

IDE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 208

EMPRESA Y BENEFICIO EN UN PERIODO DE RECESION

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 208
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907138

EMPRESA Y BENEFICIO EN UN PERIODO DE RECESION

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares Enero 1994



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.:84 - 8187 - 002 - 1

Deposito Legal: M - 10537 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Po de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

| | <i>Pág.</i> |
|---|-------------|
| <i>I. INTRODUCCIÓN</i> | 5 |
| <i>II. ORDEN ECONOMICO Y EMPRESA</i> | 7 |
| <i>III. LA EMPRESA EN UNA ECONOMIA ABIERTA</i> | 20 |
| <i>IV. BENEFICIO Y COMPORTAMINETO EMPRESARIAL</i> | 26 |

I. INTRODUCCIÓN ⁽¹⁾

Cuando se habla de recesión implica siempre y necesariamente una estrecha relación con la situación de la empresa y los niveles de beneficio. En general, se entiende que en todo proceso de recesión la crisis se produce en las empresas y los beneficios, de forma generalizada, sufren un deterioro muy importante.

Sin embargo, deben hacerse algunas precisiones significativas sobre las causas de esta recesión y el papel que juega la empresa y las perspectivas de beneficios en todo este proceso económico. Las recesiones o crisis son de múltiple naturaleza y, probablemente, no pueden ajustarse a unos patrones únicos dado que los motivos son sumamente diferenciados. Las condiciones o situaciones en que se producen así como las personas implicadas en las diferentes funciones políticas, económicas, empresariales o sindicales, suponen un planteamiento diferencial.

La economía significa siempre, básicamente, futuro y expectativas y basándose en ellas se deciden los comportamientos. El resultado y consecuencias de una recesión dependen en una gran medida de los comportamientos de los objetos económicos y ellos, a su vez, de las

1. Conferencia pronunciada en la Fundación Universidad Española el día 19 de enero de 1994

perspectivas de futuro. Sin embargo, juega un papel muy decisivo todo lo que hace referencia a los problemas concernientes a las experiencias acumuladas.

Las crisis se producen sin duda o se reflejan de manera muy evidente en las situaciones empresariales. Distintos análisis realizados sobre las crisis de las empresas, bien como consecuencia de la recesión, o bien como consecuencia de las crisis empresariales, se debe principalmente a la baja adaptación en las nuevas tecnologías y mercados. El problema de la crisis es un problema de coordinación y sus elevados costes en la economía y, en particular, una de las manifestaciones típicas de las crisis de la situación actual, es la que afecta a la lentitud o resistencia muy acentuada a las incorporaciones de una nueva división de trabajo, de nuevas tecnologías y mercados.

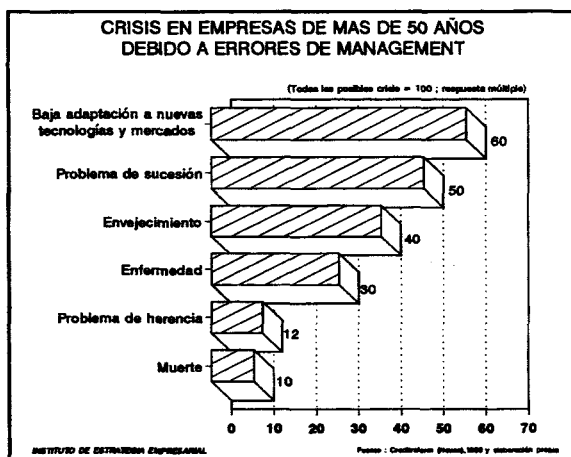


Figura 1

En la figura 1 puede apreciarse que la segunda característica fundamental de las crisis en las empresas se debe a problemas de sucesión, esto es, problemas que se derivan de la ruptura en el proceso

de sucesión en cuanto a los responsables y a la capacidad directiva dentro de esas empresas.

Por ello, creo que es importante que se analice esta perspectiva, tanto desde las dimensiones de la empresa, como en su relación con su entorno y en lo que afecta a las cuestiones referentes a las consecuencias y procesos de adaptación.

II. ORDEN ECONOMICO Y EMPRESA

A la hora de analizar esta relación entre recesión y empresa tenemos que considerar la situación del orden económico en el cual desarrolla la empresa su actividad.

En una economía cerrada, administrada, la empresa como institución lo que hace es "administrar" el ámbito de actuación que se le ha cedido dentro de esa ordenación intervenida de la economía. En este caso la empresa refleja las consecuencias de ese ordenamiento económico y, consecuentemente, se encuentra en una muy estrecha relación con la evolución del mismo.

En una economía abierta, la empresa es la que tiene que definir con su visión qué participación realiza en la división del trabajo. La empresa, con su Filosofía Empresarial, establece la forma en la cual interviene y diseña, a través de sus potenciales y capacidades, cuál es su estrategia de adaptación. En este caso se diferencia la relación entre empresa y ese ordenamiento económico. Por ello hay períodos de recesión en los cuales determinadas empresas responden de manera mucho más eficiente que las empresas más aferradas a situaciones administradas.

Tal como puede apreciarse en la figura 2, la relación entre la empresa y su entorno viene definida por un amplio campo de tensiones y la capacidad de la empresa depende de los procesos de adaptación que realiza. En este contexto en unos entornos de dinámica, de cambio rápido y turbulentos y de procesos de cambio, la empresa se encuentra con una estructura que tiende a la estabilidad. Por tanto, la capacidad de respuesta a las recesiones proviene no sólo del impacto de las mismas sino también de la forma de dominar la empresa estos procesos de adaptación que constituyen, sin duda, en una economía abierta, la clave no sólo del éxito empresarial sino del éxito económico en su conjunto afectando, por consiguiente, a las propias recesiones.

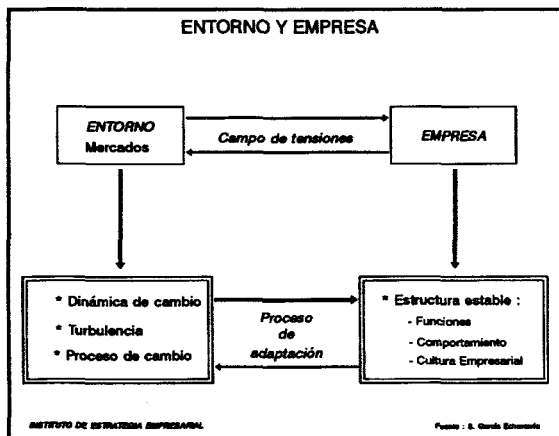


Figura 2

Esta relación empresa y entorno es la que da la respuesta al éxito o fracaso de la evolución de una economía. Si las empresas no tienen esa capacidad dinámica de adelantarse a las evoluciones de los entornos difícilmente podrán soportarse situaciones de recesión.

