



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 350

EL DESARROLLO DEL MITTELSTAND EN ALEMANIA: SUS PECULIARIDADES Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIETARIO

**"THE DEVELOPMENT OF GERMANY'S
MITTELSTAND: THEIR SINGULARITIES AND
THEIR CONTRIBUTION TO GERMANY'S
ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 350
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**EL DESARROLLO DEL MITTELSTAND EN ALEMANIA: SUS
PECULIARIDADES Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO
ECONÓMICO-SOCIETARIO**

**"THE DEVELOPMENT OF GERMANY'S MITTELSTAND: THEIR SINGULARITIES AND THEIR
CONTRIBUTION TO GERMANY'S ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Julio 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"EL DESARROLLO DEL MITTELSTAND EN ALEMANIA: SUS PECULARIDADES Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIETARIO"

La configuración empresarial del *Mittelstand* Alemán es parte constitutiva de la Sociedad, de un sistema de valores que se manifiesta tanto en su capacidad globalizadora, en su consistencia organizativa como en su capacidad estratégica. El *Mittelstand* alemán va más allá de la "empresa media y pequeña", de la dimensión técnica y económica: es una forma de entender el entramado societario de la economía y de la empresa. Es el pilar básico de la Economía Alemana, de su tecnología e internacionalización, de sus competencias y de su integración en las necesidades del cliente.

En esta investigación se analiza el papel del *Mittelstand* integrado por la *empresa familiar*, por las *empresas medias y pequeñas*, así como por los *Hidden Champions* (Simon) en el entramado encauzado por un orden de la Economía Social de Mercado. Este "sistema de valores" que configura la economía social de mercado genera ese entorno fructífero para la articulación del *Mittelstand* Alemán. Su fuerza globalizadora, tecnológica y estratégica en su clara integración con el cliente y sus necesidades, permite generar el 50% de las empresas líderes mundiales. Su base radica en su personal, en su compromiso con el desarrollo profesional de las personas que compensan con su identificación empresarial, sus compromisos y responsabilidad. Es otra forma de concebir el management empresarial, sus otros valores y orientaciones que le aseguran el desarrollo del saber, la investigación y el accionamiento, la confianza del cliente con el personal, su apertura globalizadora y su compromiso con la formación de los jóvenes y las exigencias largoplacistas en sus políticas empresariales. Una excelente utilización de los recursos con un fuerte impulso al desarrollo de las personas, su plantilla, sus clientes, proveedores y sociedad. Es el modelo de un excelente management *stakeholder* como base de la gestión empresarial.

Palabras Clave: Mittelstand, empresas medias y pequeñas, empresas familiares, "Hidden Champions", economía social de mercado, Management.

Abstract:

"THE DEVELOPMENT OF GERMANY'S MITTELSTAND: THEIR SINGULARITIES AND THEIR CONTRIBUTION TO GERMANY'S ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT"

The business configuration of the German *Mittelstand* is a constituent part of German Society and of a values system that is evident in its capacity for globalisation, its organisational solidity and its strategic capability. The German *Mittelstand* is much more than a Small or Medium Enterprise and goes beyond the technical and economic dimensions. The *Mittelstand* is a basic pillar of the German Economy, as well as of its technology and internationalisation process and of the country's integration into its client's needs.

This work analyses the role of the *Mittelstand* as a *family business*, as a *small and medium business* and as a *Hidden Champion* (Simon) within a framework formed by a Social Market Economy. This values system, the result of the social market economy, has given rise to a fertile environment in which the German *Mittelstand* can thrive. The environment surrounding the *Mittelstand's* appetite for globalisation and the power of its technologies and strategies has enabled it to produce 50% of the world's leading Companies. The *Mittelstand's* roots draw deeply on its workforce and on their commitment to their own professional development. The workforce in turn benefits the business through their identification with the business, its commitments and its responsibility. The *Mittelstand* is another perspective on the concept of business management, on other values and orientations that ensure the development of know-how, research and putting this research into practical use as well as ensuring confidence among clients and employees. It is another perspective on a business' appetite for globalisation and its commitment to training young people, as well as its attention to the long-term demands of the business' policies. The *Mittelstand* is an outstanding means of making the best of scarce resources while also being a motor for individual development, employee development and for the development of its clients, suppliers and society. The *Mittelstand* is an excellent model of stakeholder management as the basis for business management.

Key Words: Mittelstand, small and medium enterprises, family businesses, Hidden Champions, social market economy, Management.

Clasificación / Classification: JEL M10, M20, M19, M39, M13, L25, L26.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>
ISBN: 84-8187-210
M-28643-2013

ÍNDICE

Página

I.	Debate actual sobre el "Mittlestand" en Alemania y su singularidad	5
II.	Papel determinante del orden económico-societario alemán: Mittelstand en su dimensión societaria.....	10
III.	Características determinantes del Mittelstand: su realidad económica y societaria	14
	1. La compleja armonía del Mittelstand en Alemania: su relevancia económica y societaria	15
	2. El impacto de las empresas familiares en Alemania: su contribución económico-societaria	26
	3. "Hidden Champions" la clave económica del Mittelstand Alemán	35
	4. Conclusión: El espacio del Mittelstand alemán: su entramado y su determinación	46
IV.	Peculiaridades del management de las empresas componentes del Mittelstand	48
	1. Su fuerza globalizadora	49
	2. Su fuerza estratégica	53
	3. Su fuerza organizativa	55
V.	Conclusiones: Factores clave determinantes del desarrollo económico-empresarial del Mittelstand.....	57
VI.	Bibliografía / Resúmen	60

**EL DESARROLLO DEL MITTELSTAND EN ALEMANIA: SUS
PECULIARIDADES Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO
ECONÓMICO-SOCIETARIO DE ALEMANIA**

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

**I. DEBATE ACTUAL SOBRE EL "MITTELSTAND" EN ALEMANIA
Y SU SINGULARIDAD**

En estos últimos años surge con un gran peso la palabra *Mittelstand* en el contexto internacional a la vista tanto del desarrollo de la crisis financiera y económica en Alemania como también al enorme impulso dado por la economía alemana a sus exportaciones. La palabra *Mittelstand* es un concepto con un profundo contenido societario y va más allá de las meras dimensiones económicas, sociales y empresariales que pudieran definirse en los demás idiomas como "clases medias empresariales", o bien "pequeñas y medianas empresas" como término genérico. El *Mittelstand* se desarrolla en Alemania a lo largo de su contexto histórico y social. Es una forma distinta de entender tanto la Cultura Empresarial como su papel en la Sociedad, así como el propio contexto económico y empresarial predominantemente en las "empresas familiares", artesanas en sus remotos orígenes, que constituyen la "clase media empresarial".

Toda interpretación literal del *Mittelstand* como "empresas medias y pequeñas" se queda reducida a un espacio muy corto, centrado fundamentalmente en las exigencias cuantitativas de la estadística, tal como lo demuestra la propia realidad empresarial. El *Mittelstand* es más que meras estadísticas económico-financieras y sociales según criterios de dimensión. Su hecho diferencial no son los meros criterios de dimensión, sino que son criterios correspondientes a magnitudes económicas, sociales y de Cultura Empresarial y Societaria. Son aquellas magnitudes no cuantificables, magnitudes de difícil control y dirección que configuran la realidad económica y societaria así como empresarial alemana. El acontecimiento más destacable es su gran impacto en el desarrollo de la economía y de la sociedad alemana, su impacto en la política, en la sociedad y en la forma de desarrollo de su estructura económica.

Ya Ludwig Erhard lo definió en el año 1956 como "... the *Mittelstand* was never just about number. It is more an expression of state of mind and a specific attitude"¹

La historia del *Mittelstand* se remite a su época artesanal y, en particular, desde el siglo XIX en un entorno fuertemente descentralizado políticamente y adquiere una mayor formalización "institucional" ya en la segunda mitad de este siglo XIX.

¹ Why doesn't France have a Mittelstand? en: The Economist, 20-10-12

En 1884 se genera en Alemania el "sistema dual de gobierno de las empresas" y en 1880 empieza el desarrollo de la "formación dual profesional". La evolución del *Mittelstand* viene a definirse a la hora de analizar su historia en dos partes: por un lado, se habla del "*Mittelstand antiguo*" que coincide con toda la época preindustrial y el "*Mittelstand nuevo*" que comienza con la industrialización. Por lo tanto, el *Mittelstand* actual está anclado en unas profundas raíces, fuertemente involucradas en un contexto político descentralizado y con una fuerte orientación societaria.²

Dejando aquí a un lado la historia del *Mittelstand* (clases medias) y de la *Mittelstandspolitik*³ (política de clases medias) su fuerte desarrollo económico en nuestros días se ha producido después de la Segunda Guerra Mundial, en particular, con el impulso generado por la "*economía social de mercado*", orden económico desarrollado por Ludwig Erhard.⁴ Nació este ordenamiento económico-social en una posición minoritaria y fue fuertemente discutido en aquellos momentos de finales de los años 40 y principios de los 50. No fue tarea fácil en la que se involucró el Prof. Erhard, pero las empresas correspondientes al *Mittelstand* generaron un fuerte impulso, principalmente los "*empresarios*". Las empresas familiares jugaron un papel decisivo.⁵ Hoy el 99% de las empresas alemanas se encuadran dentro del "*Mittelstand*".⁶

Tanto la crisis de los años 90 como la de los años 2000 y, muy en particular, la crisis financiera y económica 2007-2009 ha vuelto a impulsar y marcar de manera muy significativa el papel del *Mittelstand* en la trayectoria tanto del desarrollo económico como social alemán. En 1997 el entonces Presidente de la República Federal Roman Herzog, ante el cariz deteriorante que estaba tomando la economía señaló "... *the lost of economic dynamism, the torpor of society, an unbelievable mental depression*".⁷ Lo que luego culminó en las reformas planteadas por Schröder a comienzos de los 2000 (Agenda 2010) y continuaron más tarde en el 2005 con la actuación de la Canciller Merkel.

La "economía alemana" se caracteriza por un *Mitteltand* fuerte que contribuye con sus empresas, de forma decisiva, a la fuerte orientación exportadora de Alemania".⁸ El éxito exportador alemán no se encuentra, en primer lugar, en las grandes empresas, sino en la fuerza del *Mittelstand* especialmente de aquellas empresas que son líderes mundiales en los mercados, que en la terminología aportada por Simon⁹ denomina *Hidden Champions*. 345.000 empresas del "*Mittelstand*" generan exportación, estas son el 98% de todas las empresas exportadoras alemanas.¹⁰

Esta es una realidad muy concluyente ya que Alemania es el segundo país exportador hoy después de China con un volumen de 18.683\$ *per cápita* en el año 2011 más que el doble que en Francia, que Gran Bretaña, e Italia y cuatro veces más que los Estados

² Gablantz, O. H. (1961), "Mittelstand", HDSW, Tomo 7, p.392-395

Abel, W.,(1961) "Mittelstandpolitik", en: HDSW, Tomo 7. p. 395-402

³ Gablantz, O. H., (1961), ob. cit. y Abel, W. (1961), ob. cit., p.395

⁴ Albach, H., (2012), "La economía social de Mercado hoy", ob. cit.

García Echevarría, S., (2012), "Necesidad de un orden economico-social...", ob. cit.

⁵ Adenauer, P., (2010) "El Principio Empresario Familiar", ob. cit.

⁶ "German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft", ob. cit., p.3

⁷ "Germany's economic model. What Germany Offers the world", The Economist, 14 Abril 2012

⁸ "Monatsbericht", Bundesbank, diciembre 2012, ob. cit., p.29

⁹ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit.

¹⁰ "German Mittelstand...", ob. cit., p.9

Unidos¹¹. Es por lo que países como Francia, Gran Bretaña y los Estados Unidos, y muchos otros países, tratan de analizar cuáles son las causas determinantes que llevan a que en este periodo de crisis haya podido resolver Alemania de manera tan eficiente la superación de esta crisis y el amplio desarrollo exportador. Francia lo ha intentado, tanto con el Presidente Sarkozy como con el actual Presidente Hollande planteándose cómo realizar un desarrollo de un *Mittelstand* en Francia considerándolo como uno de los planteamientos más ambiciosos y preguntándose por qué no puede lograrse el mismo desarrollo en la industria francesa¹².

Se han realizado esfuerzos relevantes por ambos Presidentes Franceses a través del desarrollo de proyectos financieros como el (FSI) "Fonds Strategique d'Investissement", a imagen del (KfW) "Kreditanstalt für Wiederaufbau" Alemán, que después ha sido asumido por el (BPI) "Banque Publique d'Investissement". Sarkozy intentó durante muchos años impulsar en Francia una actitud similar, pero el corazón del "milagro" del *Mittelstand alemán* no se encuentra en Berlín, sino el papel dominante del desarrollo se encuentra en los distintos "*Länder*" alemanes.¹³

La realidad se aprecia cuando se plantea el análisis de las dificultades para introducir estas actitudes y desarrollar un *Mittelstand* francés, lo que se puede apreciar cómo en el transcurso de la Historia el Estado juega un distinto papel en un País y en el otro, especialmente, el diferencial en la concepción y desarrollo de un Orden de una economía social de mercado.¹⁴ Y ciertamente se están realizando grandes esfuerzos para ayudar al desarrollo de las "*empresas medias y pequeñas*".

La interpretación, sin embargo, radica en que: "*But injecting Money into little companies is no magic wand. Mittelstand firms themselves usually prefer steady growth from retained profits to borrowing*"¹⁵. Las inversiones en el *Mittelstand* alemán se financian en el 47,8% con medios propios y el 31% con crédito bancario y un 13% con medios de apoyo.¹⁶

Esta referencia financiera constituye un elemento que define la actitud con respecto a las finanzas, con respecto a la asunción de riesgo empresarial como veremos más adelante, lo que juega un papel decisivo.

Pero también Gran Bretaña trata de analizar qué posibilidades se abren para el desarrollo de un *Mittelstand* que pueda competir con Alemania: "*John Cridland, director of the Confederation of British Industry, wants Britain to have its own versión of the German Mittelstand*"¹⁷

Pero la preocupación actual por el desarrollo de este segmento de la economía preocupa también en los propios Estados Unidos después de que los avances de los últimos años han sido más bien pobres, en particular, después de la caída en los años

¹¹ Simon, H., (2012), "Hidden Champion-Die Avangarde in globalia", ob. cit., p.1

¹² "Why doesn't France have a Mittelstand", ob. cit. The Economist, 20 Octubre 2012

¹³ "Why doesn't France have a Mittelstand?", (2012), en: The Economist, 20 Octubre 2012, ob. cit.

Simon, H., (2012), "Les Champions Cache's allemands. Quels enseignements pour la France et les ETI français? (Conferencia)

¹⁴ "La Economía Social de Mercado", Albach, H., (2010), ob.cit.

Müller Armack, A., (1976), "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", ob. cit.

¹⁵ "Why doesn't France have a Mittelstand?", en: The Economist, 20 de Octubre 2012, ob., cit.

