

Prof. Dr. Dr. mult Herman Simón¹, Bonn

BENEFICIO: LA DESCUIDADA MAGNITUD CLAVE

En la búsqueda de cuál debe ser el papel del beneficio, el verdadero beneficio, en las empresas, así como el impacto de su muy diversas interpretaciones implica aspectos muy importantes, tanto para el desarrollo y gestión de las empresas como en cuanto a su papel en el debate de la Sociedad. La última obra del Prof. Simon "El Verdadero Beneficio" constituye una aportación singular en este debate, clave para el desarrollo, no solo de la economía y de las personas, sino precisamente su papel en la Sociedad. La valoración económica correcta del beneficio se ha descuidado y domina más su interpretación social, distributiva, con una conceptualización más financiera que económico-empresarial. A veces, es más bien un obstáculo para la acción tanto económica como societaria de la buena gestión de los procesos económico-sociales, así como su impacto en el desarrollo de personas e instituciones, lo que incide en la aceptación o no del beneficio.

Apenas hay alguien que pueda poner en duda que el beneficio no sea la magnitud de medida más importante para reflejar el éxito empresarial. Y en el devenir del Covid-19 salta tanto el beneficio como, naturalmente, la liquidez con fuerza a un primer plano. Lo cual tiene validez tanto para el pasado como también como previsión futura. Aquellas empresas que han sido rentables en el pasado y han configurado reservas han dominado mejor la crisis. Las empresas que han conseguido beneficios durante y después de la época del Covid-19 se encuentran en situación de amortizar las elevadas deudas que se han acumulado.

Es realmente sorprendente que ningún libro de Economía de la Empresa se haya centrado en el tema del *beneficio*. Hasta ahora no hay ningún libro sobre el beneficio como tal, "puro". Con mi nuevo libro "True benefit. No company ever went broke from turning a profit"² he intentado cubrir este lapsus. Pero, ¿qué es el beneficio? Y ¿qué no es el beneficio? Para mí solamente existe una definición relevante de beneficio. Beneficio es aquel importe que retiene el empresario (propietario, accionista) cuando se han cumplido todas las exigencias acordadas contractualmente con su personal, con sus proveedores, con los Bancos, con otros acreedores y con el Estado. Solamente el beneficio después de impuestos es beneficio. Todos los demás indicadores como EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos), o EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones) no son beneficio. La ofuscación del concepto de beneficio adopta a veces incluso dimensiones absurdas. Cuando el proveedor de servicios de alquiler Uber salió a Bolsa presentaba según el cálculo contable realizado, una pérdida de 3,8 millardos de \$, lo

cual no fue obstáculo para que Uber presentara un "Core Platform Contribution Profil" de 940 millones de \$. La empresa de alquileres de oficinas We Work presentó, con un volumen de ventas de 1,8 millardos de \$, una pérdida de 1,9 millardos de \$. Como nueva métrica se le ocurrió a We Work el indicador "Community-Adjusted EBITDA", que no incluía, entre otros aspectos, sus gastos de marketing. Recientemente encontré la cita en Bélgica con la variante EBITDaL, significando "aL", "after Leasing", ya que según esto se asumen aquí los costes de Leasing como beneficio. En otro caso se informa de EBITDAR siendo "R" los costes de reestructuración. Un periodista ha definido acertadamente tales prácticas como "*beneficio antes de costes*". Tales indicadores pudieran tener algún contenido relevante, pero no tienen nada que ver con el "*beneficio*" y no pueden definirse como beneficio.

Beneficio: La descuidada magnitud clave

Ocupémonos, por tanto, del beneficio en el sentido de nuestra definición. Pero ¿qué piensan las personas en la calle sobre el beneficio? He preguntado cuanto queda como beneficio cada 100 € de volumen de ventas, después de descontar todos los costes e impuestos. Como media se mencionó la cifra del 22,8%. En los Estados Unidos se estimó que el beneficio neto era del 31%. El récord lo tiene Italia con el 38% que se consideran que es el rendimiento neto sobre el volumen de ventas.

Y ¿cuál es la realidad? La Figura 1 refleja los rendimientos netos de los Países de la OECD para un periodo de tiempo de ocho años.

