

CONCENTRACION DE EMPRESAS (*)

Por FRANCISCO DE ASIS ELORRIAGA UROUIOLA

Ingeniero Industrial

Conveniencia de la concentración.

No cabe duda que, desde que se decretó el nuevo cambio de la peseta, su convertibilidad, la entrada de España en la O. E. C. E. y la consiguiente política de liberación con todos los decretos y disposiciones complementarias de todo orden, la vida de los negocios industriales españoles ha cambiado de signo. Antes lo fácil era vender y lo difícil comprar. El mayor porcentaje de tiempo de un director se gastaba en conseguir permisos de importación, cupos de materias o adquirir materiales en el mercado negro a cualquier precio; por el contrario, el problema de la venta le preocupaba muy poco; tenía vendido todo lo que fabricase sin importar gran cosa precio, calidad ni plazo. Esta afirmación quizá sea un poco exagerada, pero se acerca bastante a la verdad.

Hoy, como he dicho antes, ha cambiado de signo la forma de trabajar, es más fácil comprar y es más difícil vender. Los materiales nacionales han bajado considerablemente de precio, y una competencia incipiente hace que vayan mejorando su calidad. Los materiales de importación se han liberalizado en un 50 por 100 y se prevén liberalizaciones en mayor porcentaje, hasta llegar un día a un 100 por 100 de liberalización. Sin embargo, vender está resultando más difícil y el suministro al cliente en *cantidad suficiente, calidad conveniente, precio aceptable y plazo corto*, empieza a tener importancia.

En este momento es cuando creo importante empezar a pensar en la concentración de empresas. Todas las medidas oficiales decretadas últimamente tienden a defender al comprador, bien sea el consumidor privado o las propias industrias como compradores de materias primas, pero el problema de vender, y por lo tanto de subsistir, deben solucionarlo los propios empresarios.

No hay duda que las empresas llamadas marginales irán desapareciendo, pero también desaparecerán otras empresas que no son meramente especulativas, sino transformadoras, pero que son demasiado pequeñas. Sus directores trabajan, y trabajan bien, pero no tienen medios ni *financieros*, ni *técnicos*, ni de *producción*, ni de *ventas* capaces de sostener una fuerte competencia.

Este problema comienza a plantearse dentro del mercado nacional, pero se planteará mucho más agudizado a medida que vaya aumentando la liberalización de importaciones y que vayan desapareciendo las barreras aduaneras, si un día, como es previsible, llegamos a integrarnos en el Mercado Común Europeo.

Creo que en España hay más de mil fabricantes de jabón. ¿Ustedes creen que todas estas industrias podrán subsistir en un mercado de competencia? Yo creo que gran parte de ellas desaparecerán porque, al ser demasiado pequeñas, compran las grasas en pequeñas cantidades, y por ello caras, sus elementos de producción caros y su calidad no puede ser regular.

Hace poco tiempo leí en «El Economista» que las unidades de producción de la industria textil algodonera son esencialmente pequeñas, tanto en lo que se refiere a hilatura como en lo que se refiere al tejido. Pudiendo afirmarse que no son rentables las explotaciones con menos de 10.000 husos. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, existen en España 2.426.500 husos distribuidos en 249 fábricas. Por lo que se refiere al tejido, 72.275 telaresse distribuyen en 855 fábricas, de las cuales

(*) Ponencia presentada en el I Symposium sobre Problemas Actuales de la Empresa Española, celebrado en Madrid.

670 cuentan con menos de 100 telares. Además, la industria textil tiene el problema de que su maquinaria es demasiado vieja, lo que la hace antieconómica por su escasa productividad y sus muchas averías. La vejez media de la maquinaria textil española es de treinta y siete años.

Afortunadamente, el Sindicato Nacional Textil ha estudiado el «Plan de Reorganización de la Industria Textil Algodonera», que ha sido expuesto al ministro de Comercio, señor Ullastres. No he tenido ocasión de leer este plan, y sólo lo conozco a través del resumen que daba de él el «Boletín de Información Comercial Española». Según informa el citado boletín, el plan prevé la destrucción de la maquinaria que hoy está fuera de uso, bien por edad o bien por técnica anticuada, y la sustitución por maquinaria más moderna y de mayor producción. El capital necesario para la renovación de maquinaria se quiere lograr con la constitución de la llamada «Fundación Textil Algodonera», avalada por las empresas más importantes del ramo textil, con el fin de obtener el capital necesario para llevar a cabo la renovación.

Supongo que el citado plan preverá algo sobre concentración de las pequeñas industrias. Si no lo hace, ellas mismas se verán obligadas a concentrarse, pues de lo contrario desaparecerán ante la competencia de las grandes unidades.