¹⁶ "German Mittelstand...", (2012), ob. cit., p.13

¹⁷ "What Germany offers the world", The Economist 14 Abril 2012

90: "The recent US Presidential campaign made much of the need to restart the US small-business engine, which won't be easy"¹⁸ En este informe de McKindsey se señala que todavía la economía Estadounidense podría generar 2,5 millones de puestos de trabajo si pudiese realizar una política de "empresas medias y pequeñas" eficiente, un *Mittelstand*, señalando a este respecto que "To reinvigorate US small business and its prodigious job creation capability, start by identifying the high-growth firms that disproportionality drive economic activity"¹⁹

Lo mismo sucede con muchos otros países que quieren entender y explicarse el fenómeno del *Mittelstand* alemán. La dificultad surge con el análisis de las "empresas medias y pequeñas" en los diferentes países pues presentan múltiples dificultades por su dimensión, su pluridisciplinaridad, se encuentran en todos los sectores, en las diferentes regiones y además con una amplia diversidad de difícil concreción en variables económico-financieras controlables. Es por lo que en esta contribución vamos a definir, en primer lugar, el espacio ocupado por el *Mittelstand* de Alemania desde perspectivas en parte superpuestas, que nos aproximan a un análisis económico-societario del *Mittelstand*:

- *Primero*, vamos a analizar dentro del ámbito "ortodoxo" de la estadística sobre cuáles son las cifras/magnitudes que configuran este *Mittelstand* alemán de acuerdo con criterios fundamentalmente estadísticos en torno a las "empresas medias y pequeñas" (KMU), con sus delimitaciones vía dimensión.
- *Segundo*, pero más allá de este agrupamiento "clásico" y desbordándolo posee una relevancia decisiva en este *Mittelstand* alemán las "empresas familiares". El 95,3% del total de las empresas alemanas son familiares entre las cuales el 85% están dirigidas por las propias familias²⁰.
- *Tercero*, en los años 90 la aportación del Profesor Hermann Simon²¹ ha sido vital para entender mejor esta transcendencia del *Mittelstand* en Alemania al introducir un nuevo concepto que es el de *Hidden Champions*, concepto con el que clasifica aquellas empresas que quedan enmarcadas bajo tres criterios determinando un espacio específico:
 - a. Que se encuentren entre las tres primeras empresas a nivel mundial o la primera en el continente
 - b. Que su volumen de ventas sea inferior a 5 Mrd de euros
 - c. Que son empresas muy poco conocidas o más bien desconocidas en la opinión pública.

Como se puede apreciar constituye una aproximación diferenciada de las anteriores, pero muy relevante a la hora de realizar el análisis económico y societario de la fuerza económica y societaria del *Mittelstand* alemán.

Simon habla de la existencia 2734 *Hidden Champions* a nivel mundial, de las cuales el 48% son 1307 empresas alemanas.²²

¹⁸ Horn, J., y Pleasauce, D., "Restarting the US small-business...", ob. cit., p.2

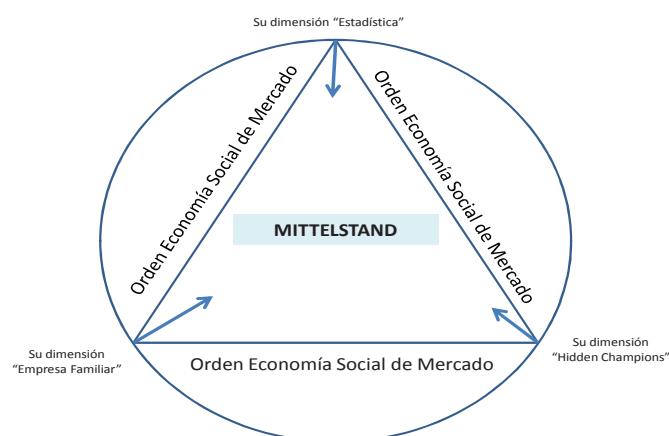
¹⁹ Horn, J., y Pleasauce, D., "Restarting the US small-business...", ob. cit., p.1

²⁰ "German Mittelstand...", (2012), ob. cit., p.5

²¹ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit.

²² Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.1

Gráfico 1. Espacio configurador del *Mittelstand* Alemán



Fuente: Santiago García Echevarría

Con estas tres aproximaciones entrecruzadas vamos a definir el espacio del *Mittelstand* tal como se recoge en el gráfico 1 con el fin de señalar cuáles son aquellos factores relevantes que hacen posible la fundamentación económica de un país como Alemania, su impulso exportador y su capacidad de superación de la crisis. Lo que ha realizado en muy poco tiempo, pero con raíces fuertemente arraigadas en la *tradición empresarial* y en un *sistema de valores* que no se encuentran en las actuales corrientes dominantes, pero que le ha permitido situarse en un contexto privilegiado.

Ha sido dentro de este complejo entramado socio-político, de difícil identificación singularizada lo que configura el *Mittelstand*, lo que ha hecho posible que la economía alemana logre un papel destacado en el contexto mundial. Este liderazgo empresarial del *Mittelstand* a nivel mundial, junto a la *condition sine qua non* como es la creciente globalización, hacen posible que estas empresas puedan tener una capacidad competitiva muy amplia y unas expectativas de desarrollo consolidado. Pero el fundamento de esta realidad es algo más que los aspectos económicos, sociales o empresariales y, muy en particular que los financieros. Son estas variables que los economistas tienen muchas dificultades para poder controlar y, sobre todo, para poder dirigir la asignación de recursos, pero son las que explican la realidad económica. De ahí las dificultades para imitar, traducir o aplicar modelos de sociedad, de su Historia y de su política, de sus valores y circunstancias. Pero esa es la realidad económica en la sociedad alemana donde se buscan respuestas a los problemas planteados.

II. **PAPEL DETERMINANTE DEL ORDEN ECONÓMICO-SOCIAL ALEMÁN: MITTELSTAND EN SU DIMENSIÓN SOCIETARIA**

No se puede entender el *Mittelstand alemán "moderno"* de nuestros días sin comprender el orden económico-social en el cual se entronca. La dimensión del *Mittelstand* va más allá de las meras disposiciones de recursos financieros y económicos, ya que constituye una parte fundamental de la propia configuración societaria alemana, tanto de la economía como de la empresa.

Tiene, sin duda, una dimensión societaria que obliga e imprime determinadas actitudes, ya que se asume un *sistema de valores*, lo que conlleva a que el cálculo, la lógica económica sea distinta y las formas de entender la Sociedad y sus problemas, sus criterios de management y su política de personal no estén ancladas en las corrientes dominantes de los años 90 y 2000. Los múltiples intentos que se han

realizado en este periodo para introducir las corrientes dominantes en el contexto alemán del *Mittelstand* no han tenido el éxito que algunos auguraban como veremos más adelante.

Solo a título de referencia el criterio empresarial finalista de la actuación empresarial se sitúa en esa dimensión transcendente: *"nosotros no pensamos ni actuamos en trimestres, sino en generaciones"*²³, hoy en muchas de estas empresas, en sexta y séptima generación. El objetivo no es la maximización de la cotización bursátil a corto plazo (*shareholdervalue*), sino *"donde queremos estar cuando vayamos a traspasar la empresa a la próxima generación"*.²⁴

Lo que se aprecia de manera muy clara cuando se plantean las corrientes dominantes al otro lado de del Atlántico: *"The siren across the Atlantic called in the 1990's and 2000's urgin Germany to desregulate, embrace service and maximice "shareholder value". When that call was silenced by financial crisis Germany hat its consensus model to go back to, ..."*.²⁵ En el año 2005 el Presidente Empresarial Rodenstock señalaba: *"La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholdervalue un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholder"*.²⁶

Cuando a finales de los años 40 Erhard introduce la *"economía social de mercado"* como ordenamiento económico se encontró con una gran resistencia por parte de las grandes empresas, la fuerza enorme de los cárteles, y fue la ocasión para una aceptación por parte del *Mittelstand*: *"también entonces la economía social de mercado era cualquier otra cosa que un corredor individual de fondo"*²⁷, lo que se ha considerado desde hace 60 años como la expresión de un *"modelo de sociedad"* que asume el *Mittelstand*. Y ello bajo los criterios de *"libertad, propiedad, competencia, responsabilidad. A favor de estos principios luchamos, porque de lo contrario el mercado no puede funcionar, porque de lo contrario no tendríamos ningún espacio para configurar nuestro modelo empresarial de negocio"*.²⁸

Por consiguiente, la ubicación del *"Mittelstand moderno"* está anclado en los fundamentos societarios de una *economía social de mercado*. Y una economía social de mercado implica un papel muy claro del Estado y del Mercado. Y es algo más y es bastante más que una economía de mercado, quizá puede ser o puede acercarse también a lo que Phelps define como *"Well-functioning modern capitalism"*.²⁹ Köhler expresidente de Alemania lo recoge de forma certera: *"Pues la economía social de mercado vive de la competencia y de la limitación del poder económico. Vive de la responsabilidad y del compromiso personal por la propia acción; necesita transparencia y fidelidad al derecho. Las personas deben poder confiar en todo esto"*.³⁰

²³ Adenauer, P., (2010) "El principio empresario-familiar", ob. cit., p.2

²⁴ "Germany's economic model-What Germany offers the world", (2012), The Economist, 4 Abril 2012, ob. cit., p.6

²⁵ "Germany's economic model-What Germany offers the world", (2012), The Economist, 4 de Abril 2012, ob. cit., p.6

²⁶ Rodenstock, R., "Discurso en el marco de la Academia de Formación Política de Tutzing", en: iwd Forum, Núm. 15, Colonia, Julio 2005.

²⁷ Adenauer, P., (2010) "El principio empresario-familiar", ob. cit., p.1

²⁸ Adenauer, P., (2010) "El principio empresario-familiar", ob. cit., p.2

²⁹ Phelps, E., (2012) "Germany is right...", ob. cit., p.14

³⁰ Köhler, H., (2009) "Discurso del Presidente", ob. cit. p.2

Lo cual implica que el criterio de *competencia* es clave fundamental y en la que se genera ese "*espacio*" que permite desarrollarse al *Mittelstand*, sin él, sin el criterio de competencia, no existiría este empuje único de todo un conjunto de empresas que son las que le han dado capacidad de cambio a la Sociedad Alemana, una mejor eficiencia en la utilización de sus recursos y un alto grado de competitividad como pieza fundamental de la integración societaria de las personas dentro de una dimensión de *cooperación y participación*. Sin "competencia" no existiría hoy este "*Mittelstand nuevo*", esta corriente de acción y pensamiento. Es por lo que el Presidente de los empresarios alemanes señala delimitando los espacios: "*Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión social. Evita posiciones dominantes de Mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades*".³¹

Lo cual hace que el debate "*Mercado-Estado*" haya sido la clave fundamental desde la creación por parte de Erhard del diseño de una economía social de mercado. El debate economía de mercado frente a economía planificada no ha sido la base del debate, si no que ha sido fundamentalmente cuáles son los roles de cada una de estas instituciones en su dimensión instrumental para desarrollar una economía y una dimensión social y societaria que haga posible el desarrollo de las personas y de las instituciones, por lo tanto, como alcanzar la capacidad estructural para poder adaptarse a las situaciones cambiantes.³²

Y es por lo que el Presidente de los Empresarios Alemanes (BDI) remarca que "*Nos encontramos en medio de un debate sistémico. Se trata de la relación entre Mercado y Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la Sociedad. Si queremos defender la Economía Social de Mercado no debemos ser buscadores de Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento*".³³

Los principios básicos en los que se rige una "*economía social de mercado*" son fundamentalmente un *orden de valores* con los que se establecen los *Principios* sobre los cuales se articulan los diseños de Política Económica y Política Social. Son estos Principios con los que los economistas tienen muchas dificultades, ya que les es imposible considerarlos dentro del contexto de esas macromagnitudes desde las cuales quieren controlar o dirigir una economía.

Este es el gran error tal como bien señala Buchanan. Lo que menciona de forma clara certera Köhler, Expresidente de Alemania al señalar que:

"*Precisamente la crisis confirma el valor de la economía social de mercado. Es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Une libertad y responsabilidad para la utilidad de todos. Contra esa cultura se ha actuado. Descubramos de nuevo el rendimiento cultural de una economía social de mercado*".³⁴

Es por lo que la organización de una "*economía social de mercado*" hace estable el papel del *Estado* con lo que se establece una dimensión largoplacista y genera seguridad y, al propio tiempo, una dimensión correcta para el cálculo económico que

³¹ Keitel, H. P., (2009) "El futuro de la economía social de mercado...". ob. cit., p.4

³² Véase Phelps, E., (2012) "Germany is right...". ob. cit.

³³ Keitel, H.P. (2009) "El futuro de la economía...", ob. cit., p.1

³⁴ Köhler, H., (2009), "Discurso del Presidente", ob. cit. p.3

permite la sostenibilidad de las decisiones empresariales y, al propio tiempo, la transparencia a efectos de la asunción de los diferentes riesgos. Ya que

"La economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es la distribución de competencias en la Economía Social de Mercado!. Nosotros lo que debemos hacer ahora es observarla correctamente. El que relee a los padres fundadores saben que "social" no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad".³⁵

Este marco es el que define el espacio empresarial del *"Mittelstand"* y el que rechaza las corrientes dominantes en la orientación de la empresa que no se identifican con la orientación del *Mittelstand*. Este *"espacio"*, que para muchos ha sido hasta la crisis financiera y económica un modelo "viejo", se ha convertido en el modelo en el cuál descansa el desarrollo de personas e instituciones en base a una economía eficiente y una sociedad competitiva. Lo que puede verse en la larga experiencia de un gran ejecutivo como Mirow:

"Como reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales, que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social. La asunción unívoca del pensamiento de una categoría mal entendida de shareholder ha llevado a todos los grupos de interés a un profundo debate que abarca la política social y de sociedad que exige la empresa del futuro una actuación proactiva si no quiera tener a largo plazo daños significativos".³⁶

A lo que se añade como columna vertebral de la Economía Social de Mercado la asunción de la *responsabilidad* cuya dimensión moral implica actitudes que cómo vemos son las que orientan el desarrollo empresarial: *"Responsabilidad es una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y cada una de las personas implicadas".³⁷* Lo que define uno de los contornos del *Mittelstand*.

Todo lo cual implica aquellos valores que definen los códigos de conducta del *Mittelstand* empresarial que hace posible la recuperación. El *largo plazo* no es solo un elemento definitorio de toda empresa, sino especialmente del contexto en el cuál se está desarrollando, tal como puede apreciarse en la afirmación:

"Yo estoy a favor de los valores. No me causa ningún pudor declararme a favor de valores y que de mi boca salga una palabra tal como decencia. Los valores de la decencia pertenecen a nuestra vida. En la construcción he aprendido lo que vale un apretón de manos"³⁸, lo cual es solo compatible con el desfenestrado largo plazo en la economía, pero no en el *"Mittelstand"*.