Quando las empresas se encuentran ante un proceso de adaptación permanente se suavizan, sin duda, los procesos de recesión económica. Puede apreciarse en la figura 3 como los costes de adaptación en una situación caracterizada por una administración de la economía se tienen empresas cuyas características vienen definidas por unos sistemas fuertemente burocrático-administrativos, son instituciones con cambios muy lentos y se presuponen una información perfecta y hay un dominio de lo funcional y con baja flexibilidad. Este tipo de estructura empresarial corresponde a ordenamientos económico-administrados que se supone que están basados sobre estabilidad y formación perfecta y evolución lenta. En este caso, característico de empresas en situaciones de ordenamiento económico cerrado, administrativo, los costes de adaptación son muy altos y existen muy pocas alternativas. Esta es la situación típica cuando se hacen afirmaciones de que no hay otra posibilidad de resolver estos problemas de adaptación económica.

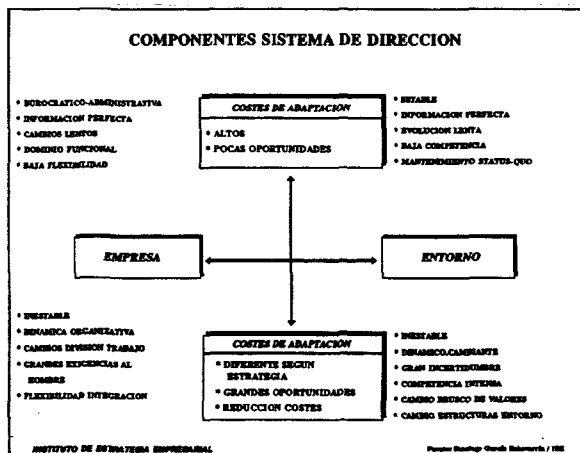


Figura 3

Por el contrario, en una economía abierta y dinámica lo que nos encontramos es que el entorno está caracterizado por una alta inestabilidad, por un entorno rápidamente cambiante lo que plantea grandes incertidumbres sobre su evolución y son entornos, a su vez, caracterizados por una competencia muy intensa. Esta es la situación que caracteriza el momento actual, para lo que se necesitan empresas que están caracterizadas por una gran "inestabilidad" de su propio esquema directivo y organizativo y que posean una gran dinámica organizativa y acentúen su velocidad de adaptación a las divisiones de trabajo. Se trata de empresas cuya referencia básica es la capacidad del hombre para poder dirigir las y organizarlas con los menores costes de organización. Son empresas con una gran capacidad de flexibilizar el proceso de adaptación y de integrar a los hombres y en este sentido son empresas cuyo éxito depende de su estrategia, de su institución y de su capacidad para elegir alternativas.

Esta segunda situación, que caracteriza el momento actual, viene definida por una situación que requiere dos condicionantes:

- * Recuperar la institución singular, la empresa, como el protagonista fundamental en la vida económica y social.
- * Recuperar al hombre en la institución.

Todos los actuales esfuerzos hacia nuevas formas institucionales y organizativas como todo lo que afecta a lean management van orientados en este sentido.

Los cambios en las organizaciones empresariales son debidos principalmente a tres causas:

- * Los cambios en los entornos debidos a la multinacionalización, a la apertura de las economías y todo lo que concierne a la mayor intensidad de la competencia. Ciertamente se generan sistemas más complejos pero, al mismo tiempo, se generan múltiples oportunidades y, por consiguiente, una alta diferenciación en las formas de entender los procesos empresariales.

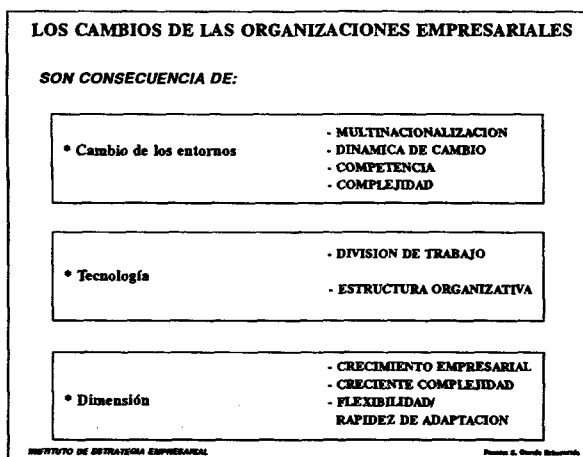


Figura 4

- * La tecnología incide, sin duda, en todo el proceso de cambio empresarial y, consecuentemente, en la división de trabajo. Ello exige otra estructura organizativa de la propia división de trabajo nacional e internacional pero, muy en particular, de la empresa. Si la empresa no se adapta a la nueva división de trabajo se tienen las dificultades que conllevan crisis empresariales que, en su conjunto, pueden provocar la recesión.

- * Un tercer elemento importante es el cambio o modificación en cuanto a las dimensiones empresariales. Se han modificado los criterios de crecimiento empresarial y la magnitud de las economías de escala de los años sesenta hacia otra nueva dimensión de economías de escala y la característica fundamental es que estas instituciones son más complejas porque necesitan cada vez de mayor flexibilidad y rapidez de adaptación.

Por consiguiente, el primer problema a analizar en esta relación entre empresa y recesión económica es la que se deriva de la dinámica de la división de trabajo. Esta dinámica proviene de la evolución de los valores y del conocimiento, valores que pueden provenir de la

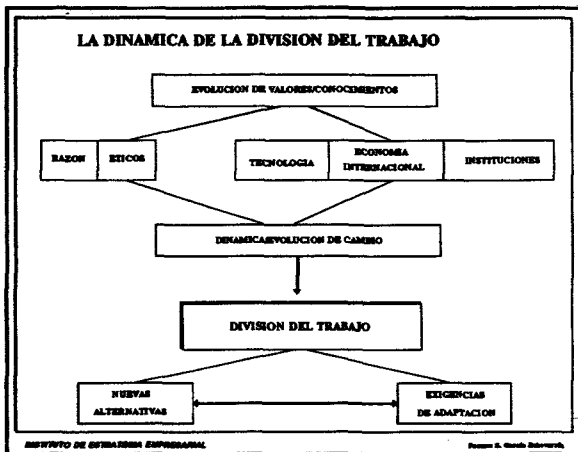


Figura 5

capacidad ética y del razonamiento, quiere decir, del pensamiento y del comportamiento, como también valores positivos que provienen de los avances tecnológicos, de la propia dimensión política en lo que

concierno a la apertura de las economías y de las propias formas de configurar las instituciones.

Esta dinámica de cambio significa la necesidad de visionarla y adaptar el proceso empresarial. Si se dispone de empresas con gran capacidad de adaptación a este proceso de cambio y también los entornos facilitan el mismo se encontrará que se puede integrar una nueva división de trabajo que ofrece, por un lado, nuevas alternativas y, por el otro, plantea mayores exigencias de adaptación.