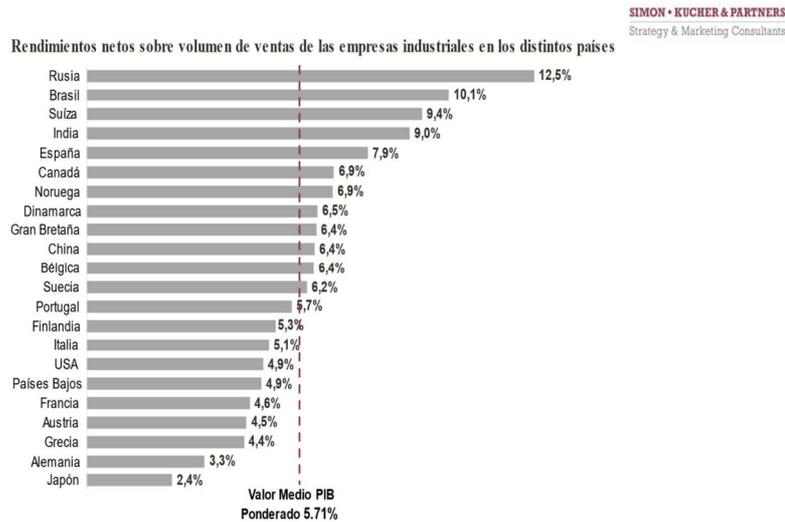


Figura 1. Rendimientos netos sobre el volumen de ventas en los países de la OECD

Como media de las empresas en todos los países se consiguen en el transcurso de ocho años un margen neto del 5,71%, mucho menos de lo que la gente supone. Alemania y Japón son los países que peores datos presentan. España se encuentra en el 7,9% claramente por encima de los valores medios. Los países con alto riesgo como Rusia o Brasil

reportan rendimientos más altos.

Interesante es ver en la Figura 2 la relación existente entre la magnitud económica de un país, medido con el PIB y el rendimiento neto

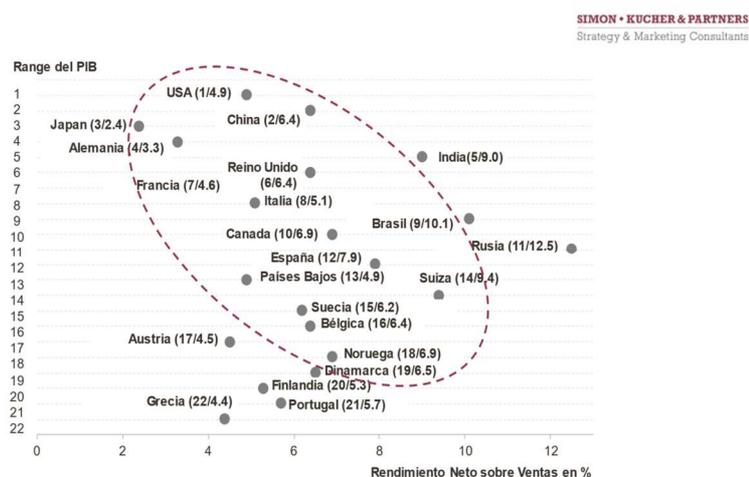


Figura 2. Dimensión del País (según PIB) y rendimiento neto volumen de ventas.

El resultado es sorprendente. Basándose en las ventajas de la dimensión (*economics of scales*) se podía esperar que las empresas en los países más grandes ganaran más. Pero impacta probablemente en su contra una competencia más intensa. La hipótesis está clara, la intensidad de la competencia destruye las ventajas de la dimensión.