Son precisamente los sesenta años de *"economía social de mercado"*, junto con las raíces histórico-societarias del *Mittelstand*, con una *"business culture has deep*

³⁵ Keitel, H. P., (2009), "Declaración a favor de los valores...". Ob. cit., p.2 Documento a Debate 29, Septiembre 2009

³⁶ Mirow, M., (2012), "Retos a la estrategia...", ob. cit., p.415

³⁷ Ockenfels, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

³⁸ Keitel, H. P., (2009), "El futuro de la Economía Social de Mercado...", ob. cit., p.2

*provincial roots*³⁹ lo que define, sin duda, el modelo económico societario del *Mittelstand*, lo cual plantea dificultades muy serias para ser copiado: "Germany may have reformed and rearticulated its model in recent years. But the underlying skeleton is ancient and perhaps inimitable"⁴⁰

Independientemente de las reformas de los años 2000, más de carácter instrumental, aunque de fondo, la gran reforma la hizo Erhard a finales de los 40 con el desarrollo y consolidación de un orden económico y social que integra, coordina, de forma más eficiente generando la característica diferenciadora "*Trust and coordination maybe national properties, but their roots are typically quite local*".⁴¹ Lo que hace posible entender que "...its economy contracted more than those of most rich countries during 2008-2009 world recession. But the jobless rate rose by less than in all others, peaking at 7,9%. And nobody talks about down-grading Germany's AAA credit rating".⁴²

En especial debe destacarse que su estructura económica con su *Mittelstand* es la que hace posible además que con un 1% de crecimiento sea suficiente para crear puestos de trabajo (Bert Rürup)⁴³

El hábitat natural de una estructura de sociedad como el *Mittelstand* es una política económica conforme a los Principios de una "economía social de mercado". Sin ella no sería posible aunar sus raíces societarias, políticas con las exigencias de su adaptación económica integrando la globalización como pieza fundamental de su orientación con la eficiencia moderna del *Mittelstand* y su gran capacidad de liderazgo en el marco de un contexto local, disperso y arraigado. Y todo ello en un país caracterizado por altos salarios y "*rule bound German*", así como significativas regulaciones. Lo cual asusta a muchos empresarios y políticos de otras culturas al considerar las estructuras económico- sociales alemanas, pero que son precisamente su punto fuerte en el contexto cultural en el que se desarrolla: ello da forma al *Mittelstand*, más peso por vía "natural" que "normativa", al descansar en el *sistema de valores* de una "economía social de mercado".

III. CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DEL MITTELSTAND: SU REALIDAD ECONÓMICA Y SOCIETARIA

Definir el *espacio* que configura el *Mittelstand* alemán no es tarea fácil, tal como vamos a ver a continuación. Pero lo que si vamos a poder estimar, con bastante calidad, cuál es esta dimensión tanto societaria como económico-social y empresarial del *Mittelstand* alemán. En su base es parte de su "modelo de sociedad". Presenta, sin duda, grandes dificultades si queremos definir ese espacio estadísticamente de forma exacta debido a la diversidad de los elementos que constituyen el *Mittelstand*, su gran diferencial en el diseño empresarial y su enorme dispersión tanto económica como social y también regional. Se trata de un entramado de una alta complejidad para poder definir esta base fundamental de la economía alemana.

Con el fin de determinar esta dimensión societario-económica y social así como empresarial, vamos a analizar este complejo entramado desde tres fuentes diferenciadas para ir ganando sistemáticamente en calidad con los datos disponibles:

³⁹ "Germany's economic model-What Germany...", ob. cit., p.4

⁴⁰ "Germany's economic model-What Germany...", ob. cit., p.5

⁴¹ "Germany's economic model-What Germany...", ob. cit., p.5

⁴² "Germany's economic model-What Germany...", ob. cit., p.2

⁴³ "Germany's economic model-What Germany...", ob. cit., p.2

1. En *primer lugar*, hemos definido el *Mittelstand* tal como se recoge en la figura 1 como la "*dimensión estadística*" al objeto de darle un contenido en base a datos estadísticos que permita apreciar la dimensión que tienen en Alemania las "empresas medias y pequeñas" (KMU). Espacio que es diferente según las fuentes estadísticas con las cuáles se trabaje.
2. El espacio definido como "*empresa familiar*" que constituye una de las partes sustantivas del *Mittelstand* alemán (95,3% son empresas familiares)⁴⁴
3. El espacio que se ha definido por Simon, como "*Hidden Champions*" que son las empresas punteras y el gran aporte y dinámica del *Mittelstand* alemán. (2/3 de estas empresas son "empresas familiares")⁴⁵

No se puede intentar "cuadrar" estas tres aproximaciones ya que son partes integrantes del mismo espacio del *Mittelstand* y éste se debe analizar desde cada una de estas tres perspectivas de forma que nos permita acercarnos cualitativamente a esa realidad que buscamos y determinar cuáles son sus potenciales, sus características y los perfiles del *Mittelstand* alemán. Para muchos, como se ha señalado, constituye el "modelo de sociedad", lo que va, más allá de su ordenamiento económico-social y empresarial. Tal como se ha recogido en el gráfico 1 se encuadra en un orden de "*Economía Social de Mercado*".

No hay otra forma de poder entender y valorar este fenómeno societario alemán del *Mittelstand* que debe ser considerado también como la pieza fundamental a la hora de analizar el potencial competitivo de Alemania. Es por lo que en todas las referencias se plantea la dificultad de que pueda copiarse o imitarse esta forma de entender el diseño económico-social de un País y la forma en la cual se interpreta empresarialmente en la sociedad.

1. LA COMPLEJA ARMONÍA DEL MITTELSTAND EN ALEMANIA: SU IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIETARIO (LA "DIMENSIÓN ESTADÍSTICA")

Ciertamente "no existe en la actualidad ninguna estadística oficial que recoja el número de empresas del "*Mittelstand*" y el número de las personas ocupadas de forma precisa"⁴⁶. Es por lo que nos vamos a centrar aquí en los registros, por un lado, de los análisis del IfM⁴⁷, así como en los datos del "KfM-Mittelstands Panel 2012"⁴⁸ que abarca, sin duda, una base de datos de hasta 15.000 empresas, con una alta fiabilidad en los cálculos estadísticos que realizan, así como también en su proyección para el conjunto de la economía del *Mittelstand* alemán.⁴⁹ Según estos datos el 88% de las empresas (3,3 Mio de empresas) tienen unas ventas menores de 1Mio euros y menos del 1% (17.000 empresas) alcanzan un volumen de ventas superior a 50 Mio euros.

Entre ambas fuentes, la más cercana a la "dimensión estadística" alemana (IfM) y la más próxima a un Panel que se repite ya once veces (KfM), con cálculos significativos en exactitud, se puede determinar cualitativamente de forma suficiente el espacio del *Mittelstand*. Por tanto podemos obtener con cierta precisión esta "dimensión

⁴⁴ "German Mittelstand...", (2012), ob. cit., p.5

⁴⁵ Simon, H., (2012) "Hiddens Champions Avantgarde in Globalia", ob.. cit., p. 12

⁴⁶ Schwartz, M., (2012) "Starke Performance ...", ob. cit., p.12

⁴⁷ Institut für Mittelstandforschung (IfM) Bonn, (www.ifm-bonn.org)

⁴⁸ Schwartz, M., (2012) "Starke Performance ...", ob. cit., p.12

⁴⁹ Schwartz, M., (2012) "Starke Performance ...", ob. cit., p.12

estadística” que buscamos para el conjunto de todas estas empresas y poder presentar un análisis económico-social y empresarial que constituye, a su vez, el “pilar del mercado de trabajo”⁵⁰ alemán.

VARIABLE	TOTAL	KMU	KMU %
Número de empresas (estimado 2012)	3.700.000	3.680.000	99,60%
Número de empresas según registro mercantil (2010)	3.620.571	3.606.794	99,60%
Número de empresas según registro fiscal IVA (2010)	3.165.286	3.154.84	99,70%
Volumen de ventas (Registro Mercantil (2010))Mrd. .€	5.493.77	2.026.84	36,90%
Volumen ventas registro fiscal IVA (2010) Mrd.€	5.241,00	1980,7	37,89%
Plantilla Personal, Registro Mercantil (2010)	25,68 Mio	15,42Mio	60%
Plantilla Personal Registro SS (con aprendices) (2011)	27,02 Mio	21,4Mio	79,20%
Aprendices en formación en la Empresa (2011)	1,56 Mio	1,29Mio	83,20%

Fuente: Datos IfM según sus criterios ⁵¹

Cuadro 1: Datos sobre las “empresas medias y pequeñas” en Alemania
Indicadores de las empresas (KMU)

Tomando como referencia a la primera Institución que es el IfM-Bonn⁵² los criterios con los que define las “empresas medias y pequeñas” (KMU) son los siguientes

- *Empresas pequeñas:* hasta 1 Mio Euros de volumen de ventas y menos de 9 personas
- *Empresas medianas:* desde 1 Mio Euros de volumen de ventas hasta 50 Mio de volumen de ventas y hasta 599 personas
- *Grandes empresas:* con más de 50 Mio Euros de volumen de ventas y más de 500 personas ocupadas.⁵³

Según este criterio y de acuerdo con todos los datos publicados hasta la fecha y determinadas estimaciones para el año 2012⁵⁴ el espacio “de las “empresas medias y pequeñas” (KMU) en Alemania se recoge en el cuadro 1.

⁵⁰ Schwartz, M., (2012) “Starke Performance ...”, ob. cit., p.12

⁵¹ Si se adoptan los criterios de la Comisión Europea sería los siguientes

Muy pequeñas empresas: menos de nueve personas, menos de 200.000 euros de volumen de ventas o menos de 2 Mio en la suma de balance.

Pequeñas empresas: menos de 49 personas, menos de 10 Mio Euros ventas o menos de 10.000.000 Euros de suma de balance.

Empresas Medianas. Menos de 250 personas, menos de 50 Mio Euros ventas o menos de 43 Mio Euros suma de Balance. Considero que desde esta perspectiva de este análisis no se generan diferencias significativas a los efectos del comportamiento del *Mittelstand* Alemán en lo que se refiere a las “empresas medias y pequeñas” (KMU).

⁵² “Institut für Mittelstandsforschung” (IfM), ob. cit.

⁵³ Véase IMF-Bonn, (www.ifm-bonn.org)

⁵⁴ KMU-Definition des IfM Bonn” (www.ifm-bonn.org)

En el análisis de este espacio empresarial de las "*empresas medias y pequeñas*" (KMU) se aprecia una permanencia y una estabilidad muy relevante, ya que en el periodo 2000-2010 oscila su cuota del 99,73% de todas las empresas alemanas al 99,67% y la cifra de empresas oscila entre 2.901.439 y 3.154.834. Las grandes empresas son el 0,33% (10.452) en el año 2010. En el año 2012 "Las empresas medias y pequeñas" son el 99,6% del total de empresas. Esta es la estructura de la empresa alemana que configura una parte del *Mittelstand* (KMU) desde los criterios del Instituto IfM.

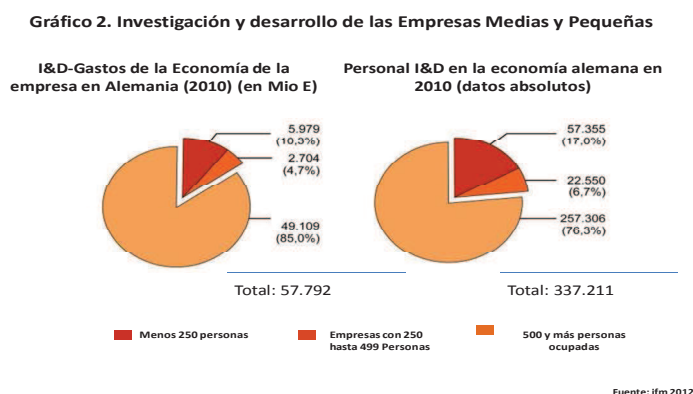
Si analizamos ahora su perfil global su rol dentro del conjunto de la economía y de la estructura alemana productiva presenta las siguientes magnitudes

Personal	21.400Mio Personas	79,28%
Formación de aprendices	1.290 Mio Personas	82,20%
<hr/>		
Volumen de Ventas	2026Mrd/E	36,90%
<hr/>		
Investigación y Desarrollo (gastos año 2010) (en Mio E)	8.683	15%
Investigación y Desarrollo (Personal)	79.905	23,70%
<hr/>		
Importaciones de la UE, (Número de Empresas importadoras)	452,849	98,30%
Volumen en Mrd. € (año 2009)(Mrd. €)	94,7	24,80%
Exportaciones empresas (empresas)	340.957	97,80%
Exportaciones a terceros Países (Mrd. €)	234.384	97,30%
Volumen ventas (en Mrd.(año 2009))	176,8	21,50%
<hr/>		
Innovación-Innovadores Tecnológicos (% de empresas con Innovación Tecnológica)		
<hr/>		
Empresas 10-49 personas ocupadas	44,60%	
Empresas 50-249 personas ocupadas	63,10%	
Empresas 250 y más personas ocupadas	81%	
Total	50,10%	

Cuadro 2.

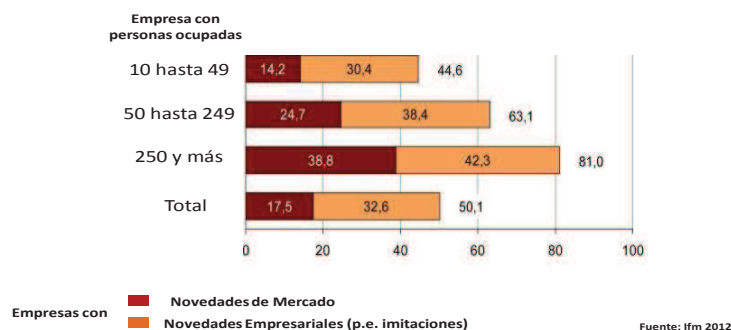
Contribución de las Empresas Medias y Pequeñas (KMU)

Este último aspecto permite apreciar el esfuerzo investigador e innovador, lo que se aprecia de manera más clara es en el gráfico 2. De manera muy significativa puede apreciarse que 39.905 personas de este segmento de la economía alemana KMU se dedican a la investigación, lo que implica el 23,7% del total del personal investigador en la economía. Si se considera su gasto en la inversión realizada en investigación suponen 8.883 millones de euros o el 15% del total de la economía alemana. Esfuerzo muy significativo de las “empresas medias y pequeñas” con amplias consecuencias en los procesos de innovación como veremos a continuación, a lo que debe añadirse su relevancia en las “*empresas familiares*” pero, muy en particular, en el análisis de los *Hiddens Champions* que son la fortaleza básica de todo el proceso del *Mittelstand* alemán.



En el gráfico número 3 puede apreciarse claramente el alto porcentaje de empresas pequeñas y medianas involucradas de manera muy relevante en los procesos de innovación tecnológica, tanto por lo que se refiere a novedades de mercado como a novedades internas en los propios diseños y procesos empresariales que marcan más de la mitad de esas empresas pequeñas y medianas. Lo cual constituye una de las columnas básicas del *Mittelstand* alemán.