Figura 6

La respuesta de una economía y de las empresas a este cambio en la división de trabajo implica una selección de alternativas, tal como ahora se plantea dentro del contexto europeo y esta selección de alternativas debe orientarse a los costes de coordinación. Lo que está claro es que esta división de trabajo afecta a las tres instituciones que definen el proceso económico:

- * El mercado, que tiene unas exigencias de orden económico y social, y que facilite la capacidad de las instituciones empresariales para adaptarse a la nueva situación e incluso que lo provoquen.
- * La empresa, que tiene que modificar su diseño empresarial y su forma de organizar y dirigir.
- * Las propias instituciones pública y la Administración que tiene también que sujetarse a las exigencias de esa nueva división de trabajo y que, por tanto, tiene que facilitar los procesos de adaptación.

La relación entre la empresa y el ordenamiento económico puede verse en la figura 7. Se sucede todo un ciclo en el que puede apreciarse que cuando se inicia una nueva división de trabajo se necesitan empresarios dinámicos, pioneros, que visionen aquella parte de la división de trabajo que más va a conducir al éxito de esa empresa o de esa economía y, consiguientemente, a través de detectar ese proceso, esa función de empresario schumpeteriano, es cuando las empresas dentro del nuevo contexto de la división de trabajo se especializa y logra asentarse en una situación que le lleva condicionalmente a un éxito empresarial. Lo que sucede frecuentemente es que si no se produce o existe un orden económico altamente competitivo que obligue a estar permanentemente en un proceso de cambio, estas empresas especializadas se acomodan en el proceso y generan administraciones, esto es, conlleva prácticamente a administrar. A su vez, en el momento de agotarse ese potencial generado como empresa pionera pide protección y es cuando se produce la ruptura. En los momentos actuales necesitamos en Europa nuevos pioneros dado que se ha acabado ese ciclo proteccionista.



Figura 7

La empresa como tal tiene, fundamentalmente, tres formas de adaptarse a las situaciones de cambio en todo este proceso y que caracterizan a las distintas épocas. Igualmente inciden en la evolución sectorial y en la evolución de la economía.

- * Existe, en primer lugar, una forma de *adaptación* que denominamos *oscilativa*; cuando una empresa se adapta a la situación cambiante mediante un reto administrativo, esto es, administra mejor los recursos disponibles, sus mercados y productos, sin modificar sustancialmente sus estructuras. En este caso se tiene una empresa que, habiéndose situado ya en una división de trabajo, lo que hace es administrar esa división cada vez de forma más eficiente. Incluso los conocimientos, la forma de dirigir de las personalidades de esa empresa son planteamientos administradores.

Se trata en este caso de adaptaciones en lentas productividad como consecuencia de procesos técnicos en los que se trata de aflorar al máximo el potencial que se ha definido y sin romper hacia una nueva estructura de división de trabajo.

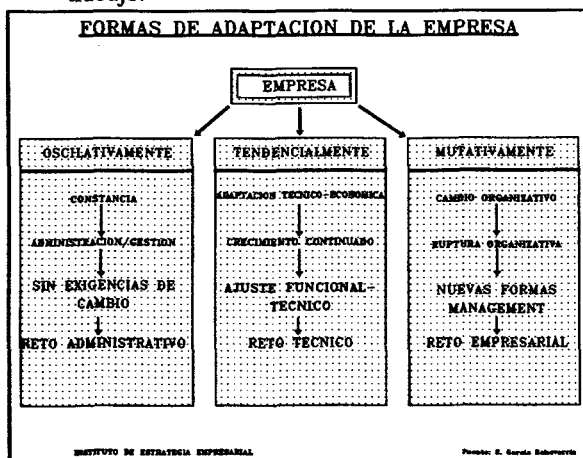


Figura 8

- * La segunda forma de *adaptarse* la empresa es por la vía que hemos denominado *tendencial*, esto es, la empresa se va adaptando permanentemente según se van produciendo nuevos conocimientos tecnológicos y nuevas aperturas de mercado. Por tanto, es un proceso paulatino de adaptación y de mejora. Esto ha sido típico de todas aquellas empresas en sectores dinámicos caracterizados por una alta competencia que se ven obligados a adaptarse permanentemente. El orden económico en una economía abierta y con competencia obliga necesariamente a este tipo de empresas

a adaptarse inmediatamente para no perder posiciones dado que sino entrarán empresas singulares en crisis pero no el sector. Se trata de ajustes técnicos funcionales, es un reto técnico, ingenieril, económico, financiero.

- * Existe una tercera forma de adaptación que es la que denominamos una *adaptación de tipo mutativo*. Cuando el proceso de cambio implica una ruptura, una nueva división de trabajo, se necesita un nuevo pionerismo, nuevas formas de management. Es el reto empresarial en el que está involucrada la institución y es el momento crítico de las instituciones empresariales que pueden afectar seriamente al conjunto de la economía.

En el contexto actual de la internacionalización de la economía en Europa tanto el Acta Unica como Maastricht supone una modificación sustancial del ordenamiento económico. Básicamente está caracterizado este nuevo ordenamiento por dos criterios económicos básicos:

- * Se produce, por un lado, el incremento de la competencia, lo que afecta principalmente a los países del Sur de Europa menos caracterizados por la intensidad de la competencia.
- * Por otro lado, afecta a una nueva división de trabajo que es el proceso actual en el que está inmerso el contexto europeo. No cabe la menor duda que las características actuales son ese proceso de transición hacia una nueva división de trabajo,

Y de estas dos consecuencias básicas se generan dos criterios económicos que deben regir toda actuación empresarial y a la que

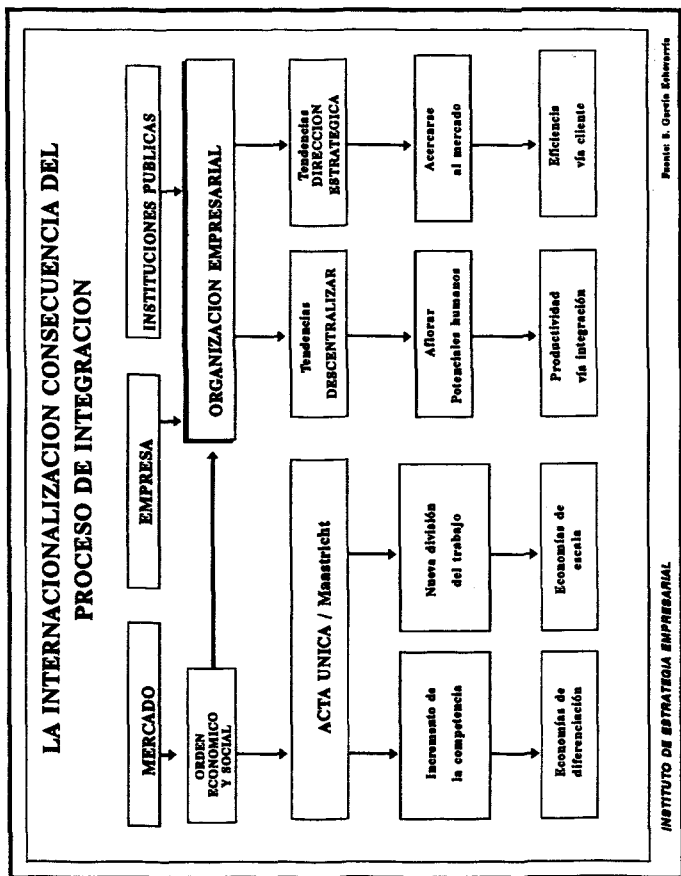


Figura 9

debiera de orientarse toda actuación de las instituciones responsables del ordenamiento económico y social de la economía:

- * El primer criterio se basa en que hay que generar economías de diferenciación. En economías abiertas y competitivas el criterio empresarial para la toma de decisiones en todas las materias de asignación de recursos es ver si se consiguen diferencias que le permitan posicionarse frente a la competencia en mejores condiciones. El criterio no es de beneficio sino de diferenciación, lo cual le llevará a ventajas competitivas que generarán beneficio.
- * El segundo criterio está relacionado con el problema de las economías de escala, esto es, se rompe con la estructura tradicional de basar las economías de escala en los volúmenes de producción de una empresa. Se tienen que buscar economías de escala por la vía de la cooperación dada la heterogeneidad de los mercados europeos.

Esto implica una nueva división de trabajo puesto que hay que lograr, por un lado, economías de escala y, por otro lado, economías de diferenciación. Eso significa plantearse la alternativa y resolverla entre

competir y colaborar

A las organizaciones empresariales y organizaciones que corresponden al entorno instituciones públicas prácticamente se basan en dos criterios a la hora de configurar estas instituciones, de dirigir las y organizarlas:

- * En primer lugar, la fuerte tendencia a la descentralización para aflorar los potenciales humanos que se disponen. Solamente por esta vía se pueden lograr altas productividades mediante la integración del hombre. La *productividad se logra con el hombre y no contra el hombre*. Y ello implica otras formas de diseño institucional organizativo y también un cambio sustancial en los comportamientos humanos.

- * Por otro lado, la organización empresarial tiene que tener más una *orientación de futuro que de pasado*. El presente no es consecuencia del pasado sino que es consecuencia de la visión de futuro teniendo en cuenta las condiciones del pasado. Y en este sentido se impone una forma de dirigir estratégica, que significa integrar al cliente y, consecuentemente, lograr los mercados con el cliente y no contra el cliente.

Este nuevo diseño de criterios económicos implica, consiguientemente, un nuevo diseño empresarial.

III. LA EMPRESA EN UNA ECONOMIA ABIERTA

En una economía competitiva la empresa está caracterizada por encontrarse ante la situación de definir su propia división de trabajo y la forma en la cual hace una reserva del espacio dentro del cual considera que puede ofrecer una combinación de factores más eficiente que la competencia.

Por ello la empresa tiene que partir, a la hora de definir su estrategia, de conocer, en primer lugar, sus propios potenciales, y no

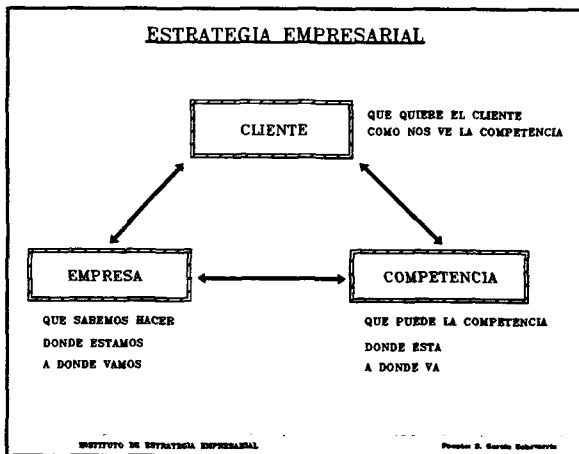


Figura 10

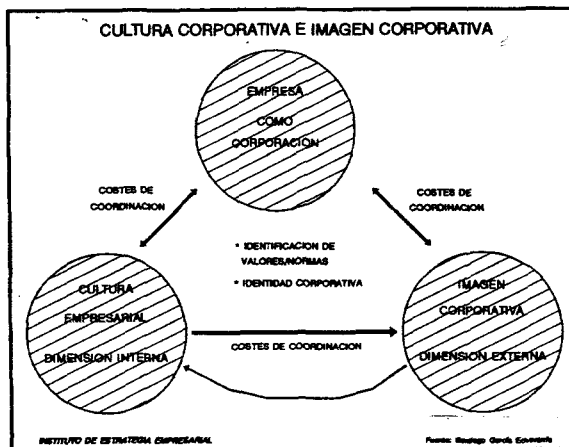


Figura 11

sólo realizar un análisis de mercado o análisis de la competencia. Desde el conocimiento de la propia empresa y de sus propios potenciales es cuando tiene que enfrentarse la empresa a las exigencias del cliente y a la respuesta que el competidor puede dar al cliente. Como puede apreciarse en la figura 10, en este triángulo mágico la empresa trata, por tanto, de enfrentarse, por un lado, con el cliente en cuanto a sus exigencias y, por el otro, con la competencia en cuanto a las diferencias con las que la competencia se presenta en su mercado. Una economía competitiva está definida por las diferencias que se plantean entre una empresa y otra, fundamentalmente, en cuanto a sus potenciales.

La empresa como institución se puede definir por su éxito o fracaso, y sus beneficios, como consecuencia de los costes de coordinación que genera. Por una parte los costes de coordinación internos de la empresa que vienen definidos por las dimensiones de la propia estructura y cultura empresarial y, por otro lado, los costes de coordinación que corresponden a la dimensión externa o de su imagen corporativa, en su relación con el entorno.

En una economía abierta y competitiva el éxito de una empresa radica en la reducción de sus costes de coordinación internos y externos. En la forma en la cual tiene que realizarse este proceso es rompiendo con sus estructuras jerárquico-administrativas y pasar más al hombre con su capacidad para identificarse con las normas y valores de la empresa y, consiguientemente, con una mejor identidad corporativa. Si el hombre no se integra en la empresa se disparan los costes de coordinación y se tendrá una baja posibilidad de resultados y, consecuentemente, de supervivencia.

Por tanto, en una economía abierta se concibe a la empresa en tres dimensiones:

- * La *dimensión institucional* que supone la definición de la empresa en sus dos pilares fundamentales:
 - La Filosofía Empresarial o el contenido y diseño de la empresa
 - La capacidad humana, quiere decir, la Cultura Empresarial que es la que genera sus costes de coordinación.

- * La *dimensión económica* en la que se tratan de generar las formas de adaptarse a las situaciones cambiantes impuestas tanto por las condiciones de los competidores, por el propio ordenamiento económico y las exigencias del cliente. Esta estrategia de adaptación que es múltiple y variada, es la que va a definir el éxito de una empresa. Pero no puede definirse una estrategia si previamente no se conocen las condiciones que generan el marco institucional propio.