Los mismos problemas tiene la industria papelera. En Guipúzcoa creo que hay más de veinte fábricas de papel, la mayor parte de ellas pequeñas y con maquinaria anticuada, con unas producciones muy limitadas. ¿Qué pasará si un día se puede importar libremente papel y no existe una fuerte protección arancelaria?

De la misma forma podría seguir recorriendo los distintos sectores industriales españoles, y en todos ellos encontraría el mismo problema. Existen demasiadas industrias con poca capacidad financiera, técnica, de producción y de ventas.

Este problema que tratamos no sólo atañe a la industria, sino también al comercio y a los servicios. Hoy existen muchas empresas tanto industriales como comerciales que son antieconómicas y que no tienen cabida en un régimen moderno.

Siguiendo con los ejemplos, en San Sebastián existen más de 300 comercios de comestibles, que para una ciudad de 130.000 habitantes, significa que cada comercio alimenta, y no totalmente, porque existen otros artículos alimenticios que no se suministran en los comercios de comestibles (carne, pescado, leche, huevos, etc.) a un promedio de 400 habitantes. Esto hace que el precio de los comestibles se recargue y que el propietario del comercio haga un negocio muy precario, pues su cifra de ventas es escasa.

El Estado, a través de la Comisaría de Abastecimientos y Transportes y defendiendo sobre todo los intereses del consumidor, ha actuado de catalizador. Hasta la fecha ha abierto 14 supermercados, pero los comerciantes privados han creado 60 más, la mayor parte de ellos fundados por asociación de comerciantes. Esto es muy interesante, que los propios minoristas se agrupen formando supermercados.

La necesidad de la concentración de empresas se ha visto ya en otros países y se han hecho realizaciones de mucha importancia. Creo que el país donde más ha preocupado esta cuestión ha sido en Francia. Los industriales franceses, ante el temor de la competencia alemana dentro del marco del Mercado Común europeo, han realizado concentraciones de importación. La Précision Mécanique, de París, industria de 3.000 obreros que fabrica material de inyección para motores Diesel y metrología, de la cual es licenciada en España Industrias Españolas, S. A. se ha fusionado con LABIDAL, también de 3.000 obreros, que fabrica material eléctrico para automóvil.

La ya citada revista «El Economista» habla también de la puesta en «pool» de las producciones de Pechiney y Saint-Gobain ante el Mercado Común.

Numerosas industrias están llegando a acuerdos para fabricar en una planta un producto determinado y en otra planta otro producto. Esto también es una forma de concentración, como veremos más adelante.

En Alemania también se están llevando a cabo agrupaciones importantes, como el «trust» en proyecto de la Geisenkirchener Bergwerke (la más importante compañía carbonera alemana) y tres empresas siderúrgicas que provienen del «trust» gigante de antes de la guerra (Vereinigte Stahlwerke): Dortmund-Hörder, Phoenix Rheinrohr y August Thyssen.

También en otros países ajenos al Mercado Común se efectúan concentraciones y acuerdos diversos entre las empresas al objeto de aumentar sus producciones y poder me-

jorar la calidad y precio para poder hacer frente a la competencia. Así, en Austria se acaban de fusionar las fábricas electrolíticas productoras de Berndorf formando una nueva sociedad denominada Vereinigte Aluminiumwerke Ranshofen Berndorf A. G.

También llegan a formarse concentraciones industriales por empresas de diferentes países, como el caso reciente de la sociedad «Landiz Machine-Maiden», que acaba de crearse por concentración de las actividades de «Maiden Co», de Hyde (Gran Bretaña), creada hace noventa años, y la «Landiz Machine Co», de Waynesboro (U. S. A.), creada hace cincuenta y cinco años, fabricantes ambos de máquinas de roscar.

Distintos tipos de concentración.

Un tipo conocido de concentración industrial es la *Concentración de servicios*. Hay muchos pequeños industriales que no pueden financiar determinados servicios por sí mismos, aunque les son necesarios, y se agrupan con otros, creando nuevas entidades bajo forma de sociedades anónimas o no, que les dan o les venden estos servicios. Así se crean sociedades de estudios de mercados, de estudios financieros, de estudio de mejora de procesos, de métodos, de normalización, de estudios económicos, etc. Bien entendido que me refiero a las sociedades creadas por grupos industriales y para servirse a sí mismos. Estas sociedades no se han concentrado, pero sí han concentrado uno o varios servicios. Existen muchos ejemplos de este tipo de concentraciones. Así, recientemente, 68 fabricantes japoneses de material electrónico han constituido una agrupación de exportación destinada a promover sus ventas. En Francia, los fabricantes de lámparas se han agrupado en un organismo denominado SOVIREL, que vende sus productos a precios muy interesantes. La mayor parte de las concentraciones de servicios suelen ser sociedades para estimular las ventas. Pero también existen concentraciones de empresas para simplificar sus compras y abaratarlas al comprar en mayores cantidades.