Gráfico 3. Empresas con innovación tecnológica en Alemania 2008 hasta 2010 según el tipo de innovación en determinados sectores económicos

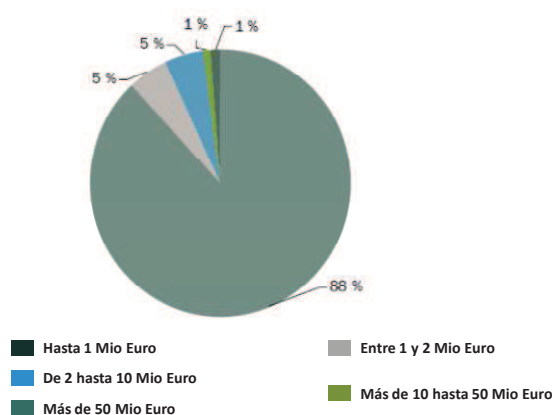


La segunda fuente con la que vamos a definir el “espacio” del *Mittelstand*, más cualitativo es la que se recoge en el “*Panel económico*” del *Mittelstand* 2012 que

realiza regularmente una de las instituciones más señeras en este campo como es el KfW.⁵⁵

En este Panel están recogidas todas la empresas privadas, así como todos los sectores económicos bajo el criterio de que el volumen de ventas sea menor de 500 Mio de Euros, lo cual supone 3,76 millones de empresas del "*Mittelstand*" (99,96% del total de empresas en Alemania). De las cuales el 88% (3,3 millones de empresas) realizan menos de 1 Mio de euros de volumen de ventas anual y son menos del 1% del total de las empresas (17.000 empresas) las que alcanzan un volumen de más de 50 Mio de euros.

**Gráfico 4. Mittelstand según el volumen de ventas anual
(año 2011)**

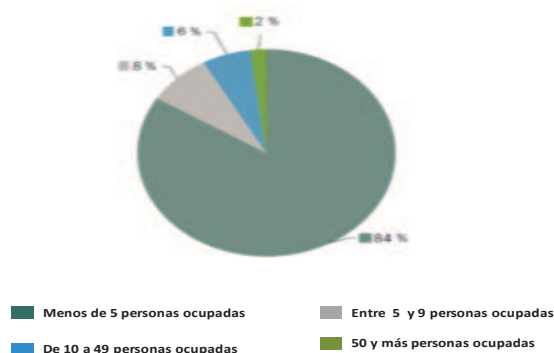


Fuente: KfW Mittelstandspanel, 2012

Esta estructura empresarial Alemana se refleja así mismo en los niveles de ocupación. El 70% de todas las personas ocupadas en Alemania se encuentran trabajando en las empresas del *Mittelstand* (29,1 millones de personas), lo que significa que en relación con el año 2010 ha aumentado en 925.000 personas empleadas, mientras que la Gran Empresa y el Sector Público ha reducido el empleo en el mismo periodo en 500.000 personas. En el periodo 2007-2010 han creado las empresas del *Mittelstand* 2,5 millones de puestos de trabajo.

⁵⁵ Schwartz, M., (2012), "Starke Performance...", ob., cit.

Gráfico 5. *Mittelstand* según los Niveles de Empleo(Año 2011)

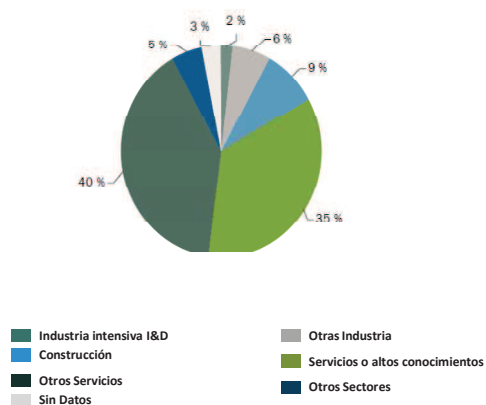


Fuente: KTW Mittelstandspanel, 2012

Un dato altamente significativo para definir la relevancia de este espacio del *Mittelstand* alemán lo constituye, sin duda, su estructura sectorial, en la que el 76% de las empresas están en servicios, dentro de los cuales 1,33 millones de empresas ofrecen servicios de alto nivel científico.

Tienen un peso muy significativo aquellas empresas con inversiones intensivas en Investigación y Desarrollo, son 56.000 empresas que suponen el 1,5% de todas las “empresas medias y pequeñas” (KMU), tal como se recoge en el gráfico 6.

Gráfico 6. Distribución del *Mittelstand* por Sectores Económicos (Año 2011)



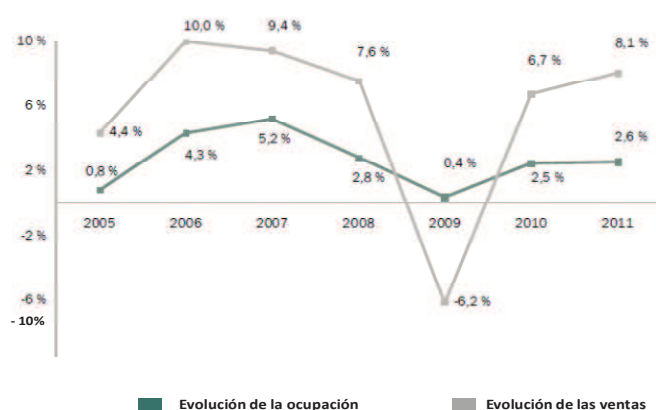
Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2012

Y ¿cuál es el impacto del *Mittelstand* en el conjunto de la economía y de la Sociedad Alemana?. Veamos en primer lugar su repercusión en el ámbito de:

a. Crecimiento y Ocupación

Puede apreciarse en el gráfico 7 de manera muy precisa la evolución del crecimiento tanto en actividad (ventas) como en empleo. Este es uno de los datos más relevantes del *Mittelstand* alemán, su contribución en la estabilidad medida en dos variables significativas: *crecimiento y ocupación*. En el gráfico 7 puede apreciarse la trayectoria desde el año 2005 al año 2011. Se aprecia el peso significativo de la fuerte caída de ventas durante los años 2008-2009, pero que, sin embargo, mantienen el empleo de forma positiva, ciertamente con una fuerte reducción, pero sin llegar a la ruptura de la actividad empresarial.

Gráfico 7. Tasas de crecimiento anuales del nivel de ventas y del empleo



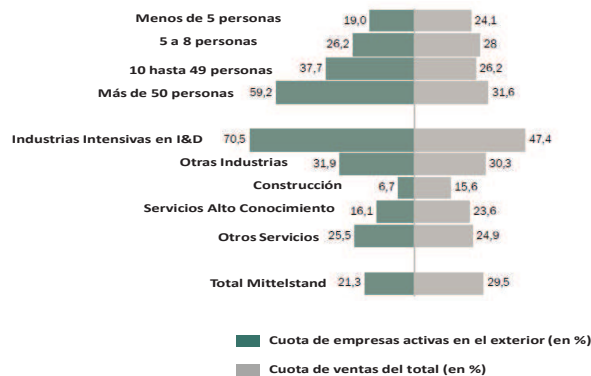
KfW-Mittelstandspanel 2012

Este dato es muy significativo, puesto que la crisis generada en el año 2009 fue en Alemania muy fuerte, pero no se rompió con la misma intensidad la dimensión que corresponde a la política de personal en las empresas correspondientes al *Mittelstand*. La recuperación del empleo surge inmediatamente en el año 2010 de forma relevante e inmediata.

b. Internacionalización y volumen de ventas en el exterior

Otro dato significativo es la evolución de la internacionalización y el volumen de ventas en el extranjero. Es importante observar el número relevante de empresas pequeñas, medianas y grandes que actúan internacionalmente, lo cual se refleja en el gráfico 8, tanto en cuanto al número de empresas como en cuanto al volumen de ventas que realizan en el exterior. Las empresas medias y pequeñas entre 5 y 50 empleados se desarrollan con un porcentaje muy alto de empresas (64%) con negocios en el exterior y cuyo volumen de ventas alcanza la cifra en torno al 25% / 30%, incluso, en las más pequeñas, una cuarta parte de su actividad la realizan exportando. Lo que les aproxima de manera muy significativa a las empresas con más de 50 empleados con una actividad exterior del 60% de las empresas y con una cuota de ventas del 32%. Dominan, como puede apreciarse, de manera muy significativa todas aquellas empresas que están implicadas con inversiones en Investigación y Desarrollo.

**Gráfico 8. Actividad y Volumen de ventas en el Exterior
(Año 2011)**

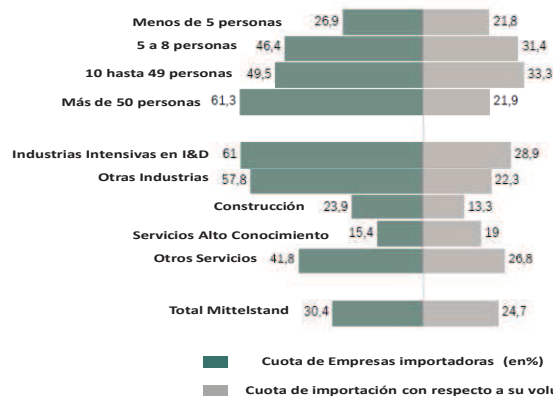


Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2012

De forma muy significativa el 70% de las empresas del *Mittelstand* actúan internacionalmente y casi la mitad de su volumen de ventas está destinado a la exportación. *Mittelstand* son empresas exportadoras que sitúan un 30% de sus ventas en mercados exteriores altamente competitivos. La globalización es su estrategia en base a la tecnología.

Un aspecto también decisivo en la configuración global de las empresas del *Mittelstand* es el tema de las importaciones, tal como se refleja en el gráfico número 9. Puede apreciarse como las empresas más pequeñas, así como las pequeñas y medianas, casi el 50% de las empresas, realizan actividad importadora con un volumen de compras muy significativo en torno a 1/3, lo que es superior a la cifra que corresponde a las grandes empresas. En lo que se refiere al volumen de ventas son especialmente las empresas de alta intensidad en Investigación y Desarrollo las que alcanzan cifras claramente relevantes; cerca de 2/3 de las empresas están internacionalizadas desde la perspectiva de su actividad importadora.

**Gráfico 9. Importaciones del Mittelstand
(Año 2011)**

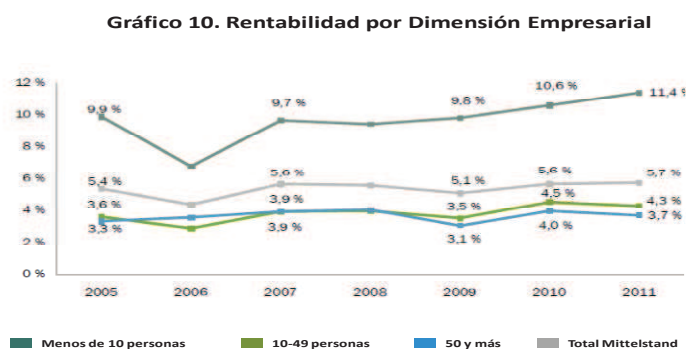


Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2012

La alta tecnología constituye la pieza sustantiva de la internacionalización del *Mittelstand* y refleja una dimensión que abarca en torno a 1/3 de su actividad.

c. Rentabilidad sobre ventas 2005-2011.

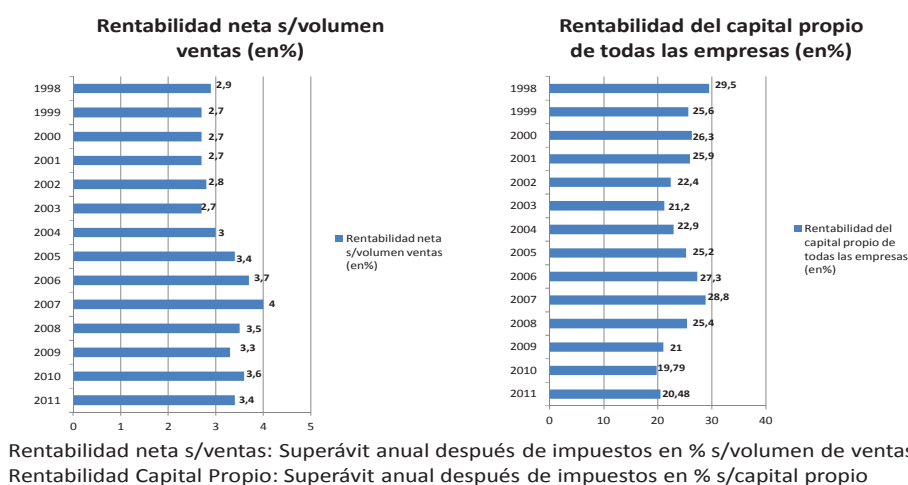
Una de las referencias más significativas del *Mittelstand* alemán radica en las altas rentabilidades que logran sobre ventas, que rebasan, sin duda, a la rentabilidad media del conjunto de las empresas alemanas. Como puede apreciarse en el gráfico 10 las consecuencias de una política empresarial orientada a una excelente gestión de rentabilidad de ventas se manifiesta de manera muy clara cómo las pequeñas empresas de menos de 10 personas logran la más alta rentabilidad sobre ventas y ello de forma creciente y muy sostenida durante el transcurso de todo el proceso de crisis. A su vez las empresas de tipo medio y grande se mueven en cifras más reducidas del 4,3% y del 3,7%. Esto es, equivalen a la rentabilidad media a largo plazo del conjunto empresarial alemán tal como se expone en el gráfico 11. Lo que es importante destacar es la permanencia a largo plazo de esta rentabilidad sobre ventas y la gran diferencia respecto al entorno en el conjunto de las rentabilidades sobre ventas de la empresa.



Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2006-2012

Lo que puede observarse en el gráfico 11 son las rentabilidades sobre ventas del conjunto de las empresas alemanas y el papel diferencial de las empresas del *Mittelstand*. La constancia a largo plazo de la rentabilidad sobre ventas asegura tanto la rentabilidad del capital como la disposición de una gestión empresarial orientada a la mejor utilización posible de los recursos, esto es, se realiza una fuerte rotación del capital invertido. Es un modelo de negocio orientación a una cultura económica de elevada utilización de las capacidades y no a los márgenes comerciales.

Gráfico 11. Rentabilidad de las Empresas Alemanas en su conjunto

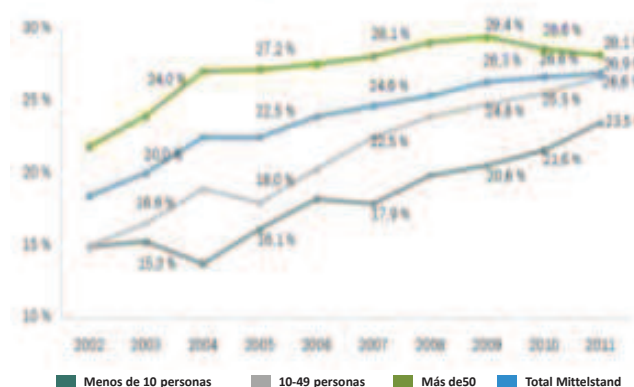


FUENTE: DEUTSCHE BUNDESBANK

d. Cuota de capital propio en el Mittelstand 2002 y 2010.