- * Por último, la empresa se caracteriza también por la necesidad de definir la organización o el ordenamiento de la propia estructura. Pero solamente pueden realizarse los cambios organizativos cuando se le ha dado previamente la orientación en las dos dimensiones anteriores:
 - Conocer y aflorar los potenciales de esa institución.
 - Organizar para una determinada estrategia que es con la que se va a dar una respuesta al entorno y, también, a la competencia.

En una economía abierta corresponde al empresario la definición de esa visión que es una composición de realidad y utopía en torno a

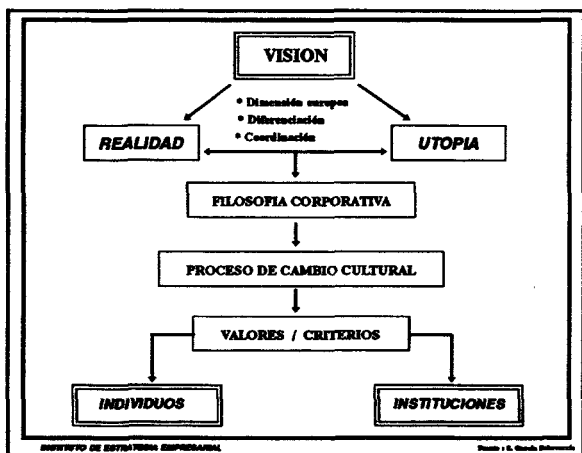


Figura 12

la cual diseña esa selección de la división de trabajo. Y a partir de ella es cuando define la Filosofía Corporativa en la que descansa toda la orientación del cambio cultural. En un sistema abierto si no se dispone de esta definición y conceptualización de la empresa difícilmente se va a poder disponer de los criterios con los cuales se van a regir la dirección de las instituciones empresariales y los comportamientos individuales.

Por consiguiente, la empresa viene definida por un sistema de valores. Este sistema de valores configura los dos pilares fundamentales de la empresa: su contenido y orientación, la Filosofía Corporativa y, por otro lado, los valores de los individuos que configuran esta empresa.

De esa Filosofía Corporativa y de las normas y comportamientos de los individuos de la empresa se definen los comportamientos ins-

titucionales y los criterios de actuación individuales que son los que modifican y asignan determinadas actitudes a la hora de plantearse la asignación de recursos.

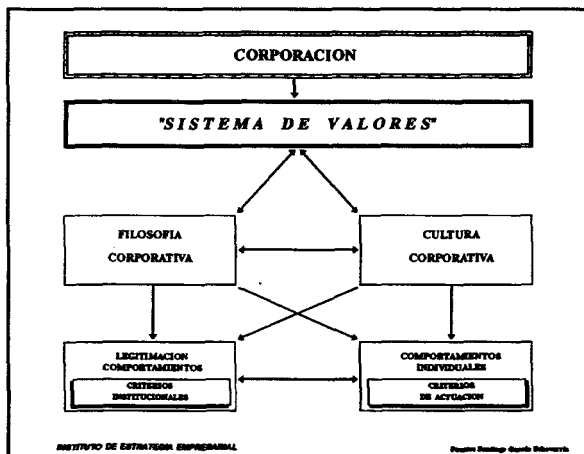


Figura 13

Una empresa competitiva está caracterizada por el hecho de disponer tanto de una institución, de una Filosofía y sus valores, como de unos hombres que acepten el planteamiento de competitividad como forma de entender este proceso de coordinación interno y externo.

Tal como puede apreciarse en la figura 14, la competitividad es consecuencia, por un lado, de la asignación de recursos así como también de la capacidad de los propios procesos de adaptación. La institución en su dimensión organizativa y estratégica definen, asimismo, la capacidad competitiva de una empresa.

Bien entendido que cuando se habla de competitividad se está hablando de diferenciación. Por tanto, una empresa en un contexto

abierto y competitivo tiene que buscar sus barreras naturales en los potenciales propios de la institución y no en las barreras artificiales propias de los sistemas cerrados.

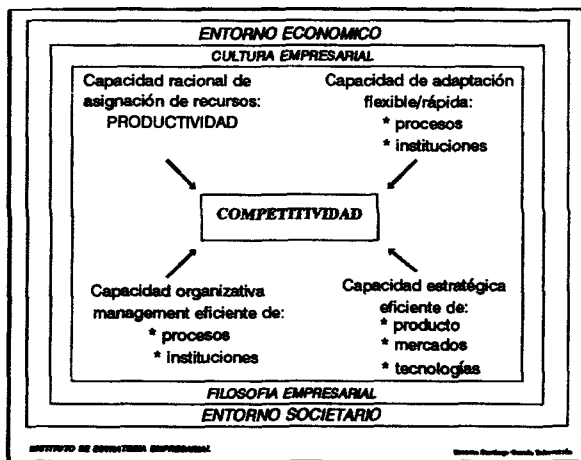


Figura 14

Diferenciación significa diferenciación institucional y diferenciación humana como condición básica para disponer de los criterios para asignar los recursos, y la recesión depende fundamentalmente en la capacidad de la empresa y el entorno para incrementar esos procesos de diferenciación.

IV. BENEFICIO Y COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

El éxito o fracaso de una actividad empresarial viene definida por la capacidad que tiene la empresa de generar valor añadido no sólo desde el punto de vista global sino cada una de sus partes. Se trata de

que la empresa dispone de unos recursos escasos que los transforma generando valores adicionales que es lo que enriquece y legitima al propio tiempo la función de la empresa en el contexto de una sociedad.

El beneficio es sin duda una expresión con múltiples connotaciones o dimensiones entre ellas se puede distinguir las siguientes:

- * Existe una *dimensión contable-fiscal* que viene definida por las premisas que se establecen a la hora de la determinación del mismo a los objetos de cierre de cuentas y a los efectos de presentaciones fiscales.
- * Existe una *dimensión económico-financiera* de la empresa en la que se trata de medir ese valor añadido desde la perspectiva de los valores que tienen los recursos disponibles y los recursos obtenidos con el fin de poder generar la capacidad financiera que se precisa para el ejercicio de esa actividad.
- * Existe una *dimensión ideológica* ampliamente extendida en cuanto que en el beneficio se busca una interpretación de poder y también un problema de rentas con lo que se trata, prácticamente, de definir a un sistema económico como consecuencia de la capacidad de orientar todo el proceso de valor añadido hacia el resultado económico-financiero.
- * Y existe, por último, una *dimensión de tipo empresarial* que es la que refleja, por un lado, la eficiencia en la disposición de recursos y la eficiencia en los recursos que obtiene; así como los comportamientos en esa empresa y la capacidad de futuro de la misma. Los beneficios, sin duda, no solamente validan las relaciones anteriores en

cuanto a la disposición de recursos sino que condicionan futuro. Es una manera de entender la dimensión empresarial que tiene transcendencias no sólo económicas sino también de comportamiento y de ordenación de todo el sistema empresarial.