Veamos el *performance* de las grandes empresas alemanas. ¿Se encuentran éstas empresas, en una comparación internacional, mejor que el conjunto de la economía alemana? La contestación es que no. Las 29 grandes empresas alemanas del Fortune Global 500 del año 2019 consiguieron, como media, una rentabilidad neta sobre el volumen de ventas del 4,35%. El valor medio de todas las 500 empresas del Global 500 se encontraba en el 6,59%, lo cual vuelve a dar una diferencia de más de dos por ciento (exactamente 2,24). De manera concreta hay que señalar que esta comparación no se refiere, en ninguno de los casos, a las “estrellas internacionales” del beneficio. Pues el juicio sería más grave. En el año 2018 las 29 empresas alemanas del Global 500 presentaron un beneficio neto, en su conjunto, de 88,98 millones de \$. Esto es, menos que el beneficio neto, acumulado, de Apple y Alphabet (Google) de 90,24 millones de \$. O si consideremos los rendimientos netos sobre el volumen de ventas del Global 500 33 empresas consiguieron un margen neto de más del 20%. De las 30 empresas del DAX solamente lo consigue la Deutsche Börse AG con un 32%. Mucho mejor está la situación en las *Hidden Champions*. Llegan a una media de un margen neto del 8% del volumen de ventas. Incluso he podido incluso ver que 25 empresarios de la Clase Media consiguen un margen neto de más del 20%. Estas empresas, que se encuentran en los más diversos sectores de la economía, confirman que también en Alemania se pueden conseguir buenos beneficios. Pero, en su conjunto, en su perspectiva es pobre. En Alemania, en materia de beneficio, tenemos necesidad masiva de recuperación. La mención de que el contexto de beneficio es un concepto descuidado no es ninguna exageración.

Maximización del beneficio

"¡Estoy a favor de la maximización de beneficio!" Cuando en amplios sectores de la población genera indignación y enfrenta a las personas se demuestra que este enunciado es altamente efectivo. Es igual que se trate de docentes, médicos, juristas o funcionarios, sin olvidar las fracciones críticas con la economía desde los politólogos, sociólogos a los filósofos. Naturalmente que también la mayoría de los empleados y trabajadores están contra la maximización del beneficio. E, incluso, en el ámbito de los directivos y empresarios no se cuenta con que todos aprueben esta afirmación. Apenas hay una palabra más brillante que la

"maximización del beneficio". Quizá "*Shareholder Value*" se sitúa en este nivel.

Estas posiciones son sorprendentes a la vista de la mala posición de beneficios de las empresas alemanas y ello solamente explicables desde una asunción absurda del beneficio. Mi impresión es que los objetivos de las empresas alemanas, tales como el crecimiento, el volumen de ventas, los volúmenes de actividad, la cuota de mercado, la ocupación o las afirmaciones contra los competidores juegan un papel más importante que la orientación al beneficio.

La maximización de beneficio no es otra cosa que lo contrario del despilfarro. Puesto que lo que se pretende es conseguir unas determinadas prestaciones con una disposición mínima de recursos, sin despilfarro o "prestaciones a ciegas". O en una consideración contraria, lograr con una utilización dada de recursos las máximas prestaciones posibles. En la praxis se vinculan ambos efectos. No dicen otra cosa las condiciones teóricas "*resultados marginales*" = "*costes marginales*" para el beneficio máximo. Maximización de beneficios es minimización de la dilapidación y en esta medida de la disposición favorable de recursos y no del despilfarro de recursos, lo que lleva, al mismo tiempo, a unas prestaciones óptimas de bienestar.

Sobre este fundamento se asienta también la ética del beneficio. *Nitin Nohria*, Decano desde el año 2010 hasta el año 2020 de la *Harvard Business School* me decía: "*The first ethical responsibility of a business leader is to make a profit*". *Peter Drucker* lo ha expresado también de forma semejante "*There is no conflict between profit and social responsibility. It is not the business that earns a profit that rips off society. It is the business that fails to do so*". De manera semejante considero el concepto de "*Shareholder Value*", no como contradicción o juego de suma cero entre los intereses de los *Stakeholder Value*. Cuando una empresa gana bien, casi siempre le va bien a los trabajadores, a los suministradores, a los Bancos, a los Municipios y al Estado. *Robert Bosch* dijo: "yo no pagó buenos salarios porque tengo mucho dinero, sino yo tengo mucho dinero porque pagó buenos salarios" Lo contrario tiene también validez: cuando una empresa presenta pérdidas lo padecen también los trabajadores, los suministradores, los Bancos y el Estado.