Una de sus características fundamentales es, sin duda, la sostenibilidad e incremento de la cuota de capital propio como base fundamental de su gestión lo que aflora de forma destacada en los periodos de crisis. Como puede apreciarse en el gráfico 12 la cuota de capital propio se ha ido incrementando considerablemente en todos los grupos de empresas del *Mittelstand* de manera relevante. En el momento actual se encuentra la cuota de Capital Propio en las empresas muy pequeñas en un 23,5% y las empresas medias entre un 25% y un 30%. Puede, por tanto, apreciarse además en el gráfico 12 la tendencia creciente de la cuota de capital propio como elemento fundamental del desarrollo empresarial y su estrategia de futuro. En particular, el peso de la disposición de capital propio en las pequeñas empresas constituye una de las garantías básicas para su desarrollo sostenible.

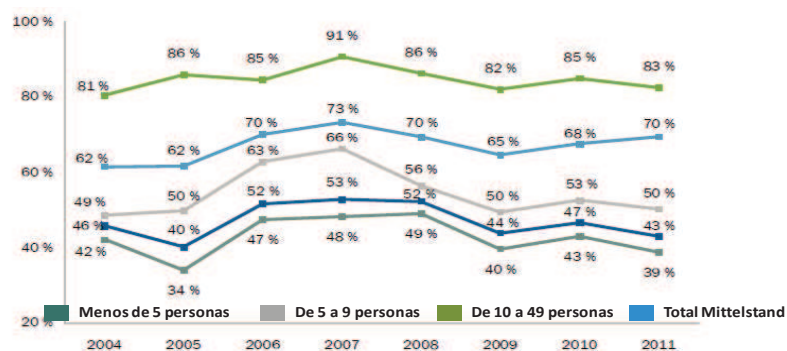
Gráfico 12. Por Dimensiones Empresariales



Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2003-2012

Lo cual facilita una fuerte tendencia inversora. El volumen de inversión durante el periodo 2007-2011 se ha desarrollado de forma creciente alcanzando la cifra de 195 Mrd. de euros en el año 2010. El tema de la sostenibilidad y de la capacidad de mantenimiento de una estructura financiera e inversora constituye, sin duda, la base del éxito del *Mittelstand* alemán. Lo llamativo de esta evolución es, en particular, la influencia que tiene el número de años de vida de la empresa en el contexto de las inversiones. Las empresas antiguas con más de 20 años de vida con respecto a las que corresponden a los periodos hasta los 20 años, tienen una mayor cuota de inversión y, tienen una baja intensidad en inversiones las de menos de 5 años. En el gráfico 12 puede apreciarse el comportamiento a largo plazo, la sostenibilidad de las inversiones en las pequeñas empresas y el comportamiento inversor en los periodos de crisis. El largo plazo, la exigencia tecnológica y la globalización constituyen los motivos de las rentabilidades que permiten el crecimiento y la sostenibilidad.

Gráfico 13. Cuota del *Mittelstand* por inversiones empresariales

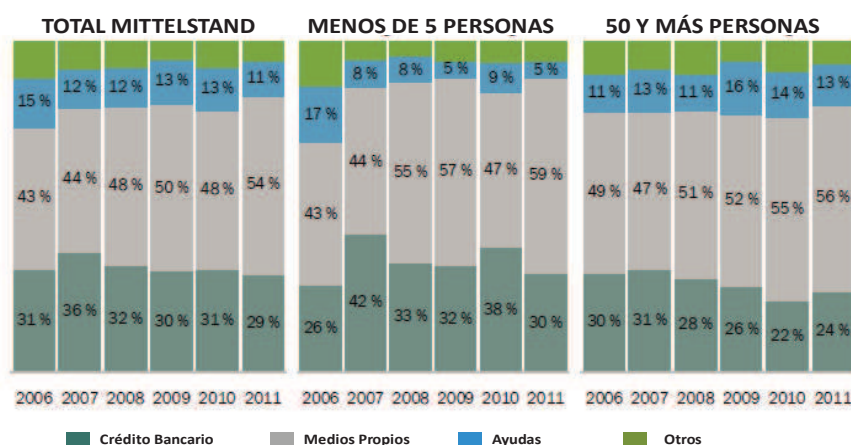


Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2005-2012

e. Financiación de las inversiones.

Las empresas pequeñas asumen con medios propios la financiación del 59% de las inversiones y las empresas medianas alcanzan cifras significativamente también altas 56% y muy cercanas a las empresas grandes. Lo que se recoge en el gráfico 13 es el modelo sobre cómo se ha realizado la financiación de las inversiones. Como puede apreciarse el peso significativo, creciente, y de manera muy clara es reforzando los medios propios en el año 2011 frente a la caída significativa de las disposiciones de crédito y el mantenimiento de una estructura de medios ajenos estabilizada prácticamente durante todo el periodo, lo que facilita el crecimiento empresarial.

Gráfico 14. Fuente de Financiación (%en volumen de inversión)



Fuente: KfW-Mittelstandspanel 2007-2012

Lo que define una estructura financiera sostenible tanto en las empresas del *Mittelstand* como en las empresas muy pequeñas, de menos de 5 empleados y en las grandes. Los medios propios en las empresas grandes suponen el 56%, mientras que en las empresas pequeñas es el 59% y en el *Mittelstand* el 54% de la financiación con un 24% que corresponde a los créditos bancarios. Las ayudas como fomento a la inversión alcanzan cifras en torno del 10% con tendencia más o menos estabilizada en las grandes empresas y es menos relevante en las empresas medias y pequeñas. La política financiera mantenida se sitúa con criterios tradicionales en el *Mittelstand*, lo que constituye una base estratégica claramente buscada. La ortodoxia largoplacista del empresario, asegurarse el largo plazo, y dotarse con una fuerte autofinanciación mantiene el riesgo financiero en un marco estable.

La característica básica es importante: la consolidación de una estructura financiera de las inversiones que permita a las empresas soportar situaciones de crisis sin grandes problemas como lo han demostrado en este momento. Lo que influye en la sostenibilidad "generacional" que es además la característica del *Mittelstand*.

2. El impacto de las grandes "empresas familiares" en el *Mittelstand*: su contribución económico-societaria

El impacto de las "grandes empresas familiares" en el contexto del *Mittelstand*, independientemente de su tamaño, es relevante. Se trata de 4.400 "grandes empresas familiares" con un volumen de ventas superior a 50 Mio de euros. Estas grandes empresas familiares generan el 20% del volumen de ventas del conjunto de todas las empresas alemanas y dieron empleo a 1/7 parte de las personas ocupadas en Alemania.⁵⁶ El conjunto de estas "empresas familiares" corresponden al 0,1% de las empresas existentes.⁵⁷

⁵⁶ "Die grössten Familien Unternehmen in Deutschland" (2013), ob. cit., p.5

⁵⁷ "Die grössten Familien Unternehmen in Deutschland" (2013), ob. cit., p.5

Por lo tanto, a la hora de plantearse el tema del *Mittelstand* tenemos que ir más allá de lo que es la "empresa media y pequeña" (KMU) para entender la dinámica económica de Alemania. Todas estas empresas han tenido en algún momento en los años pasados al menos 50 Mio de euros de ventas, pero provienen, todas ellas de empresas que han nacido dentro del contexto del ámbito de "empresas medias y pequeñas", con una gran dinámica de cambio, con una rapidez de expansión muy significativa y mantienen ese carácter y perfil de las empresas del *Mittelstand*.

El problema que aquí se plantea es cómo analizar la contribución del *Mittelstand* no ya tanto desde una mera perspectiva estática, sino desde una perspectiva dinámica: como fuente de realización de la gran contribución empresarial de este tipo de empresas. Su dinámica de crecimiento, tanto en actividad como en empleo, sus propias estructuras, no solo financieras sino también internacionales, lo revela de manera inmediata. En el año 2011 estas "grandes empresas familiares" han incrementado el empleo en un 5,1% y su crecimiento en volumen de ventas ha sido del 9,8%, por lo que constituyen uno de los fundamentos básicos de la economía empresarial alemana.

Ciertamente que muchas de ellas, como se acaba de señalar, son de un tamaño superior a las "empresas medias y pequeñas" (KMU) y, por consiguiente, van más allá de las consideraciones "clásicas" de este tipo de empresas. Sin embargo, son el resultado de ese objetivo perseguido desde su dimensión pequeña de desarrollarse de forma ambiciosa en un contexto internacional y con un empuje que hace posible su desarrollo económico y social. La mayoría de estas "grandes empresas familiares" crecen manteniendo esa característica, en la mayoría de los casos, del "*Mittelstand*". Es una visión y un análisis dinámico bajo el que debe verse el papel de estas empresas dentro del conjunto del *Mittelstand*. Estas "grandes empresas familiares" son parte de ese pilar básico que tanto en su conceptualización como en su desarrollo configuran el "*Mittelstand*".

El criterio seguido para la clasificación de estas "grandes empresas familiares"⁵⁸ es que tienen como máximo tres miembros de la familia que disponen como mínimo del 50% de la empresa y todo ello bajo el criterio de una unidad económica. En algunas otras clasificaciones se incluye un segundo criterio y es el que al menos dos personas de la Familia estén involucradas en la gestión de la empresa. Además tiene que haber alcanzado en algún momento durante el periodo 2007 al 2010 un volumen de ventas de al menos 50 Mio de euros para salir del "marco estadístico" de las "pequeñas y medianas empresas" (KMU).

Los datos que aquí se analizan son para el año 2011, basados en un muestreo relevante y regularmente realizado con empresas que tienen como media 2.293 personas ocupadas y un volumen de ventas de 542 Mio de euros. Esta muestra, como se puede apreciar en los datos comparativos del Bundesbank⁵⁹ y los datos correspondientes a la Federación de la Industria Alemana⁶⁰ vienen a coincidir de manera bastante aproximada.

⁵⁸ "Die grössten Familienunternehmen in Deutschland", (2013), ob. cit., p.8

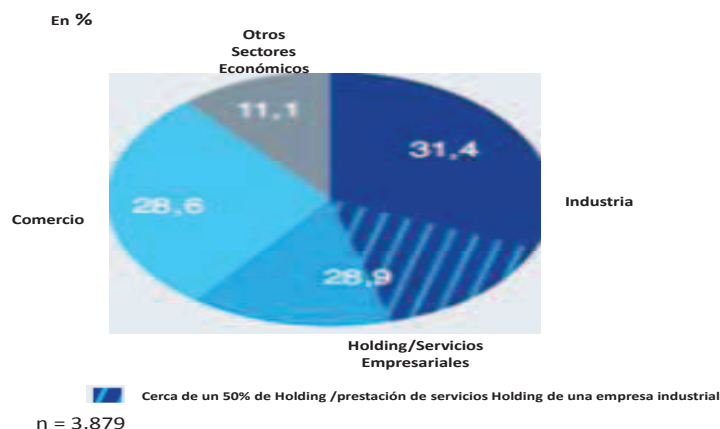
⁵⁹ "Monatsbericht...", Deutsche Bundesbank, Diciembre 2012, ob. cit., p.12

⁶⁰ "Die grössten Familienunternehmen....", (2012), ob. cit., p.8

a. *Áreas de actividad que abarcan*

Su actividad se centra fundamentalmente en la industria y en el comercio, con una parte muy significativa en lo que se refiere a sus funciones como empresas de servicios y Holding. Un 31,4% se dedican al ámbito industrial y un 28,6% corresponde al ámbito comercial. Aproximadamente 1000 empresas son prestadoras de servicios realizando un 80% de las mismas "actividades de management de sociedades Holding".

Gráfico 15. Las grandes Empresas Familiares por sectores Económicos

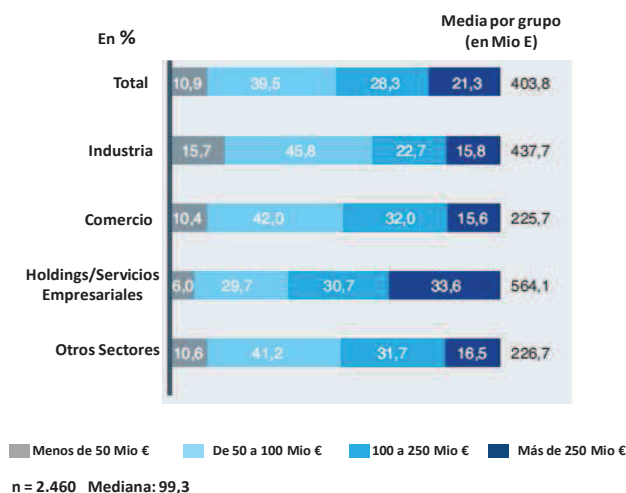


Fuente: IfM Bonn

En lo que se refiere a su dimensión varía según sectores, pero en su conjunto el 50% son empresas con menos de 100 Mio Euros en ventas y el 85% en la industria son empresas que se encuentran por debajo de 250 Mio Euros.

Así mismo puede apreciarse en el gráfico 16 que por su volumen de ventas se encuentran, en la mayoría de los casos, por debajo de los 250 Mio de euros. Las empresas que se encuentran por debajo de 50 Mio de euros suponen el 11% de las empresas familiares. Destacan con una participación de una quinta parte las que son empresas relevantes con más de 250 Mio de Euros de volumen de ventas.

Gráfico 16. Las grandes Empresas Familiares por ventas (2010)



Fuente: IfM Bonn

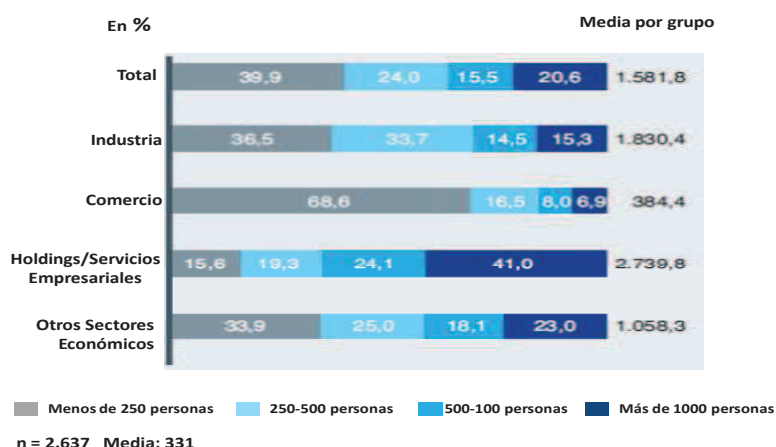
El crecimiento que han experimentado en su actividad económica entre el año 2010 y el año 2011 ha sido del 9,8%, lo que les ha permitido salir del impacto que les había ocasionado la crisis del 2008.

b. Capacidad de generación de empleo

Esta es la gran aportación de las “grandes empresas familiares” a la sociedad alemana: la creación de empleo. La mitad de las empresas ocupan a menos de 331 personas, mientras que el conjunto de las mismas se sitúa en torno a las 1.600 personas. Como puede apreciarse son las empresas que tienen menos de 250 personas ocupadas las que generan el 36%, a las que si se les añaden las empresas hasta 500 personas, aproximadamente 2/3 de las empresas familiares, son las que tienen el peso relevante en el empleo industrial, lo cual varía según sectores.