Volviendo al ejemplo de los supermercados, en varias ciudades españolas se han creado agrupaciones de almacenistas de alimentación para formar centrales de compras que les permitirán acabar con la atomización de pedidos de los fabricantes—con los consiguientes beneficios sobre factura—y mejorar y simplificar las etapas intermedias entre productores y consumidores.

También se pueden concentrar otros servicios, como, por ejemplo, la contabilidad, facturación, preparación de la nómina, costos y hasta estudios sobre distribución de trabajo y carga de máquinas. Todos estos trabajos que acabo de citar, en una empresa de tamaño medio (de 200 a 1.000 empleados) son muy engorrosos y largos, pues se ejecutan partiendo de unos datos contenidos en fichas, seleccionándolos y ejecutando con ellos una serie de operaciones aritméticas. Normalmente se ejecutan por unos cuantos empleados auxiliados por varias máquinas de calcular. Todo esto es caro y muy lento. Actualmente existen las máquinas de calcular por fichas perforadas. Pero una instalación de este tipo cuesta varios millones de pesetas y tiene una capacidad de trabajo muy grande. Normalmente, para una industria mediana es antieconómico el adquirirla. En Guipúzcoa, entre varios industriales, y bajo las auspicios de la Comisión Regional de Productividad Industrial de Guipúzcoa, hemos formado una sociedad denominada «Central Calculadora Electrónica, S. A.»

Esta empresa ha adquirido un equipo completo de cartas perforadas, compuesto de perforadoras, transcriptoras, tabuladoras, triadoras y una calculadora electrónica, etc., y su manera de funcionar va a ser la siguiente: las empresas miembros de esta sociedad enviarán sus datos sobre los resultados que quieren obtener de costos, planes de aprovisionamiento de materiales, carga de máquinas, nóminas, liquidación de prima, facturación, contabilidad, ventas, etc., y la «Central Calculadora Electrónica» entregará los resultados obtenidos con los datos que se le han suministrado. Aún no se ha recibido toda la maquinaria pedida, pues casi toda ella es de importación, pero esperamos que para la primavera próxima esté completa y podamos empezar a funcionar. Nosotros ya nos estamos preparando para esta nueva técnica y estamos clasificando numéricamente nuestros materiales, máquinas, secciones de fábrica, etc. Esperamos que podremos ahorrar mucha mano de obra, que obtendremos más rápidamente los datos que nos interesen y que obtendremos muchos datos y resultados que ahora no los podemos obtener por ser demasiado laboriosos.

Muy interesante es también, como ejemplo de concentración de servicios, el experimento que se está llevando a cabo en Mondragón. Mondragón es, como ustedes saben, un pueblo guipuzcoano muy industrial, pero casi todas sus industrias, excepción hecha de media docena de importancia, son pequeñas, del tipo llamado familiar. También existen otras empresas llamadas cooperativas de trabajo. Estas cooperativas, cuyos nombres son ULGOR, ARRASATE y FUNCOR han comenzado a trabajar hace unos cuatro años con resultados francamente halagüeños. Están formadas por individuos que han aportado su capital y su trabajo. Todos sus miembros, desde el director hasta el último peón, pasando por sus técnicos, empleados, etc., están interesados en la cooperativa, son en mayor o menor grado copropietarios del negocio. Pero ahora han dado un paso mucho más interesante. Han fundado una caja de ahorros, en donde canalizan el ahorro de los cooperativistas y también de otras personas que quieran depositar en esta entidad sus economías, con los mismos beneficios que en otros establecimientos del mismo género. Con el dinero que se vaya depositando en la Caja van a montar una oficina técnica, que atenderá los problemas técnicos de sus afiliados, una oficina de compras de materiales, otra de prospección de mercados y hasta una oficina de estudios y proyectos de aparatos diversos, que serán fabricados por sus afiliados. Además, el dinero que entre en Caja servirá para financiar ampliaciones o reformas de las industrias afiliadas o la creación de otras nuevas. La garantía para los imponentes la constituye las empresas propietarias de la Caja. Por otra parte, la Caja no se va a limitar a las tres cooperativas fundadoras, sino que admitirá en su seno a otros talleres que lo soliciten y que sean aceptados por el consejo. También admitirá a personas individuales que puedan aportar conocimientos y trabajo interesantes para la colectividad. Este asunto tal como está planteado puede ser interesante y yo le auguro un gran éxito. Por ahora no pasa de ser un experimento que si da los frutos apetecidos creo que será imitado por los pequeños industriales y artesanos de otras regiones españolas.