Últimamente el concepto *Shareholder Value*, se cuestiona incluso desde la perspectiva empresarial. Ha llamado la atención una nueva formulación del Statements "*Purpose of a Corporation*" que anunció la "*Business Roundtable*", que tiene una fuerte influencia, en agosto del año 2019. A este Círculo pertenecen 188 CEO'S de las grandes empresas de los Estados Unidos de América, de los cuales 181 votaron a

favor de la nueva formulación, entre ellos, *Jamy Dimon*, CEO del mayor Banco de los Estados Unidos J. P. Morgan Chase & Co, así como el jefe de los grandes inversores a nivel mundial Black Rock Inc y Vanguard Group Inc. Algunos CEO'S prominentes votaron, sin embargo, en contra, por ejemplo, *Stephen Swartzman* del *Blackstone Group* y *Larry Culp*, CEO de la General Electric. El "*Purpose Statement*" establece: "*We share a fundamental commitment to all of our stakeholders*". Estos se describen en una lista ¿Cómo valoro yo los enunciados de la *Business Roundtable*? Yo lo considero como natural. Incluso *Jamie Dimon*, Presidente Ejecutivo del Business Roundtable, habla de "*Commons Sence corporate principles*". A principios del año 2020 siguió el *World Economic Forum* con un *stateman semejante* que se denomina como "*Manifiesto de Davos*" "*The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. In creating such value, a company serves not only its shareholders, but all its stakeholders – employees, customers, suppliers, local communities and society at large.*"

Considero que ambos *Statements* corresponden al espíritu del tiempo, pero no da para más. También hasta ahora fue y ha

estado bien asesorada toda empresa cuando considera los intereses de sus *Stakeholders*. La contradicción fundamental entre el concepto de *Shareholder Value* y de *Stakeholder Value* no lo veo. Decisivo son, desde mi punto de vista, dos aspectos. En primer lugar, el *beneficio* y el *Shareholder Value* se deben generar de forma correcta. Lo que formula de forma clásica *Wallace Braret Donham* que desde el año 1919 hasta el año 1942 fue Decano de la Harward Bussines School: "*We want to educate leaders who make a decent profit decently*". A lo que yo añadiría que no todas las empresas siguen estas máximas. En segundo lugar, tanto de la orientación al beneficio como en la orientación al *Shareholder Value* tienen que ser siempre a largo plazo. Las delimitaciones entre el corto y el largo plazo no están claras en la práctica. En este tema es donde se encienden calurosos debates.

Diagnóstico

¿Cuáles son las causas de los bajos beneficios? En la Figura 3 se recogen algunas hipótesis. Diferencio entre las causas de carácter general y aquellas otras específicamente alemanas

EN GENERAL	ESPECÍFICO DE ALEMANIA
- Objetivos erróneos	- Debilidades de Scating-up
- Conflicto entre Objetivos	- Responsabilidad global del Comité Ejecutivo (Vorstand)
- Incentivos erróneos	- Cogestión
- Dominio de sectores maduros	- Bancos blandos
- Exceso de capacidades	- Impuestos
- Dispersión	- Planteamiento negativo de las palabras

Figura 3. Causas del bajo Beneficio

Naturalmente estas causas son, en cierto grado, especulativas, pero también implican reflexionar. Los objetivos erróneos, tales como los de la maximización del volumen de ventas se encuentran en primer lugar. Solamente una cuarta parte de las encuestas realizadas por *Simón-Kucher* en el marco de encuestas globales a los directivos se destaca que se orientan al beneficio, en primer lugar, en las empresas. La mitad de ellas, están, por el contrario, orientadas a los volúmenes. La siguiente afirmación del ejecutivo de un fabricante de automóviles alemán es remarcable: "Cuando tenemos una pérdida del 0,1% de la cuota de mercado comienzan a rodar cabezas,

si, por el contrario, cuando se reduce el beneficio en un 20% no le interesa a nadie". Sin duda, que esta afirmación es exagerada, pero frecuentemente se ha repetido en el Comité Ejecutivo (Vorstand), en diferentes momentos, Lo que describe un problema ampliamente difundido: En la realidad del día a día dominan frecuentemente los volúmenes de ventas, las ventas o los objetivos de cuotas de mercado y, a continuación, los objetivos de ocupación. En un número reducido de encuestas encontré lo siguiente e interesante información: seis veces más conocía el encuestado el volumen de ventas que el beneficio del último ejercicio.