En el comercio casi el 69% son empresas que no alcanzan las 250 personas siendo en su conjunto un 21% en empresas superiores a 1000 personas ocupadas.

Gráfico 17. Las grandes “Empresas Familiares” por empleo (2010)



Fuente: IfM Bonn

c. Capital propio de las “grandes empresas familiares”

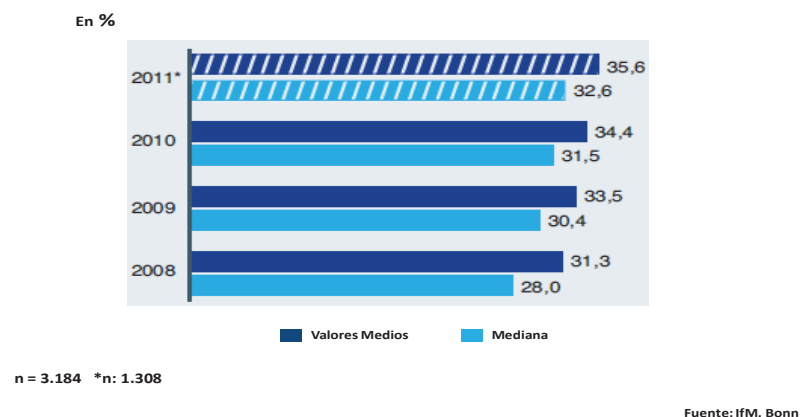
La característica clave de la “empresa familiar” ha sido la tendencia creciente a operar con capital propio.

Entre el año 2008 y el año 2010 la empresa alemana ha incrementado la cuota de capital propio situándose en este último año en el 29,3% y en las empresas con más de 50 Mio euros de ventas está situada en el 28,9%.⁶¹ En el ámbito de las “grandes empresas familiares” varía sensiblemente: 37,5% de las empresas familiares disponen de una cuota capital propio del 40% y más, y otro 35% de las empresas tienen una cuota de capital propio entre el 20% y el 40% con tendencia creciente.⁶² Por lo que la cuota de capital propio se encuentra muy por encima de las empresas no familiares.

⁶¹ “Die Grössten Familienunternehmen...”, (2012), ob. cit., p.17 y 18

⁶² “Die Grössten Familienunternehmen...”, (2012), ob. cit., p.17 y 18

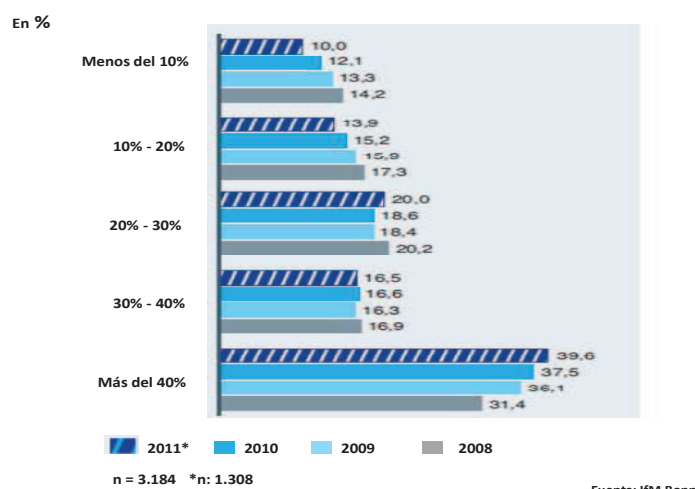
Gráfico 18. Cuota de capital propio de las grandes “Empresas Familiares” (2008-2011)



Como puede apreciarse en el gráfico 18 se ha producido en los últimos años un crecimiento constante del capital propio con niveles que les facilita una gran fuerza estratégica en su proceso de crecimiento. Con un valor medio del 35,6%, con tendencia creciente, rompen estas empresas los criterios de financiación dominantes y enfocan a largo plazo su desarrollo.

También debe matizarse su distribución, ya que un 40% de las empresas superan el 40% del capital propio y un 50% de las empresas sitúan su capital propio en torno al 15% / 20%, cifras altamente relevantes en el desarrollo competitivo de las empresas familiares.

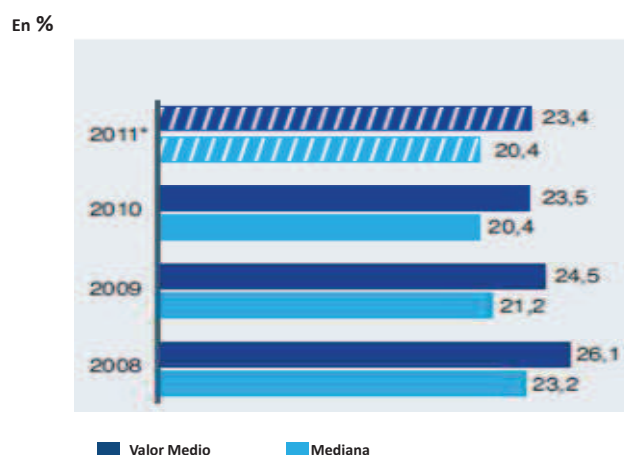
Gráfico 19. Distribución de la cuota de capital propio de las “Empresas Familiares” (2008-2011)



d. Disponibilidad de créditos bancarios

La cuota de las obligaciones crediticias frente a los Bancos se ha reducido en el periodo 2008 hasta el 2010 hasta alcanzar el 23,4% en el año 2011. Cuota que como puede apreciarse se mantiene de manera estable, lo que facilita unos altos niveles de actuación estratégica y su capacidad de superación de las crisis financieras.

Gráfico 20. Cuota de obligaciones Crediticias de las “Empresas Familiares” (2008-2011)



n = 2.280 *n=937

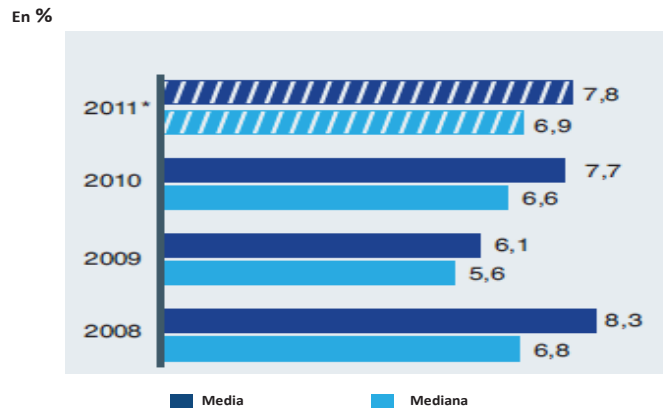
Fuente: IfM Bonn

e. Rentabilidad del capital

Una de las características de la empresa familiar, en particular de la grande, es la rentabilidad de su capital global que si bien en el año 2008 alcanzo una cifra de 9 céntimos de euro por euro invertido genera un incremento en el año 2009 y en el año 2010 hasta alcanzar la rentabilidad más alta de la economía. En este año 2010 el Banco Emisor alemán (Bundesbank)⁶³ señala una rentabilidad del 5,3% para las empresas del KMU.

⁶³ "Monatsbericht", (Diciembre 2012), Deutsche Bundesbank, ob. cit., p.2

Gráfico 21. Rentabilidad del capital total de las grandes “Empresas Familiares” (2008-2011)

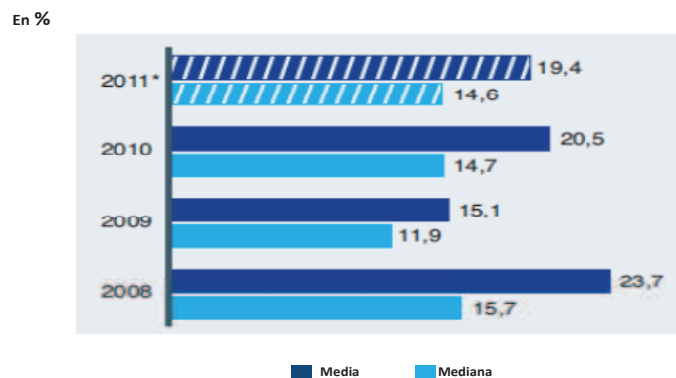


n = 2.929 *n=1.201

IfM Bonn

A su vez la rentabilidad del capital propio, después de una seria reducción en el año 2009 que alcanzo el 15,1% como consecuencia de la crisis pasa en el año 2010 al 20,5% y a un 19,4% en el año 2011, lo que genera recursos que permiten realizar los procesos de crecimiento y de globalización en base a inversiones en tecnología e innovación.

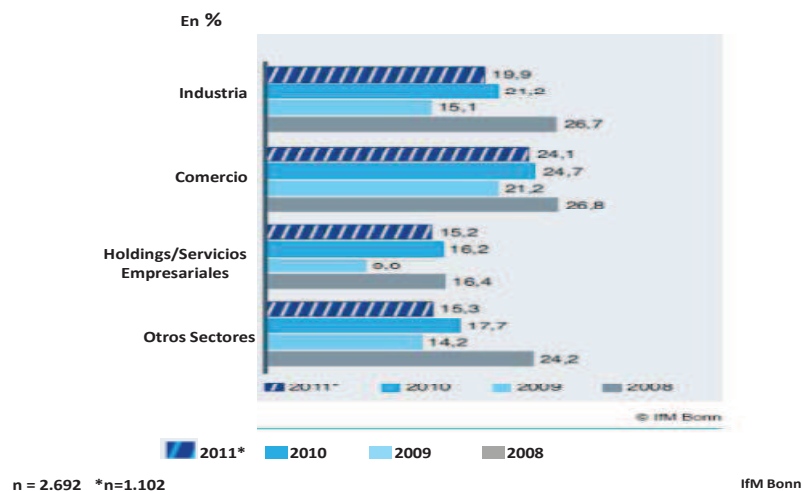
Gráfico 22. Rentabilidad del capital propio de las grandes “Empresas Familiares” (2008-2011)



n = 2.692 *n=1.102

Fuente: IfM Bonn

Gráfico 23. Rentabilidad del capital propio por Sectores Económicos (2008-2011)

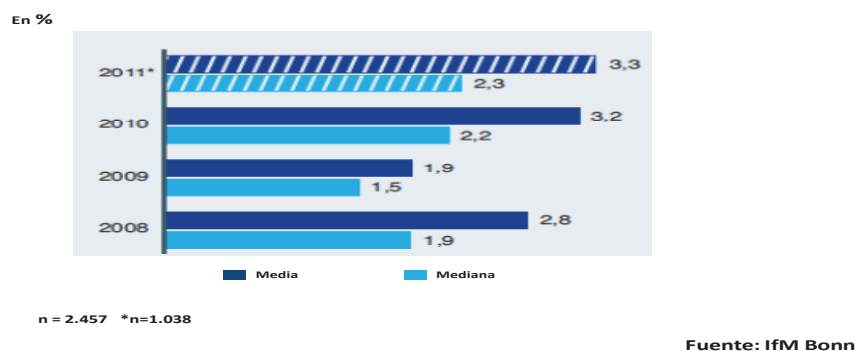


Un dato relevante es el fuerte impacto de la crisis en el sector industrial, más que en el comercial, pero su rápida capacidad de recuperación permite alcanzar al comercio un 24% de rentabilidad y a la industria el 20%, lo que marca una rápida recuperación de los niveles logrados en la precrisis.

f. Rentabilidad de las ventas

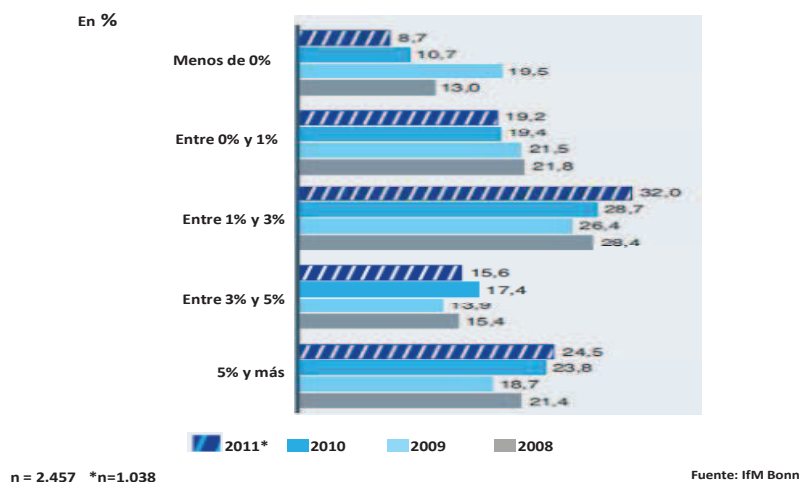
La rentabilidad sobre ventas se sitúa en torno al 3,3% que equivale al valor medio para toda la industria alemana habiendo superado el impacto de los años de la crisis. (Véase gráfico 11). Pero un 40% de las empresas cuenta con una rentabilidad de más del 3% alcanzando cifras en muchos de los casos superiores al 5%. Este es el marco general de los márgenes sobre ventas. Un 25% de las empresas familiares alcanza una rentabilidad sobre ventas de más del 5%,; entre el 1% y el 3% de rentabilidad lo alcanzan el 32% de las empresas. Más del 3% de rentabilidad lo alcanza el 40% de las empresas.

Gráfico 24. Rentabilidad sobre el volumen de ventas en las “grandes Empresas Familiares” (2008-2011)



De gran interés es la distribución de estas rentabilidades sobre ventas entre el conjunto de las empresas

Gráfico. 25 Distribución de la Rentabilidad de Ventas (2008-2011)

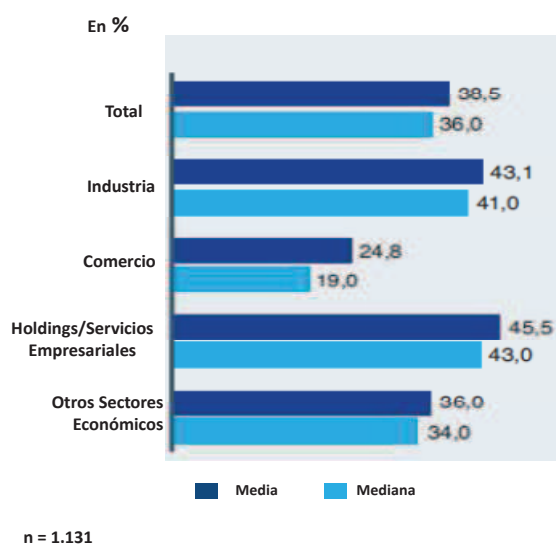


Es sobre todo en el ámbito del comercio donde se mantiene una rentabilidad del 2,2% frente al 4% en la industria.

f. Exportaciones de la "empresa familiar"

Su fuerza radica precisamente en la actividad internacional. Las "grandes empresas familiares" realizan exportaciones en torno al 38,5% de su volumen de actividad, siendo en el ámbito de la industria con el 43,1% donde superan la capacidad exportadora de toda la industria alemana que se cifra en el 18,4%. Lo que refleja la fuerte orientación internacional de este tipo de empresas, característica del *Mittelstand*, así como de su capacidad competitiva con sus productos y servicios.