Otro tipo de convenios entre empresas que no es propiamente una concentración de empresas, aunque le voy a llamar *concentración de productos* es el siguiente: hay empresas que llegan con otras a acuerdos para fabricar productos diferentes dedicando cada una de ellas toda su capacidad de producción a unos pocos productos distintos de los fabricados por las otras empresas integrantes en el convenio. Estos acuerdos se suelen llevar a efecto entre empresas que fabrican los mismos tipos de productos, estando por lo tanto su capacidad de producción dispersa y sufriendo una mutua competencia. Entonces estudian entre ellas los tipos de productos para los que están más calificadas las distintas empresas y se los reparten de manera que cada una de ellas realicen con toda su capacidad de producción los productos para los que está mejor preparada con el consiguiente aumento de producción y reducción de costos, pudiendo luchar más fácilmente con la competencia de otras firmas ajenas al convenio.

Como ejemplo podemos citar que Terrot ha firmado un convenio con Triumph para fabricar las motocicletas Triumph en la gama de 200 a 250 cm³, y las Terrot en las de 125 a 175 cm³.

Y finalmente nos queda el tipo más perfecto de concentración que es la *fusión*. Esta tiene lugar cuando una empresa absorbe o funde en ella los negocios de otras empresas distintas. La sociedad más fuerte absorbe generalmente a las demás, las cuales le entregan todos sus bienes tanto del Activo como del Pasivo, bien por medio de una venta o bien a cambio de acciones de la sociedad absorbente, quedando los accionistas de las empresas absorbidas como accionistas de la sociedad absorbente.

Las sociedades absorbidas desaparecen procediendo a su disolución y liquidando en metálico a los accionistas, o bien en acciones de la nueva empresa. En caso de que la fusión se haga por canje de acciones, ésta se puede hacer cambiando acción por acción o una acción por varias o además del intercambio de acciones recibiendo o abonando una cantidad por acción según el balance de cada una de las sociedades.

Como ejemplo les puedo citar uno que conozco bien y que es el nuestro. Nosotros hemos hecho una fusión por absorción de cinco sociedades, que son las siguientes: Fábrica de Contadores de Agua Delaunet, S. A. de 10.000.000 de pesetas de capital social, dedicada principalmente a la fabricación y venta de contadores de agua, fundada en San Sebastián en 1928 como continuación de la empresa fundada por don Amadeo Delaunet a fines del siglo pasado. Elorriaga, S. A., también de 10.000.000 de pesetas de capital social y también dedicada a la fabricación y venta de contadores de agua y fundada en San Sebastián en 1918. Andaluza de Contadores, S. A. de Córdoba, también de

10.000.000 de pesetas de capital y dedicada a la fabricación y venta de los mismos artículos que las anteriores, fundada en Córdoba en 1950. Sociedad Anónima Española PM, también de 10.000.000 de pesetas de capital social y dedicada a la fabricación y venta de material de inyección para motores diesel, filtros de aceite, gas-oil y aire e instrumentos de metrología, fundada en Madrid en 1954. Estas cuatro empresas se han fusionado, siendo absorbidas por Industrias Españolas, S. A., de 15.000.000 de pesetas de capital social, dedicada principalmente a la fabricación y venta de contadores de agua, aparatos de mecánica de precisión y fundición de metales a presión, fundada en San Sebastián en 1938.

El camino recorrido por estas cinco sociedades para fusionarse ha sido largo, el proceso de concentración que hemos desarrollado lento, dando pasos seguros, sin marcha atrás y culminando con el paso definitivo que vamos a dar el 31 de diciembre del presente año, fusionándose completamente.

Ya desde el año 1935, las sociedades Fábrica de Contadores de Agua Delaunet, Sociedad Anónima, y Elorriaga, S. A., empezaron a tener contacto por medio de intercambio de acciones entre sus accionistas, aunque conservando no sólo su personalidad jurídica, sino también sus productos, medios de fabricación, sus métodos de organización, ventas, etc. A partir de 1939 comienzan a concentrarse sus medios de fabricación, pero no así sus productos, y mucho menos su organización comercial. En 1938 se funda Industrias Españolas, con un programa de fabricación completamente diferente, aunque más tarde también cuenta entre sus productos la fabricación de contadores de agua. En 1950 aparece en Córdoba la Andaluza de Contadores, S. A., con la que pronto se establece contacto por medio de un intercambio de acciones, aunque continúa con su personalidad jurídica, su propia organización y su fábrica en Córdoba. Finalmente se funda la Sociedad Anónima PM, en 1954, compuesta exclusivamente por accionistas de las otras cuatro sociedades y dedicada a la fabricación principalmente de material de inyección para motores diesel y comenzando a fabricar sus productos provisionalmente Industrias Españolas, S. A. Finalmente, siendo ya bastante estrechos los lazos que unían las cinco sociedades, se tomó el acuerdo por las correspondientes Asambleas Generales de accionistas de fusionarse con vistas a aumentar la capacidad económica, aumentar la productividad, suprimir procesos de fabricación paralelos, mejorar la calidad, abaratar los artículos, por la economía en costos, ampliar las ventas mediante incremento de su capacidad exportadora.

