos al paso de las carencias y errores conceptuales del Plan de Contabilidad oficial.

2-El análisis patrimonial de la empresa. Aquí localizamos una serie de errores del tipo siguiente: Los Fondos Propios como escondite de la deuda. La cuenta de crédito asumido como financiación permanente. ¿El Fondo de Maniobra deficitario, un temor no fundamentado? Capital suscrito y desembolsado.

3-Activo y Pasivo Circulante como imagen de la solvencia empresarial. Superávit de Circulante, ¿garantía de pago puntual a terceros? Las peticiones exageradas a la solvencia corriente.

4-La puntualidad de pago. ¿Garantías como único motor de crédito? El mito de la venta salvadora. La disponibilidad monetaria asociada al resultado económico. La planificación en la relación banco-empresa.

5-Sobre el Estado de resultados. Dividendos encubiertos. La falacia de los recursos financieros sin coste. Cargo de intereses en áreas funcionales.

6-Sobre los indicadores de rentabilidad. ROA y ROE con "pies de barro". Errores conceptuales del Plan Contable Oficial. Gastos financieros sobre ventas, una ratio engañosa. El ROCE, un error. El EBITDA, una falacia. Ratios derivadas del EBITDA. La amortización, un consumo poco entendido.

14.- Conferencias y ponencias

No he podido registrar a lo largo de mi trayectoria profesional una recopilación precisa de mis conferencias y ponencias en congresos, mesas redondas y *workshops*.

Tengo un recuerdo de los temas que con más frecuencia y más recientemente he abordado.

He participado como ponente en:

Case Workshops de la EFMD (Dublín 1982, Madeira 1984, Barcelona 1986 y San Petersburgo 1989) presentando algunos de los casos que he mencionado en el apartado número 8 de este Currículo.

V Congreso Nacional de Economía en 1995 (Las Palmas de Gran Canaria)

Como temas fundamentales de conferencias puedo mencionar los siguientes:

- a) Crítica al Plan Contable Oficial de 2008
- b) Mitos y verdades del EBITDA
- c) Ratios que mienten: ROCE, EBITDA/ Intereses, Deuda financiera / EBITDA, EBITDA Margin
- d) El clásico. Barcelona F.C. versus Real Madrid con ratios económico-financieras a valorar.

15.- Artículos publicados

Tampoco en este tema he podido hacer una recopilación sistemática de todos los artículos publicados.

Entre otras, he escrito para las siguientes publicaciones:

1.- Revista Alta Dirección. (Ediciones Nauta)

a) 1978 Año XIV nº 82 NOVIEMBRE-DICIEMBRE Página 597 "Recomendaciones sobre el Plan Oficial de Contabilidad de la pequeña y mediana empresa, en una óptica de análisis económico-financiero". En este artículo hago nueve recomendaciones saliendo al paso de las carencias y errores conceptuales del Plan de 1974.

b) 1.979 Año XV nº 83 ENERO-FEBRERO Página 167 "El factoring. Mercado específico de aplicación "

El artículo abre reflexiones sobre la conveniencia del uso de este recurso financiero.

Aborda los siguientes aspectos:

- Sujetos del factoring. El factor, el cliente, el comprador.
- Servicios del factoring. Selección compradores, Información, financiación, cobro, estadística de compradores, seguro.
- Margen sobre ventas y coste del factoring, umbral de rentabilidad y factoring.
- Riesgo de la concentración de cartera y Factoring

2.- Diario La Vanguardia. Varios artículos sobre financiación del sector inmobiliario de los que lamentablemente no he guardado registro.

3.- Revista Contabilidad y Dirección. ACCID, Profit Editorial y Panel Editorial SL

a) Número monográfico publicado en 2009 dedicado a la "Gestión del Circulante. Bases conceptuales y aplicaciones prácticas ". Mi artículo lleva como título "Implicaciones Estratégicas en la Gestión del Circulante" página 79.