Antes de entrar en las consideraciones véase cuáles son las dimensiones reales del beneficio. Para ello se ha elegido la muestra del banco emisor alemán con 75.000 empresas y que corresponde a una serie desde el año 1965 hasta 1992 y la de la Central de Balances del Banco de España desde 1982 hasta 1992 al objeto de analizar las diferentes interpretaciones del beneficio como expresión de la capacidad o eficiencia empresarial.

En primer lugar, el beneficio con respecto al riesgo que se corre en una empresa, esto es, el inmovilizado neto, mantiene una función para las empresas en Alemania que va desde un 35% en el año 1965 a una situación de, aproximadamente, un 15% en el año 1992. Como puede verse hay una trayectoria descendente y que se ha acentuado en los últimos años pero durante un período muy largo que va desde 1969 hasta 1988 ha mantenido una situación bastante constante que sitúa en torno al 25%. Esto es, las empresas alemanas recupera este beneficio el inmovilizado neto en cuatro años. Lo cual nos define un horizonte económico de cuatro años y sobre el cual se tienen que realizar los cálculos económicos en esa empresa.

La empresa española alcanza unas dimensiones de beneficio con respecto al inmovilizado neto muy distantes de las alemanas y como máximo llega a un 9%. Quiere decir que la empresa española es menos eficiente desde el punto de vista de generar valor añadido que la empresa alemana.

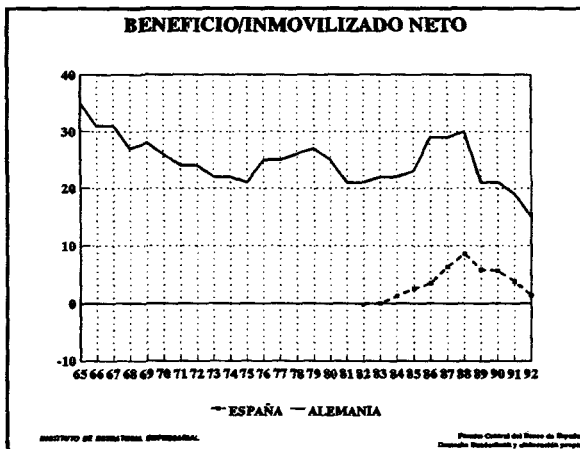


Figura 15

Es importante ver también esta dimensión del beneficio desde el punto de vista del negocio, de la actividad que se desarrolla, con el volumen de ventas. En la figura 16 puede apreciarse la caída mucho más rápida del beneficio con respecto al volumen de ventas o el margen de beneficio de una actividad empresarial para las empresas alemanas. Se produce durante todo el proceso, como puede apreciarse de manera muy clara, una caída de los márgenes comerciales que llega hasta el 2,3% en 1992 (en 1965 un 8,7%). Este es el margen real de beneficios por el volumen de ventas.

Como puede apreciarse la empresa española, con excepción de los años que corresponden al período 1987-1990 en que se ha puesto por encima, tiene una menor regularidad y por tanto tiene una caída mucho más acentuada en esos márgenes de beneficios.

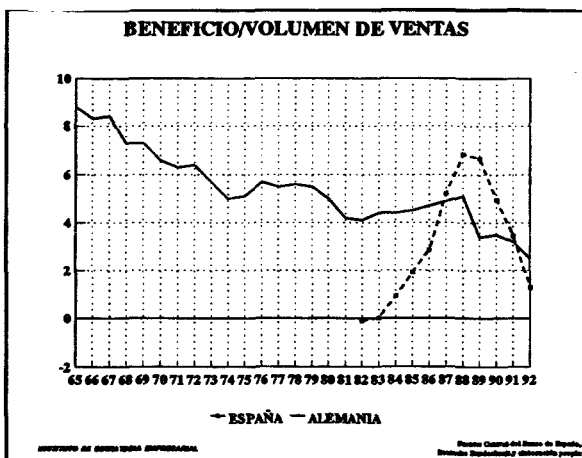


Figura 16

Pero para enjuiciar la magnitud del beneficio no es suficiente solo con el valor contable sino que hay que considerar también las amortizaciones, esto es, la recuperación que se realiza a través de la amortización de los flujos disponibles. En este sentido puede apreciarse en la figura 17, por el contrario, una situación bastante estabilizada para el período 1965-1992 de lo que deben constituir los resultados de una compañía industrial. Puede apreciarse que oscila entre un 38% y un 53% la recuperación de inmovilizado neto en un año. Quiere decir que el valor añadido que tiene que generar una empresa tiene que situarse con respecto al riesgo que está corriendo en una cifra en torno al 40%/50%. Ello significa que el período de planificación económica de una empresa alemana es de dos años, esto es, en dos años recupera el dinero invertido en el riesgo del negocio y con ello puede realizar cálculos económicos estables y cálculos económicos razonables. Por el contrario, la empresa española, como puede verse en la misma figura, tiene unos resultados que no alcanzan más allá del 15% en años puntuales y casi siempre se sitúan en torno al 10%. Ello implica

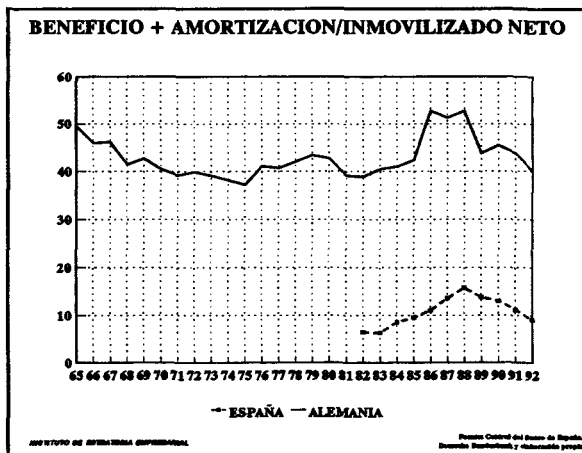


Figura 17

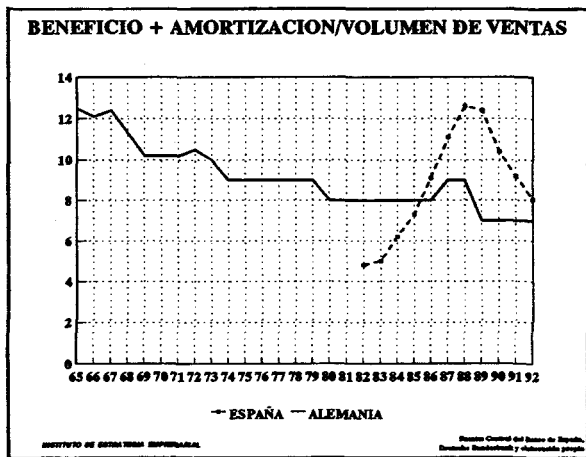


Figura 18

un horizonte de planificación de 10 años lo cual conlleva prácticamente a la especulación y no a la actividad empresarial ya que no tiene respuesta a las situaciones de cambio.