Otro tipo de concentración de empresas, aunque similar a la anterior, es la *consolidación*. En realidad es el mismo caso que el anterior, con la diferencia que las sociedades disueltas no son absorbidas por ninguna otra sociedad, sino que se disuelven todas, reúnen todos los elementos económicos de que disponen y forman una nueva sociedad más fuerte que las anteriores.

Ventajas de la concentración.

Voy a exponer brevemente, casi podría decir a enumerar, las ventajas que, creo yo, tiene la concentración industrial, no siendo la relación que voy a hacer en ninguna forma exhaustiva, pues indudablemente habrá más de las que yo digo.

Reducción de gastos en las primeras materias, al poder obtener precios de compra mejores por comprar cantidades mayores de materiales. Se puede comprar en fábrica o a mayoristas en vez de comprar a pequeños almacenistas. Se pueden obtener mayores descuentos.

Mejor calidad de materias primas, porque al comprar en mayores cantidades se puede ser más exigente en calidad. Por otra parte se pueden adquirir materiales a proveedores que trabajan con más calidad, pero que solamente les interesa pedidos fuertes, en vez de comprar los materiales a pequeños industriales, que puedan fabricar con peor calidad. Es decir, se pueden escoger los proveedores y presionar sobre ellos para obtener mejor calidad, y harán lo posible para conseguirlo ante el temor de perder los fuertes pedidos.

Menor inmovilización en almacén. Por una parte, al unificar las fabricaciones, las existencias el almacén de primeras materias pueden ser menores en una fábrica grande que las necesarias en cinco almacenes para cinco fábricas cinco veces más pequeñas. Por otra parte, al ser los programas anuales de abastecimiento mayores, se pueden conse-

guir de los proveedores entregas escalonadas, en vez de tener que comprar todo el material uno o dos veces por año.

Proyectos de artículos. Se pueden utilizar las patentes de todas las sociedades concentradas, y seleccionando las mejores se pueden proyectar artículos de mejor calidad que los fabricados por las empresas concentradas. Además se dispone del personal de la oficina de proyectos de distintas sociedades, con ideas diversas, y el contraste de estas ideas puede ser beneficioso para el proyecto de los aparatos a fabricar.

Oficina de métodos, tiempos y movimientos. Al ser mayores las series y mayor la capacidad de fabricación se pueden estudiar métodos mejores; mecanismos que para pequeñas series son caros, para grandes series son rentables. Se pueden estudiar procesos de automatización.

Aumento de la capacidad de fabricación. Al aumentar el tamaño de las series, los cambios de trabajo en las máquinas disminuyen, disminuyendo las paradas por cambio de máquinas y aumentando su coeficiente de utilización.

Aumento de productividad. Como consecuencia de poder utilizar métodos mejores, de fabricar series mayores con mayor coeficiente de utilización de máquinas se produce un aumento de productividad innegable.

Disminución de los precios de costo. Esto es también una consecuencia de los anteriores. Efectivamente, al poder comprar las materias primas a mejor precio y al disminuir los tiempos de fabricación como consecuencia de una mayor productividad, indefectiblemente los precios de costo tienen también que disminuir.

Laboratorio, ensayos, prototipos. Se suman los elementos de laboratorio de todas las empresas, que en las empresas pequeñas suelen ser escasos por su elevado coste. Es cierto que habrá algunos aparatos repetidos, pero en este caso utilizaremos los mejores o los que están en mejores condiciones, y siempre el laboratorio estará mejor dotado. Además, una empresa grande soporta con más facilidad los gastos de prototipos y ensayos, con lo cual se puede desarrollar más fácilmente la calidad de los productos en el futuro.

Simplificación en la administración. Al ser una administración única existe, como es natural, una sola contabilidad, el número de cuentas bancarias disminuye, aunque aumenta su importancia. Las relaciones con los centros oficiales, Ministerios de Comercio e Industria, con sus delegaciones regionales, con los Sindicatos, con los Montepíos, son únicas. Ciertamente serán más intensas, pero siempre será menos trabajo que la suma de relaciones de varias entidades menores.