Gráfico 26. Cuota de Exportación de las "grandes Empresas Familiares"



Hay un 36% de las "grandes empresas familiares" que exportan más del 50% de su actividad, lo mismo que las empresas de Holding y servicios empresariales.

g. Valoración

Las grandes empresas familiares han experimentado seriamente la profundidad de la crisis, pero se han recuperado de forma muy rápida del impacto de la misma. Hoy las cifras de rentabilidad en el año 2011 se encuentran en mejor situación que las que existían en el periodo de precrisis y constituye, sin duda, una característica importante de esta dinámica con la cual se desenvuelven sus perspectivas de crecimiento.

3. *Hidden Champions*: la clave económica del Mittelstand Alemán

No se puede hablar de los resultados y de la significación del *Mittelstand* alemán sin hablar de los "*Hidden Champions*". A mediados de los años 90 el Profesor Herman Simon⁶⁴ empezó a investigar todas aquellas empresas de carácter pequeño y mediano que han destacado por su gran éxito empresarial y, muy en particular, a nivel mundial. No podemos hablar del *Mittelstand* solo desde una perspectiva de las "empresas medianas y pequeñas" (KMU) y solo tampoco desde la configuración de las "grandes empresas familiares", sino que tenemos que verlo desde la perspectiva de la realidad económico-empresarial dentro de la cual un conjunto significativo de empresas que constituyen el *Mittelstand* son la plataforma básica del éxito económico-social alemán y parte, al propio tiempo, de su propia configuración de Sociedad.

2/3 de los *Hidden Champions* son "grandes empresas familiares" y una parte significativa son también "pequeñas y medianas empresas", que destacan por ser la vanguardia, ya que son las que han logrado que Alemania se sitúe en cabeza en el ámbito de las exportaciones, y por lo tanto, el enorme impulso que ha dado a su desarrollo industrial en la última década. Las piezas de su "reindustrialización" actual se encuentran en el "*Mittelstand*".

Desde mediados de los años 90 Simon ha seguido investigando todas aquellas empresas que constituyen dentro del *Mittelstand* esta "*vanguardia*" que hace posible no solo el posicionamiento de liderazgo en los mercados mundiales en productos y servicios, sino, al propio tiempo, constituyen el motor fundamental tanto en la creación de empleo como en el "*arrastre*" que realiza de las demás "empresas medias y pequeñas" que configuran el conjunto de este espacio *Mittelstand*. Este efecto de "*arrastre*" es clave como impulsor de las "clases medias empresariales".

El descubrimiento que realiza en estas empresas descansa en su gran fuerza tradicional, su extensa dispersión local y la gran internacionalización de su economía. Es un segmento empresarial que constituye algo que es de "sentido común", como señala Simon⁶⁵, que es fácil de hacer, pero difícil de lograrlo. De ahí las dificultades para muchos autores de si es o no posible imitar el diseño del *Mittelstand* alemán. Simon define estos *Hidden Champions*⁶⁶ por tres criterios con los cuales ha trabajado durante dos décadas en la búsqueda y determinación de las mismas tanto a nivel nacional como internacional:

⁶⁴ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit.

⁶⁵ Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.15

⁶⁶ "Erfolgsmodell deutscher Mittelstand", ob. cit., p.1

1. El que estas empresas estén situadas entre las tres primeras a nivel mundial o que sea la primera a nivel continental.
2. Que su volumen de ventas sea inferior a 5 Mrd. Euros
3. Que no son muy conocidas o son poco conocidas en la opinión pública

ESTRUCTURA DE LOS HIDDEN CHAMPIONS

Volumen de ventas	Valor Medio	366 Mio E
25% Empresas		Menos de 50 Mio E
27% Empresas		Entre 50-150 Mio E
30% Empresas		Entre 150-500 Mio E
18% Empresas		Más de 500 Mio E
PERSONAL	Valor Medio	2037 Personas Ocupadas
22% Empresas		Menos de 200 personas
32% Empresas		Entre 200-1000 personas
25% Empresas		Entre 1000-3000 personas
21% Empresas		Más de 3000 personas
Existencia de la Empresa		
17%		Más de 140 años
21%		Entre 100-109 años
16%		Entre 65-99 años
25%		Entre 40-64 años
25%		Menos de 40 años
Actividad Productiva		
69%		Industria
11%		Servicios
20%		Bienes de Consumo
62%		Cuota de Exportación
42%		Cuota de Capital Propio
14%		Rentabilidad del Capital Global

Fuente: Simon, H., "Hidden Champions", p.86

Con estos tres criterios ha definido un conjunto de 2.734 *Hidden Champions* a nivel mundial de las cuales 1.307, esto es, el 48% de estas empresas se encuentran en Alemania. Pero es que el 80% de todo el personal ocupado en Alemania trabaja en las empresas del *Mittelstand*, pero su repercusión mediática, en la opinión pública, solamente viene a representar un 16% según los estudios de comunicación.⁶⁷

Antes de entrar en el detalle de las características y perfil de este conjunto de empresas "*Hidden Champions*", que constituyen el motor básico del proceso económico-social alemán, quisiera mencionar que la clave de este gran empuje se debe a la intensificación de la *competencia* en el propio mercado nacional. Sin esa intensificación interna de la competencia en el mercado nacional difícilmente puede competir ninguna empresa en los mercados internacionales y menos asumir el liderazgo. Es por lo que Simon remarca que "...*hidden champions* tienen que imponerse en la competencia libre y alcanzar su liderazgo de mercado".⁶⁸ O también señalando que "... su posición en el mercado no se logra con la ayuda estatal, sino que lo logra a través de prestaciones extraordinarias con las que acorrala a la competencia...".⁶⁹

⁶⁷ Simon H., (2012), "Hidden Champions...", (2012), ob. cit., p. 41

⁶⁸ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p. 41

⁶⁹ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p. 41

Es interesante observar la distinción que realiza entre lo que son "*Nationale Champions*", los cuales se mantienen gracias a la "Misericordia Estatal" por lo que opina que de estos "*Nationale Champions*", en virtud de las ayudas estatales, puede prescindirse.⁷⁰

El tema clave en todo este proceso de las *Hidden Champions* radica en la "capacidad de competencia" que han desarrollado, primeramente en sus mercados nacionales, y, como consecuencia de ese aprendizaje, pueden ser hoy líderes mundiales como veremos a continuación.

Es muy importante esta referencia básica puesto que si en un País, dentro de esa amplia gama de millones de "empresas medias y pequeñas", "grandes empresas familiares" y *Hidden Champions*, no se asientan en un contexto competitivo difícilmente puede "imitarse" el diseño del *Mittelstand* alemán, entre otros factores. Pero ciertamente sin este proceso previo o paralelo de la competencia nacional no hay desarrollo empresarial y menos un liderazgo mundial.

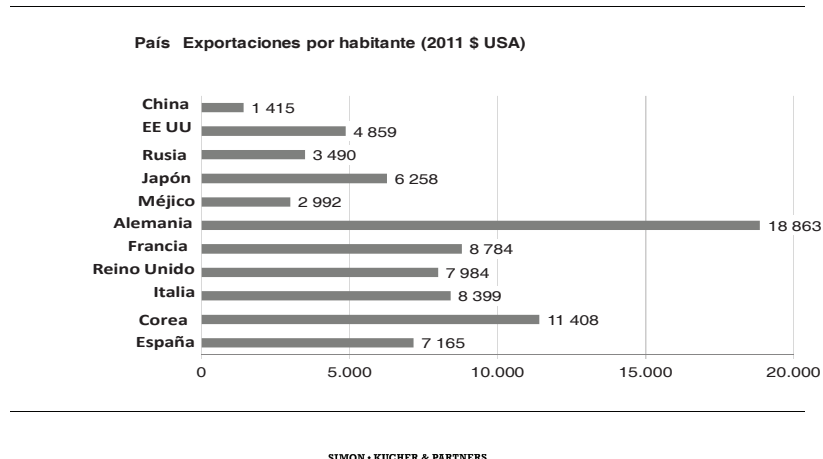
En este grupo de vanguardia de las empresas del *Mittelstand* se encuentra el diferencial alemán. Y éstas nacen precisamente dentro de este contexto del *Mittelstand*, característica que se extiende también a Suiza y a Austria con fuerzas similares y con planteamientos sumamente parecidos.

Son empresas que disponen de una alta cuota de mercado mundial, que actúan en segmentos de mercado muy focalizados y casi siempre su característica es la de una posición oligopolista, pues hay pocos competidores mundiales en su ámbito de actividad. La cuota de mercado oscila entre el 70% y el 100% del mercado mundial, porcentajes muy frecuentes que vienen determinados, en primer lugar, por la "capacidad de globalización" con lo que pueden centrarse en productos con mercados nacionales relativamente pequeños, pero, al propio tiempo, en base a la globalización con mercados que dan una respuesta perfecta a las "economías de escala", que son las que utilizan para su éxito. Por lo tanto, alcanzan destacadas posiciones en los mercados mundiales con lo que configuran los *estándares* y, al propio tiempo, las referencias con el cliente. Y poseen, en consecuencia, y así lo han demostrado, una enorme capacidad de adaptación en las situaciones de crisis.

Merced al *Mittelstand* Alemania es el País que mayores exportaciones tiene *per cápita* como anteriormente se ha señalado: Alcanza la cifra de 18.863 dólares *per cápita* en el año 2011 seguido con bastante distancia por Francia, Gran Bretaña e Italia. Tal como puede verse en el gráfico 28.

⁷⁰ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p. 41

Gráfico 28 Exportaciones por habitante



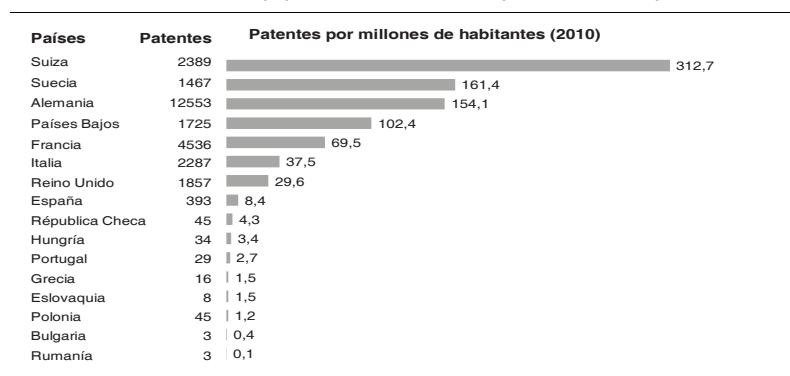
Fuente: Simon, H.

2/3 de los *Hidden Champions* son líderes mundiales con una existencia empresarial de más de 21 años en muchos de los casos, esto es, el *largo plazo* constituye una de las características fundamentales del conjunto del *Mittelstand* alemán, pero muy en particular de estas empresas de vanguardia. Y ¿cuál es el perfil de estas empresas de vanguardia? Según los datos de Simon⁷¹, que es quien ha elaborado este "*espacio*" de los *Hidden Champions* y que lo viene siguiendo durante más de dos décadas, sus características fundamentales son las siguientes:

a. Perfil de innovación

La clave del éxito de las *Hidden Champions* lo constituye la *innovación* y como veremos más adelante, su capacidad de patentar donde destaca su posición junto con Suecia y Alemania.

Gráfico 29. La pujanza de la innovación : patentes en Europa



Fuente: Simon, H.

⁷¹ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., pp.11 ss

b. Perfil de ventas

El valor medio del volumen de ventas de estas empresas es de 326 Mio de euros que, a su vez, están repartidos entre empresas medianas y significativamente grandes dentro del contexto del *Mittelstand* como corresponde a la siguiente estructura:

- 25% de las empresas tienen un volumen de ventas menor de 50 Mio de euros
- 27% de las empresas tienen un volumen de ventas entre 50 y 150 Mio de euros
- 30% tienen un volumen de ventas entre 150 y 500 Mio de euros
- 18% de las empresas tienen un volumen de ventas de más de 500 Mio de euros

Por lo tanto, como puede apreciarse en el rango por ventas de estas empresas de vanguardia dentro del contexto del *Mittelstand*, se aprecia su distribución entre los diferentes tamaños.

Puede valorarse aquí también cómo no se puede hablar solo del espacio de las “pequeñas y medianas empresas” (KMU), desde una perspectiva estadística, sino que hay que verlas desde el conjunto del entramado económico-social de este espacio en esta diversidad empresarial.

c. Perfil de personal

Es interesante observar que el empleo medio de estas empresas *Hidden Champions* es de 2.037 personas, las cuales, a su vez, están definidas por empresas de muy diferente dimensión

- 22% de las empresas tienen menos de 200 personas
- 32% de las empresas tienen entre 200 y 1000 personas
- 25% tienen entre 1.000 y 3.000 personas
- 21% tienen más de 3.000 personas

Se trata de una estructura semejante al volumen de actividad; por lo tanto, como el conjunto de estas *Hidden Champions* poseen una enorme importancia en la creación de puestos de trabajo con muy altas prestaciones. Destacan en particular la baja tasa de fluctuación de personal consecuencia de la integración del mismo en la empresa.

TASA DE FLUCTUACIÓN DE PERSONAL

Austria	9%
Suiza	8,8%
Alemania	7,3%
Hidden Champions	2,7%

Fuente: Simon, H.

d. Perfil de antigüedad de estas empresas

Uno de los datos característicos es el *arraigo* de esas empresas dentro del contexto de la actividad industrial y el *arraigo* también local con una enorme dispersión geográfica. Es interesante observar que el arraigo es enorme. Y que, por lo tanto, esa tradición que ha venido arrastrándose durante muchos años les permite, desde el punto de vista de los criterios por los cuáles se configuran la dirección, basarse en *Principios* tradicionales como punto de referencia básico del *sistema de valores* y de su *cultura empresarial*.