Las empresas europeas operan predominantemente en sectores tradicionales, menos en nuevos sectores, en los que hay superbeneficios. Los *excesos de capacidades* que existen en muchos sectores son efectivos destructores de beneficios. *Dispersión y diversificación* exagerada pueden ser otra de las causas. Un negocio rentable tiene que alimentar a unidades de negocio no rentables, por ejemplo, el tema de los ascensores de Thyssen Krupps versus acero. Una de las raíces se encuentra, sobre todo, en la debilidad del *Scaling-ups*. Entretanto hay en Europa muchas *Start-ups*, pero solamente pocas de estas empresas consiguen, en poco tiempo, alcanzar la dimensión de las empresas con éxito americanas o chinas. La falta de capital riesgo y la pequeña dimensión del mercado nacional, pero también la falta de un espíritu empresarial, juega aquí un papel importante. La responsabilidad global existente en los Comités Ejecutivos (Vorstand) de Alemania puede ser obstáculo para una orientación consecuente al Beneficio. Cuando una persona como el CEO americano o el PDG francés tiene la responsabilidad personal es más probable el objetivo del beneficio. En este contexto se debe mencionar también la *"cogestión alemana"* en la que actúan los trabajadores en el Órgano de Vigilancia (*Aufsichtsrat*). Puede tener ciertas ventajas, pero no en la orientación al beneficio, entre ellas. Y no, por último, valoro a muchos bancos como "suaves". La asunción negativa de la palabra *beneficio* en muchos países europeos es con lo que se tropieza para una orientación a beneficios de la empresa. Finalmente se debe mencionar la Hacienda Pública. Ya que por beneficio entendemos nosotros es el beneficio después de impuestos. Muchos países europeos tienen elevados impuestos, lo que obstaculizan la capacidad de las empresas para invertir en el futuro.

De este breve diagnóstico se deducen terapias oportunas como la orientación consecuente al beneficio, fuerte compromiso en los nuevos sectores, la reducción rápida de los excesos de capacidad, evitar las dispersiones, fortalecimiento del *Scaling-up*, capacidades y fomento del espíritu empresarial. Una connotación societaria negativa del beneficio difícilmente se puede revertir en positiva. Los Bancos estarían bien asesorados si presionan a sus clientes en búsqueda de mayores rendimientos. El tipo de interés bajo no facilita las cosas.

¿Y qué es éxito?

Lo que significa el éxito tiene que decidirlo cada uno de los empresarios. Yo no me permito a este respecto establecer una definición. Pero si insisto en una última hipótesis: Cuando una empresa no logra, de manera permanente, beneficios y, por ello, quiebra, entonces no se puede hablar de éxito. Beneficios son, en última instancia los *"costes de la supervivencia"*. Como asesor de estrategia he observado frecuentemente como influyen los beneficios bajos en la desmotivación, frustración, pérdida de energía y ello en todas las empresas, en los empresarios, en los directivos y en los colaboradores. Y, por el contrario, también he vivido como los beneficios constantes son motivadores en los empresarios y en los trabajadores, de todos los que acompaña en los procesos, así como para recargar energías y cumplir con satisfacción en su trabajo. Mi conclusión es, por lo tanto, que para las empresas privadas no existe ninguna otra alternativa que una orientación consecuente al beneficio. Puesto que por el beneficio no ha quebrado ninguna empresa.

¹Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon es Fundador y Honorary Chairman de Simon-Kucher & Partners. Su última obra „Am Gewinn ist noch keine Firma kaputtgegangen“ publicado en Campus-Verlag, Frankfurt.

²Hermann Simon, True Profit! No Company Ever Went Broke Turning a Profit, New York: Springer Nature 2021, edición en Alemán: “Am Gewinn ist noch keine Firma kaputt gegangen”, Frankfurt: Campus 2020.



Prof. Dr. Dr. mult. Herman Simón- Bonn

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon es el Fundador y Honorary Chairman de la Empresa de asesoramiento mundial Simon-Kucher & Partners. Fue Catedrático de Economía Empresa de las Universidades de Maguncia y de Bielefeld. Su formación académica la realizó en la Universidad de Bonn donde se doctoró y habilitó con el Prof. Horst Albach. Ha enseñado en diversas

Universidades, entre ellas en la Harvard Business School, Stanford University, London Business School, INSEAD, Keio-University Tokio, Massachusetts Institute of Technologie y dirigió el Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). Tiene más de 40 libros publicados y numerosas nombramientos Dr. h.c y distinciones