Mejor rendimiento en el personal. No me refiero a que cada empleado trabaje más, sino que al hacerse las operaciones en mayor volumen se especializará y se conseguirá un rendimiento mejor. Por ejemplo, el equipo de entretenimiento de taller no necesitará ser tan numeroso como la suma de los equipos de todas las empresas concentradas, y el personal sobrante se puede dedicar a otros trabajos productivos. El personal de oficina no necesitará ser la suma de todo el personal de oficina de las empresas concentradas, puesto que hemos visto cómo se simplifica el trabajo de compras, contabilidad, relaciones oficiales, etc. El personal sobrante o se elimina por el procedimiento de no cubrir vacantes o se dedica a otros trabajos que antes no se hacían y que son convenientes: estadísticas, etc.

Simplificación y mejora de la red comercial. No tiene duda que se puede simplificar notablemente la red comercial en relación con la suma de las redes comerciales de las empresas concentradas. Por otra parte, la red comercial queda mejorada, pues siempre habrá alguna empresa que tenga representantes o sucursales en ciudades donde no las tengan otras. También, en sitios en que existen varios representantes siempre algunos serán mejores que otros, y naturalmente, debe procurarse quedarse con los mejores.

Mayores ventas. Efectivamente, al quedar mejorada la red comercial y al no tener que luchar las redes comerciales de las empresas concentradas entre sí, pueden dedicarse con mayor fuerza a luchar contra las redes comerciales pertenecientes a otras empresas que compiten en los mismos productos. Además se puede gastar más en propaganda, y cosa importante, como los costos ya hemos visto que quedan disminuídos, se pueden

bajar los precios de venta o hacer mayores descuentos. Por otra parte, al fusionarse la clientela se entera de la mayor potencialidad de la empresa y espera lógicamente ser mejor servida.

Mayor potencialidad económica. Al ser una empresa más fuerte y ser mayores sus inversiones, sus reservas y el papel que lanza al descuento adquirir un gran volumen, es empresa más estimada por los bancos, y siempre será más fácil obtener créditos, etc.

Inconvenientes de la concentración.

Los inconvenientes de la concentración pueden ser de dos clases: los externos o de *repercusión exterior* y los *internos*.

Vamos a examinar primero los inconvenientes externos. Hace unos días leí en el «Boletín de Información Comercial Española», número 658, un artículo muy interesante sobre «La concentración económica en la República Federal alemana», del cual he extraído un párrafo que nos da la clave de cuándo la concentración es buena y deseable para el país y cuándo es perjudicial.

«El crecimiento de una industria individual y la unión de varias empresas es algo que puede ver beneficioso, si con ello se sientan bases para una capacidad de producción duradera. Deben aceptarse los procesos de concentración que conduzcan a un abaratamiento y a una mayor estabilidad de la producción y del consumo, siempre y cuando no se origine un monopolio o un oligopolio.»

Este es el grave peligro de una concentración demasiado potente: el monopolio. No voy a intentar explicar a ustedes lo que es un monopolio, pues es un concepto sobradamente conocido. Cuando las empresas que se concentran acaparan una gran parte del consumo del mercado tiene el inconveniente, para el mercado, que pueden imponer sus precios y en cierto grado su calidad.

Este es un extremo que ha preocupado extraordinariamente en los Estados Unidos y dio origen a varias disposiciones para evitar las concentraciones demasiado extensas.

Sin embargo, creo que el caso de España no es éste. Parece que seguimos una camino de liberalización en el comercio, pero no sólo en el comercio interior, sino en el comercio exterior y es previsible que un día formemos parte del Mercado Común Europeo. Dado el tamaño de las industrias españolas no creo que su concentración sea capaz de controlar el Mercado, pues incluso las mayores resultan pequeñas comparadas con las empresas gigantes de los países industrializados de Europa. Más bien creo que la concentración industrial en algunos sectores de la producción española será una medida defensiva contra la influencia de los productos de las grandes compañías extranjeras más preparadas para influir en el mercado que nosotros. Respecto a los inconvenientes de tipo *interno*, creo que puedo llamarlos dificultades más bien que inconvenientes.

No se puede concentrar, ni muchos menos concentrarse por fusión, sin que ello implique sacrificios de tipo personal, que aunque lamentables, deben afrontarse ante el bien común. Por ejemplo, es muy difícil que en el Consejo de Administración de la sociedad absorbente, haya sitio para los consejeros procedentes de todas las sociedades fusionadas. De todas formas siempre hay alguna posibilidad de compensar a las personas que salgan perjudicadas. Lo mismo pasa con la Dirección y en general con toda la plana mayor. Hay que reorganizarla y esto da lugar a una serie de problemas de personal muy importantes. En los niveles intermedios también se producen estos problemas de reajuste de personal, pero son inferiores a medida que se va descendiendo en la escala jerárquica. De todas formas hay que pensar que aunque algunas personas deben bajar indefectiblemente en la escala jerárquica con respecto al puesto que ocupaban antes de la fusión, es posible que al tratarse ahora de una empresa más fuerte, su puesto actual sea más importante, tenga más subordinados directos, mayor sueldo, etc.