Es interesante observar cómo estos resultados si se miden con respecto al volumen de negocio, al volumen de ventas, presentan una trayectoria diferenciada. En la figura 18 puede verse reflejada de manera escalonada y muy precisa, cuáles son las recuperaciones, los resultados, el valor añadido, con respecto al volumen de ventas. Puede verse en las empresas alemanas una tendencia muy estable en la larga serie de 1965 a 1992. Esta rentabilidad ha bajado también en los últimos años pero de manera paulatina y está situada aproximadamente en un 7%. La empresa española, sin embargo, trabaja con un margen de resultados sobre volumen de ventas superior a la alemana, debido básicamente, como se verá a continuación, a la menor rotación del negocio.

Entre estos componentes que determinan el resultado o valor añadido, es interesante diferenciar, sobre todo, el diferente papel de la amortización en torno a la medición de resultados y, por tanto, a la interpretación y discusión sobre magnitudes que se denominan "beneficio". En la figura 19 puede apreciarse claramente que para la República Federal de Alemania las cantidades dedicadas a amortización con respecto al riesgo en el negocio han crecido desde 1965. Se ha pasado de aproximadamente un 15% a cifras que están en torno al 23%. Quiere decir, que en los costes empresariales se introduce una dimensión muy significativa de los resultados considerando que el inmovilizado hay que amortizarlo en cuatro años. Puede apreciarse la gran diferencia con la situación de la empresa española, lo cual

significa que no se recupera el valor del inmovilizado más que en 12 años con lo cual, prácticamente, es imposible hablar de beneficios.

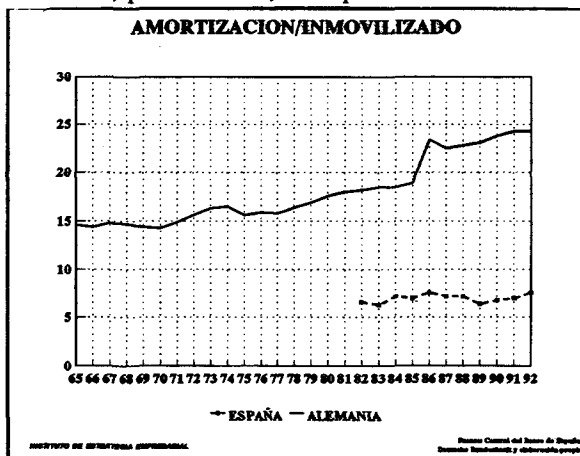


Figura 19

Por el contrario, si se analiza en la figura 20 cuál es la amortización con respecto al volumen de negocios, se puede ver como a lo largo del periodo viene a ser una magnitud estable en torno al 3%/4% del volumen de ventas para las empresas alemanas, mientras que las empresas españolas vienen realizando un mayor esfuerzo de amortización con respecto al volumen de ventas que se sitúa prácticamente en torno al 6%. Quiere decir, que la amortización significa para la empresa española un coste muy superior al que representa para la empresa alemana pero, al propio tiempo, significa una capacidad económica inferior con todo lo que ello implica en el diseño de futuro. Conviene resaltar, en particular con respecto al otro factor más destacado que es el de la mano de obra, que el coste de la mano de obra para la propia República Federal de Alemania, pero también para España, se mueve en torno al 20% del valor de las ventas frente a la cifra que hemos visto de un 5% del beneficio propiamente dicho.

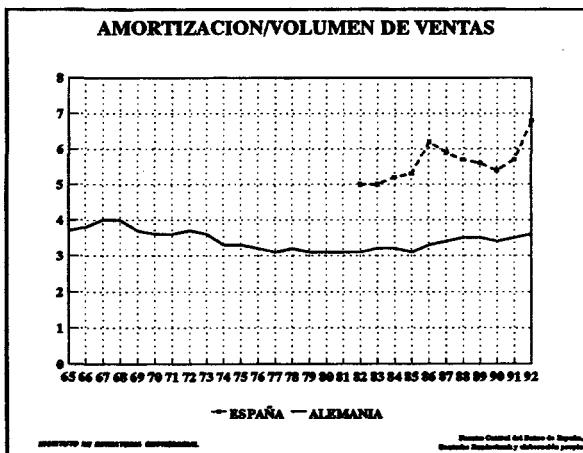


Figura 20

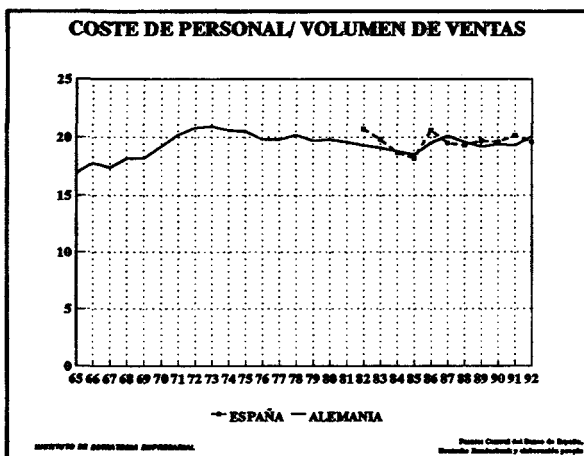


Figura 21

Ello se debe, sin duda, a la baja rotación que se realiza de los inmovilizados netos. Puede apreciarse que mientras la empresa alemana se ha movido en torno a seis veces la rotación del riesgo en el negocio, la empresa española se mueve en torno a un uno y para los datos de 1992 se mueve en torno al 1,2% y donde la empresa pública no alcanza el 0,6%. El problema está en que existe una estrecha relación entre el beneficio y el resultado en sus términos más amplios con respecto a la forma en la cual se dirige la actividad empresarial, el volumen de actividad y, consecuentemente, la capacidad en la empresa para utilizar sus potenciales.

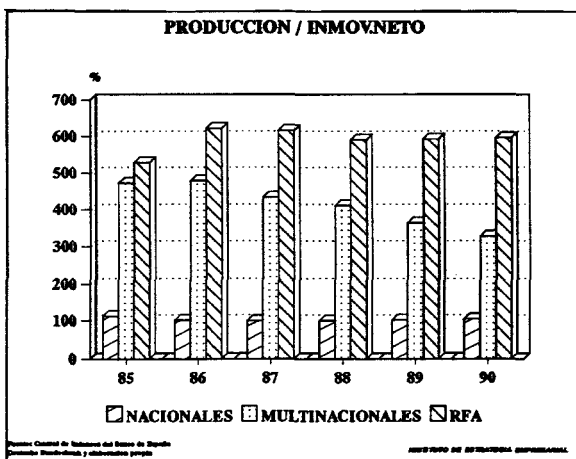


Figura 22

Lo cual conduce a que la empresa no solamente no genera beneficios ni lo ha generado de acuerdo con las exigencias de las economías competidoras sino que, además, no solo sale perjudicado el capital y la empresa y difícilmente se asegura su futuro sino que también el propio personal tiene una situación bastante inferior a la de los trabajadores europeos. La renta de los trabajadores españoles está

muy por debajo de las rentas que corresponden a las retribuciones en otros países centroeuropeos teniendo en cuenta, tanto los poderes adquisitivos, como todo lo que concierne a las magnitudes monetarias.