El resumen de mi artículo es:

El presente artículo pretende mostrar las consecuencias de las decisiones tomadas por las direcciones de las sociedades a propósito de sus activos circulantes y financiación a corto plazo.

Un vistazo al actual panorama empresarial desde la doble perspectiva, la de consultor financiero y la de profesor, nos muestra un acentuado desconocimiento de las implicaciones de la gestión del circulante en el planteamiento y desarrollo estratégico-político de las empresas.

b) Número monográfico publicado en 2015 dedicado a "Nuevas tendencias en información financiera. Bases conceptuales y aplicaciones prácticas ". Número 20.

Mi artículo lleva como título "Ratios que mienten" Página 215.

Este trabajo analiza cuatro ratios que son conceptualmente erróneos, puesto que su numerador y denominador no respetan la relación de causa-efecto o de mutua dependencia, que es condición *sine qua non* de cualquier indicador en forma de ratio. Estas ratios son: ROCE (Return On Capital Employed), Deuda financiera/EBIDTA, EBIDTA Margin, y por último EBIDTA/Intereses.

Hay que pensar adicionalmente que las tres ratios que presentan el EBIDTA, resultan erróneas por la forma de utilización del EBIDTA, que solamente se puede circunscribir a temas de valoración de empresas y a la comparativa analítica con el presupuesto financiero ordinario.

16.- Relación con entidades

Socio del Círculo de Economía

Secretario general del Club Financiero de Barcelona (1980-1990)

Patrocinador Académico del Club de finanzas de Antiguos Alumnos de ESADE

17.- Historial deportivo

Cuando en 1975 el Dr. Xavier Adroer, Director General de ESADE me invitó a integrarme como Profesor, le hablé de la necesidad de cierta tolerancia por parte de la escuela en relación con mis actividades alpinísticas, puesto que ya había iniciado y me había planteado también seguir con mi actividad deportiva como miembro de expediciones alpinísticas extraeuropeas.

El Dr. Adroer soltó una carcajada por esta condición mía. Nunca he sabido si la carcajada se debió la evidente tolerancia de la escuela o porque no me creyó.

En aquella época las expediciones extraeuropeas constituían un reto potente, a diferencia de ahora que se han facilitado enormemente. Los países de destino como el África Centro Oriental, Norte de África, Perú, Turquía, Nepal etc. tenían medios organizativos muy limitados, así como asistencia médica o de rescate en caso de accidente prácticamente inexistentes. Por otra parte, los costes de estas expediciones eran importantes, lo que nos obligaba a tramitar subvenciones oficiales.

Mis expediciones extraeuropeas han sido:

1-Operación Alto Atlas 1971

2-Operación Kurdistán 73 al macizo turco del Cilo Dag

3-Operación Kirenya 74 (Glaciares del Kilimanjaro, Pared Sur del Mawenzi y Monte Kenia)

4-Operación Djurdjura 75 (Norte de Argelia)

5-Operación Quechua 76 (Cordillera Blanca en Perú)

6-Expedición Saraghrar 77 (Himalaya de Pakistán)

7-Expedición Dhaulaghiri 79 (Himalaya de Nepal)

8-Expedición Ama Dablam 81 (Valle del Everest en Nepal)

9-Operación Hoggar 83 (Tamanrasset, Argelia)

10-Expedición catalana al Everest 83 (Cara Norte. Tíbet)

11-Expedición catalana al Everest 85 (Cara Norte. Primera ascensión catalana del Everest)

Fruto de esta última expedición escribí un libro en coautoría con Conrad Blanch, jefe de la expedición al Everest. El libro fue publicado por Ediciones 62 con el título "*Hem fet el cim*".

Portador de la antorcha Olímpica en las tierras del Ebro 1992.

Geganter d'Honor de la Vila de Solsona, como reconocimiento de esta población a la primera ascensión catalana al Everest.