Otro inconveniente es que no todos los elementos de fabricación, instalaciones, edificios, etc., son aprovechables. Siempre habrá maquinaria que no encaje en las nuevas líneas de fabricación, instalaciones sobrantes o repetidas, etc.

En cada caso concreto de concentración deben estudiarse y ponderarse muy bien todas las ventajas e inconvenientes antes de tomar una decisión.

Descentralización.

Aunque se aparte algo del tema, creo que debo decir unas palabras sobre descentralización, pues guarda cierta conexión con la concentración y nos ayudará a aclarar ideas.

Cuando se habla de concentración de empresas se debe proceder con cierta cautela y aclarar qué tipos de concentración son interesantes. No se trata de crear grandes unidades heterogéneas, deformes, pesadas y difíciles de controlar por una organización administrativa poco elástica, sino de crear unidades homogéneas con una organización elástica que pueda ser controlada por una única dirección.

Una clasificación de las concentraciones puede ser en *horizontales* y *verticales*, aunque entre las dos cabe una gran gama de situaciones intermedias. Una concentración horizontal es la realizada entre empresas que fabrican y venden un mismo tipo de artículo. Una concentración vertical es la realizada entre empresas que fabrican o transforman materiales que son usados y transformados por empresas del mismo grupo, por ejemplo: minas, altos hornos, acería, laminación, forja y mecanización de artículos metálicos.

En el caso de la concentración horizontal puede no hacer falta la descentralización y utilizar una organización centralizada, en tanto que en el segundo caso y en la mayor parte de las situaciones intermedias, es conveniente descentralizar, creando una estructura por divisiones que atiendan a los diversos tipos de fabricaciones. Naturalmente estas divisiones estarán controladas por una dirección común.

En nuestro propio caso, una vez que hayamos solucionado todos los problemas inherentes a la fusión, prevemos la descentralización de nuestra actividad en dos divisiones. La División C que se ocupará de la fabricación y venta de Contadores de agua y aparatos de mecánica de precisión y la División PM que se ocupará de la fabricación y venta de material de inyección para motores diesel y de filtros para gas-oil, aceite y aire.

Aspecto legal y tributario de la fusión.

Hace algún tiempo deseábamos nosotros realizar la fusión de nuestras cinco empresas, pero no nos decidíamos ante la cifra de las cantidades que habíamos de pagar a la Hacienda Pública en concepto de los impuestos del Timbre, de Derechos Reales y de Emisión de Valores Mobiliarios a los actos correspondientes a la escritura de fusión por absorción, disolución de las sociedades absorbidas, emisión de valores de la sociedad adsorbente, etc. El pago de una cifra fuerte frenaba nuestro deseo de fusionarnos.

Afortunadamente en el *Boletín del Estado* del 4 de agosto de 1958 apareció la Orden del 29 de julio de 1958 por la que se desarrolla el artículo 135 de la ley de 26 de diciembre de 1957, según la cual se autorizaba al Ministro de Hacienda para eximir del pago de los Impuestos del Timbre, Derechos reales y de Emisión de Valores Mobiliarios a los actos de constitución de Sociedades o de integración de empresas que den lugar a una concentración de actividades industriales, comerciales, o agrícolas beneficiosas para la economía nacional. La Orden citada, entre otras cosas, precisa que serán requisitos indispensables para obtener la exención:

«Si se trata de Sociedades Constituidas por otras Empresas sociales preexistentes, que las que se constituyan tengan por objeto precisa y exclusivamente la explotación unificada desde los puntos de vista técnico y económico de actividades que antes fueron desarrolladas en forma separada por las empresas preexistentes, siempre que éstas cesen en el ejercicio de las mismas al constituirse la nueva entidad.»

«Si se trata de absorción o fusión, que las Sociedades afectadas vengán ejercitando probadamente las actividades propias de su objeto, como mínimo, durante los dos años precedentes a la fecha en que la solicitud de exención se deduzca.»

«Las solicitudes de exención formuladas en la forma prevenida en la disposición precedente pasarán a informe de la Organización Sindical, la que habrá de evacuarlo en el plazo de treinta días naturales, expresando en el mismo las razones que a su juicio determinen el beneficio o la inconveniencia para la economía nacional de la integración de Empresas solicitada y atendiendo en especial a su posible carácter monopolístico.»

Es interesante hacer notar la preocupación del legislador al estimular por medio de la exención de tributos la fusión de empresas que sean interesantes para la economía nacional y que no produzcan un régimen monopolístico.