En este contexto se tiene que plantear el problema de que el éxito de la empresa depende tanto del futuro de la misma basado en el logro de un mayor valor añadido y una mayor renta de los trabajadores implicados.

Esto conduce a que la capacidad competitiva de la economía española sea una de las más bajas del contexto europeo. Como puede apreciarse en la figura 23 la capacidad competitiva española está en una situación muy inferior a las demás economías europeas como consecuencia, precisamente, de la ineficiencia con la que se está disponiendo de las capacidades y potenciales productivos de nuestro país.

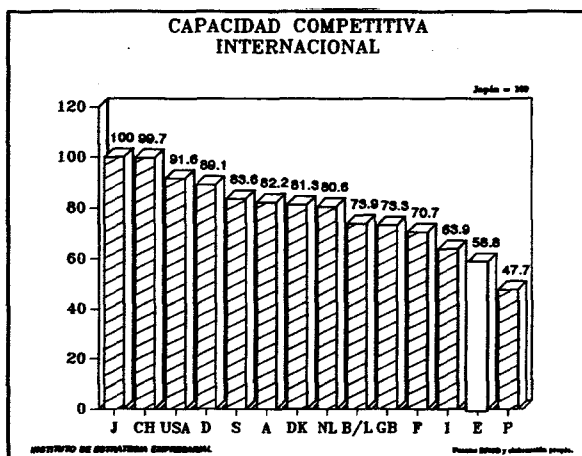


Figura 23

Y ¿cuáles son las causas que origina esta situación?

Las causas son, sin duda, múltiples y son consecuencia de los comportamientos que se tienen dentro de la empresa por parte de las personas involucradas en la misma. Entre ellas vamos a destacar las siguientes:

- * En primer lugar, la *baja flexibilidad laboral*: la empresa en España presente una de las situaciones más bajas de flexibilidad dentro del contexto internacional con diferencias muy significativas lo que origina amplios costes de coordinación internos y, al propio tiempo, una mala utilización de sus capacidades disponibles.
- * No cabe la menor duda que la *motivación del personal* constituye un factor clave en la reducción de los costes de coordinación. España se encuentra en el lugar 23, es decir, tiene bastante deteriorado el problema de motivación e integración de los trabajadores por lo que tiene elevados costes de coordinación y, consiguientemente, una mala utilización de nuestras capacidades productivas.
- * El *absentismo laboral* es una de las claves también en todo el proceso de coste empresarial España se encuentra en el lugar 21 dentro de la valoración que se realiza de los distintos países en torno al absentismo laboral. Ello conduce a que los costes laborales españoles, entendidos dentro del proceso de generación de valor añadido, sean tan altos como los alemanes.
- * En cuanto a las *relaciones industriales* España se encuentra situada en el lugar 20 del conjunto de los países

industriales con un deterioro bastante significativo. Ello conlleva a una situación empresarial de baja eficiencia y, consecuentemente, un problema significativo a la hora de valorar la competitividad de la empresa.

- * Otro problema significativo es la baja *utilización de incentivos laborales* dentro del contexto español y que, consiguientemente, contribuye a una inadecuada utilización de esos recursos.

- * También en el ámbito de la *capacidad directiva* (puest 20 dentro de los países industriales) juega un papel decisivo el que la empresa española, a pesar de disponer de capacidad humana para poder dirigir, tropieza con formas organizativas que no son las más adecuadas para la utilización eficiente de las capacidades disponibles, esto es, no existe capacidad de delegación en el sistema empresarial español.

Estas variables de comportamiento y otras que están definiendo el papel del hombre dentro de la institución constituyen la clave de la competitividad. O se modifican los comportamientos de las personas involucradas en la empresa, se modifica la conceptualización de la empresa y se entiende la empresa como una institución en la que se trata de generar valor añadido como consecuencia de un esfuerzo común para un proyecto común, o va a ser muy difícil poder aflorar valores añadidos significativos.

Se precisa, con rapidez, modificar los comportamientos de las personas involucradas en las empresas a todos los niveles para diseñar una nueva institución empresarial, lo cual implica modificaciones institucionales muy importantes tanto en la Administración Pública con

respecto a la empresa como con respecto también al papel de los sindicatos. La situación de la empresa española pasa necesariamente por una ruptura institucional dado que el problema de los beneficios en la empresa corresponden a una respuesta a la recesión.

Ultimos números

SERIE: POLITICA EMPRESARIAL (Working Papers – Serie Azul)

- 196/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El impacto de Maastricht en la competitividad de la empresa española", Madrid 1993, 43 págs.
- 197/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La economía española en el concierto de la Comunidad Europea. Exigencias institucionales para la adaptación de la empresa española", Madrid 1993, 46 págs.
- 198/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en las Cajas de Ahorros españolas. Exigencias de adaptación institucionales y directivas", Madrid 1993, 49 págs.
- 199/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en la empresa española. Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 45 págs.
- 200/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa", Madrid 1993, 45 págs.
- 201/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa", Madrid 1993, 52 págs.
- 202/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Sistemas de información sobre la gestión de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 38 págs.
- 203/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El reto directivo como respuesta a la situación de la empresa vasca", Madrid 1993, 48 págs.
- 204/ H.G. MEISSNER, "La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración", Madrid 1993, 19 págs.

- 205/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Crisis económica y oportunidades de la empresa española**", Madrid 1993, 27págs.
- 206/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**La función de personal/recursos humanos en la organización**", Madrid 1993, 48 págs.
- 207/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Mercado Unico Europeo**", Madrid, 1993, 42 págs.

Números extraordinarios

- 7/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**El papel de la universidad en la sociedad y en la empresa. Nuevas orientaciones y condiciones institucionales para su éxito**", 1^{er} Trimestre 1993, 31 págs.
- 8/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Libertad de empresa y competitividad**", 2^o Trimestre 1993, 38 págs.
- 9/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Competitividad y libertad como base de la institución empresarial**", 3^{er} Trimestre Madrid 1993, 40 págs.
- 10/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Las nuevas estructuras empresariales como respuesta para una economía eficiente**", 3^o Trimestre Madrid 1993, 39 págs.

CONFERENCIAS

- 1/93 H. ALBACH: "**El papel del factor tiempo en la competitividad**", Madrid 1993, 27 págs.
- 2/93 H.ALBACH: "**La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa**", Madrid 1993, 47 págs.
- 3/93 A.TARABUSI: "**La concepción política y societaria de los sindicatos para un diálogo social**", Madrid 1993, 25 págs.