«Se someterá la solicitud de exención a la consideración de una Comisión constituida en el Ministerio de Hacienda, presidida por el Subsecretario del Departamento o persona en quien delegue y compuesta por representantes de los Ministerios de Industria, Agricultura y Comercio, por el Secretario de la Comisión Nacional de Productividad Industrial y por representantes de los Directores Generales de lo Contencioso del Estado, de Tributos Especiales y de Impuesto sobre la Renta. Actuará como secretario, sin voz ni voto un funcionario del Ministerio de Hacienda libremente designado.»

Finalmente cita el alcance de la exención que abarca los conceptos de Impuesto de Timbre, de Derechos Reales y de Emisión de Valores Mobiliarios, prácticamente para todos los actos de disolución, fusión y ampliación de la sociedad absorbente.

No cabe duda que con esta Orden se ha dado un gran paso para estimular las concentraciones de empresas beneficiosas a la economía nacional.

Presentamos nuestra solicitud el 3 de noviembre de 1958, acompañada de las bases de la fusión, de los balances de las sociedades integrantes y demás documentación citada en la Orden aludida. Después de haber sido estudiada e informada favorablemente por el Sindicato Nacional del Metal, la Delegación Nacional de Sindicatos, la Comisión Nacional de Productividad Industrial, las distintas secciones del Ministerio de Hacienda y finalmente por la Comisión informadora sobre Concentración de Empresas constituida conforme a lo dispuesto en la citada Orden, nos ha cabido la satisfacción de ser el primer grupo de empresas españolas a los que se le han concedido los beneficios relacionados en la Orden del 29 de julio de 1958.

Ahora bien, la Concentración de Empresas no es más que un paso en la evolución industrial. La suma de los Capitales Sociales de nuestras cinco empresas era de 55 millones de pesetas en el momento de solicitar la exención de impuestos y hoy es de 60 millones, y nos hemos comprometido a ampliar el capital hasta los 90 millones en un plazo máximo de cinco años a partir del momento de la fusión. Así nuestra fusión nos ha revigorizado y seguiremos adelante nuestro proceso de desarrollo industrial por el bien del país y el nuestro propio.

LA ELECCION DEL NIVEL DE CALIDAD ACEPTABLE ES UNA DECISION ECONOMICA (*)

Por JOSE GIL PELAEZ

Doctor en Ciencias Exactas

Introducción.

Cuando pretendemos usar las tablas de aceptación MIL-STD 105 A nos encontramos con que el Nivel de Calidad Aceptable ha de ser conocido lo mismo que lo es el tamaño del lote y el tamaño de la muestra.

El tamaño del lote nos viene hasta cierto punto impuesto, y el tamaño de la muestra queda claramente determinado conociendo el tamaño del lote y fijado el nivel de inspección (normalmente II). Sin embargo, la elección del AQL, para en función de él, conocer el número de aceptación en el correspondiente plan de inspección por muestreo, queda un tanto en el aire, sin señalarse nunca el camino que nos conduzca a tal fin. Creemos que tal camino ha de ser de naturaleza económica y que la decisión a tomar ha de basarse en un análisis de costes en función de la calidad del lote enviado para su inspección.

A continuación esbozamos algunos puntos que creemos puede ayudarnos a pensar en este problema y tal vez a resolverlo.

Características del lote.

Vamos a considerar un lote de N piezas que tiene un $Q\%$ de defectuosas y que un $R\%$ de éstas defectuosas pueden ser recuperadas efectuando operaciones de retoque.

El total de N piezas se descompone en dos partes:

$$\left. \begin{array}{l} N \frac{Q}{100} \text{ piezas defectuosas} \\ N - N \frac{Q}{100} \text{ piezas buenas} \end{array} \right\}$$

Las $N \frac{Q}{100}$ piezas defectuosas se descompondrán a su vez en dos partes:

$$\left. \begin{array}{l} N \frac{Q}{100} \frac{R}{100} \text{ piezas defectuosas recuperables} \\ N \frac{Q}{100} - N \frac{Q}{100} \frac{R}{100} \text{ piezas defectuosas inservibles} \end{array} \right\}$$

Por ejemplo, un lote de $N=3.000$ piezas con $Q\%=10\%$ de defectuosas y $R\%=70\%$ de defectuosas recuperables, se descompondrá así:

2.700 piezas buenas	90 %
210 piezas recuperables	7 %
90 piezas inservibles	3 %
3.000 piezas del lote	100 %

(*) Trabajo presentado en las Reuniones para Impulsar la Mejora de la Calidad en la Industria Española mediante el Control Estadístico, celebradas en el mes de junio de este año y organizadas por la C. N. P. I.