Así tenemos que

- 17% de las empresas tienen más 140 años,
- 21% tienen entre 100 y 110 años.
- 16% tienen entre 65 y 99 años,
- 25 % tienen entre 40 y 64 años y
- 25% tienen menos de 40 años,

Lo que permite apreciar en estas empresas de vanguardia su gran arraigo en el *espacio* y en el *tiempo*, base de la consolidación de todos los procesos tecnológicos, de mercado y todas las evidencias que han dado siempre una gran estabilidad a estas empresas que han sido el soporte para el desarrollo económico-social.

e. Perfil de productos

Una de las características significativas es el perfil de sus portafolios. Su estructura es la siguiente:

- 69% de las empresas son bienes industriales
- 20% son bienes de consumo
- 11% son servicios
- 62% es su cuota de exportación

Esta actividad la realizan con una cuota de capital propio del 42% alcanzando una rentabilidad del capital global antes de impuestos del 41%.⁷²

Valoración de las Hidden Champions

No cabe la menor duda que los factores de éxito de las *Hidden Champions* no solo contribuyen a consolidar el *Mittelstand*, sino que son impulsoras de la creación de trabajo y de capacidad de competencia internacional, lo que se debe a la integración de la *globalización* como la realidad clave en su estrategia. La *globalización* no es exclusiva de las grandes empresas, sino también de las "pequeñas y medianas empresas". La *globalización* no puede quedarse en la idea de una gran empresa, sino que debe ser el horizonte de toda empresa, cualquiera que sea su actividad y su tamaño. Debe estar implicada en la globalización si quiere lograr "*economías de escala*" para que, al propio tiempo, pueda *profundizar* de manera significativa en el desarrollo de productos y servicios que vengán a corresponder a las necesidades de los clientes.

⁷² Véase toda esta información en Simon, H., "Hidden Champions...", ob. cit., pp.342ss

Se pueden estimar como preferentes estos cinco grandes factores de éxito⁷³:

1. Innovación, tecnología, focalización y profundización en el desarrollo de productos y servicios orientados a las necesidades del cliente
2. Proximidad al cliente con sus tecnologías e innovación
3. Confianza
4. Orientación a largo plazo
5. Su ubicación local, en ciudades y pueblos pequeños, dispersos, o en regiones con una enorme dispersión geográfica aprovechando los recursos disponibles, así como en el contexto de los "sistemas de valores" tradicionales que supone la conservación de criterios correspondientes a lo que Simon ha definido como el hecho fundamental de las mismas: "no hay ninguna receta secreta para su éxito permanente: tan simple y, al mismo tiempo, tan complejo".⁷⁴ Que es precisamente lo que él define como la aplicación del "sentido común".

a. Factor Innovación y Tecnología-Focalización y profundización

Esta es, sin duda, la preocupación fundamental dentro del ámbito de las "empresas medias y pequeñas" (KMU), pero, sobre todo, son la pieza angular en el desarrollo de las *Hidden Champions* y también, por lo tanto, de las "grandes empresas familiares". Es una opinión muy extendida, como señala Thom, que "las pequeñas y medianas empresas" (KMU) no disponen frecuentemente de un management propio de innovación para realizar una planificación sistemática y una implementación de las innovaciones".⁷⁵ Y aquí se refiere Thom fundamentalmente al estudio que ha realizado para una parte de las empresas Suizas del Canton de Berna. En el ámbito de las *Hidden Champions*, sin embargo, no hay ninguna preocupación por este problema, ya que viven permanentemente sus objetivos de crecimiento y desarrollo de la innovación. Ello se debe a su orientación empresarial a la *globalización* como el punto de referencia fundamental para lograr su actividad económica de productos con segmentos limitados y con una gran profundidad básica a nivel mundial, que es lo que les genera las rentabilidades y el uso de las capacidades disponibles. Les lleva a estas *Hidden Champions* al *liderazgo* de los mercados mundiales, de manera muy significativa en múltiples áreas y países. El mundo se ha abierto y es su "mercado". Este impulso es decisivo.

La ventaja competitiva de la innovación en el planteamiento de las *Hidden Champions* no es que solamente se trata de invertir cifras significativas, muy superiores a la de las propias grandes empresas en innovación tecnológica, en investigación y desarrollo, si no que, sobre todo, lo conjugan de manera perfecta con las necesidades del *cliente*.

b. Factor Competencia

Es consecuencia de la importancia que tiene la *competencia* en la cual se han desarrollado estas empresas en su propio mercado nacional: "una tercera parte de las *Hidden Champions* dicen que sus competidores más fuertes se encuentran en Alemania".⁷⁶ Sin un contexto competitivo dentro de su propia realidad social y societaria difícilmente se puede competir en el exterior.

⁷³ Simon, H., (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p.11

⁷⁴ Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.15

⁷⁵ Thom, N., (2012), "Innovationsmanagement in KMU", ob. cit., p.97

⁷⁶ Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.8

La competencia no es una mera cuestión de costes, sino la competencia es una condición básica de las grandes prestaciones que pueden realizarse para cubrir eficientemente las necesidades de los clientes y ello es lo que conlleva, a través de la innovación, a que se pueda asumir el liderazgo en los mercados. Y esto no es patrimonio solo de las grandes empresas.

c. *Factor Liderazgo*

Este liderazgo mundial en segmentos concretos de productos y servicios lo tienen de manera muy clara las *Hidden Champions* en múltiples niveles como puede verse en los datos siguientes⁷⁷:

	LIDERAZGO DE MERCADOS	CUOTA DE MERCADO ABSOLUTA	CUOTA DE MERCADO RELATIVA
A nivel mundial	66%	33%	2,3%
Europa	78%	38%	2,8%
Alemania	90%	47%	3,4%

Fuente: Simon H.

d. *Factor empresa y orientación*

Lo cual pone de manifiesto el peso de estas empresas en el desarrollo de la innovación. La profundización en el desarrollo de la *cadena de valor* es una de las piezas más importantes de todo el desarrollo tecnológico de estas *Hidden Champions* que hace posible la preferencia por parte del cliente. El número de empresas de esta vanguardia es medido en torno a la población disponible en los distintos países europeos presenta el siguiente orden

PAÍSES	NÚMERO DE EMPRESAS HIDDEN CHAMPIONS	EMPRESAS CADA MILLÓN DE HABITANTES.
Alemania	1.307	16
Suiza	110	13,9
Austria	116	13,8
Luxemburgo	79	14
Total	1.506	13,14

Fuente: Simon, H. p.55

⁷⁷ Simon, H., (2012), “Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia”, ob. cit

Estas empresas se encuentran dispersas en sectores, geográficamente, en innovación, en tecnología, lo que hace que todo ello arrastre al conjunto de millones de empresas hacia una importante construcción de una estructura económica capaz de dar una repuesta eficiente a través de la *competitividad* como pieza fundamental de su gestión. No es el Estado, es la competencia la que forma y conforma la orientación de una empresa y sus relaciones con los mercados, con la tecnología y con las personas. Es lo que hace posible el que se creen puestos de trabajo a través del liderazgo en los mercados y, consecuentemente, lo es como consecuencia de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

e. Factor proximidad al cliente

Uno de los factores decisivos es que las *Hidden Champions* están como empresa, no como individuos, permanentemente en contacto con el cliente y sus necesidades. Es esa cifra significativa, como ya se ha mencionado, de que el 37% del personal de estas empresas está en contacto con los clientes. Mientras que en las grandes empresas no lo hacen más que un 7%. Por ello la exigencia de una organización funcional simple, y, en el mejor de los casos, para empresas complejas, de una organización divisional u organización por procesos constituye una de las claves del éxito para esta proximidad y, por lo tanto, para la reducción de barreras organizativas.

Tanto la dirección como todo el personal tiene una proximidad enorme al cliente en base a sus altas prestaciones. El liderazgo no lo dan las ayudas estatales, sino las altas prestaciones empresariales y la capacidad de respuesta de las empresas y sus personas a las necesidades del cliente.

f. Factor Confianza y desarrollo de los CEO'S

La confianza se configura en el largo plazo, en la continuidad y en los sistemas de valores tradicionales. Esta es una de las características de los *Hidden Champions* y es el problema cuando se contempla la situación crítica tanto en los diferentes países como en Estados Unidos,⁷⁸ Como también en Europa véase recientemente los problemas que corresponden a la confianza en las empresas.⁷⁹

La generación de confianza es la respuesta al cliente basada también en la permanencia de los CEO's con más de 20 años en sus puestos frente a los 6,1 años de las grandes empresas, así como la baja rotación de personal y la conservación, mantenimiento del conocimiento, tanto en su dimensión tecnológica, como en su desarrollo, su capacidad de implementación y también en su dimensión social. Y esta baja rotación de personal (2,7%) genera unos niveles de confianza muy importantes en todo lo que corresponde a los círculos de proveedores, clientes y competidores y hace que sea posible tener una respuesta alta y eficiente con bajos costes. Los "*costes de coordinación*" en sus múltiples decisiones son muy bajos en estas empresas.

g. Factor Estructura Financiera

La propia estructura financiera, independientemente del papel en su relación con la Banca y los créditos, constituye un elemento clave en la generación de la confianza y la estabilidad de estas empresas. Cuando empresas de esta naturaleza tienen una

⁷⁸ Véase Barton, D., (2012), "Capitalism for the long term...", ob. cit.

"How can business leaders restore the public trust?"

⁷⁹ "Some ideas for restoring faith in firms", en: The Economist, 2 de marzo 2013

1. *Rentabilidad de ventas* después de impuestos del 8% frente al 3,3% del resto del conjunto de la economía alemana
2. Cuando la fuente de *autofinanciación* constituye la principal fuente de financiación de las inversiones y del crecimiento y cuando la consolidación del *capital propio* está hoy en cifras del 42%, se garantizan la confianza de clientes, de los proveedores y también del contexto social en el que esa empresa puede generar estabilidad y sostenibilidad en sus desarrollo y a sus compromisos en el contexto de su actividad mundial atendiendo las necesidades de los clientes.
3. Por ello también tiene un peso significativo en el *comportamiento del personal* a través de la configuración de la *formación profesional* y todo lo que se refiere al hecho de una mentalización y cultura internacional en todos los miembros de esas empresas como pieza fundamental para alcanzar esas metas de crecimiento y de liderazgo como pieza fundamental de su propio éxito empresarial e individual. Es un elemento del DNA del *Mittelstand* que no es fácil trasplantar.
4. Orientación a largo plazo. Esta es una de las bases de mantenimiento de las empresas "*Hidden Champions*" en un mundo con unas corrientes empresariales, de management dominantes contrarias a los valores tradicionales y uno de los más importantes es la orientación a largo plazo.⁸⁰

La orientación a *largo plazo* es lo que concede a las *Hidden Champions* estabilidad, confianza y, al propio tiempo, asegura la continuidad en sus planteamientos de investigación, desarrollo y solución a los problemas de los clientes. El objetivo básico tradicional ha sido la *supervivencia de la empresa*, para lo cual tienen que producirse naturalmente beneficios con lo que se garantiza el círculo virtuoso, como señala Simon, de la financiación de las inversiones y, por lo tanto, del crecimiento y del liderazgo mundial. Los objetivos básicos de la *supervivencia generacional* de la empresa garantizan, al propio tiempo, también la *identificación de directivos y personal* con la empresa, que es lo que les hace conceder niveles de confianza que lleva a mínimos de rotación de personal y, por lo tanto, a una mayor integración, tanto en cuanto a la consolidación de conocimientos como a la posibilidad de disponer de los más altos conocimientos tecnológicos en situaciones que uno difícilmente pudiera comprender.

BENEFICIOS

Rentabilidad del capital global	14%
Rentabilidad del capital propio	25%
Rentabilidad s/Ventas antes de impuestos	11%
Rentabilidad s/Ventas después de impuestos	8%

Fuente: Simon, H.

⁸⁰ Barton, D., (2011), "Capitalism...", ob. cit.

f. *Factor Formación Técnica Profesional*

El papel decisivo de la formación profesional en el "*sistema dual*" constituye la clave básica de esta orientación a largo plazo desde la entrada de las personas jóvenes hasta el hecho de cubrir en todos los niveles la formación necesaria para lograr esas altas prestaciones. El liderazgo mundial no se logra por ayudas, como se ha señalado, sino que se logra a través de altas prestaciones que realizan las personas de esas empresas. Para lo cual tienen que estar estas personas adecuadamente orientadas en el entorno de un largo plazo y no en lo que constituyen las corrientes dominantes en el actual mundo empresarial europeo e internacional.

Es interesante observar que se pueden mantener esos "*sistemas de valores*" que hacen posible en ese mundo "provincial" en el que se desarrollan todas ellas, el que esas altas prestaciones se superen permanentemente. Es otra visión del mundo económico-social capaz de liderar a nivel mundial los mercados.

j. *Factor Organización Empresarial*

Otro de los aspectos claves en la orientación a largo plazo es su propio diseño organizativo, lo más simple posible. Apenas tienen segmentada la alta dirección superior en más de 5 o 6 niveles organizativos cuando en las grandes empresas hay 16. Lo que supone, al propio tiempo, una simplificación en base a organizaciones *funcionales*, ya que predominantemente son un producto, con una fuerte profundización y, en el caso de empresas de alta complejidad, la organización de tipo divisional siempre con la vista puesta en el hecho de la *proximidad al cliente*.

Difícilmente se encontrarán organizaciones matriciales u otras más complejas en las que se diluyen las responsabilidades y, por lo tanto, lo que se diseña es el que exista "*más trabajo que cabezas*" (Simon), con lo que se busca que siempre el personal esté de tal forma ajustado que cualquier baja prestación que pueda producirse se detecte rápidamente por el propio "*control social*" de los equipos de trabajo.

Queda muy poco espacio para que puedan ocultarse ineficiencias y puedan ocultarse situaciones que no sean contributivas para esas prestaciones que hacen que el tipo de empresas puedan ser líderes mundiales.

h. *Factor Localización Local Empresarial*

Su ubicación provincial, local, juega, sin duda, un papel decisivo. Es difícil de explicar, pero tienen una característica antropológica importante en la configuración social y societaria que marca el largo plazo y facilita, al mismo tiempo, la integración de las personas bajo criterios y valores conservadores que como hemos señalado son ajenos a las corrientes dominantes en el momento actual en los ámbitos directivos, organizativos y de management.

Esta ubicación hace posible que se logren más altas prestaciones. Y que se logre permanentemente la identificación de la persona con su misión, lo que es uno de los pilares básicos, así como también la proximidad entre el mundo directivo y el mundo de las personas en los que verdaderamente descansa el éxito de estas empresas. Las políticas de personal son un punto de referencia que debieran ser un referente válido para los graves errores que se están cometiendo en los últimos tiempos.⁸¹

⁸¹ Barton, D., (2011) "Capitalism...", ob. cit., p.

4. Conclusión: El espacio del *Mittelstand* alemán: su entramado y su determinación

Para poder analizar el espacio del *Mittelstand* alemán, las "clases medias empresariales", es necesario desagregar y no interpretar como si fuese una sola unidad lo que se entiende generalmente como "empresas medias y pequeñas".

Como se ha visto se ha arrancado este espacio definido en los términos de la KMU "empresas medias y pequeñas alemanas" que constituyen los entornos de las definiciones estadísticas de las "empresas medias y pequeñas" con el fin de analizar a continuación una parte singular muy importante de estas "clases medias empresariales" como son las "grandes empresas familiares" para concluir con las que constituyen el motor básico de la economía alemana: las *Hidden Champions*. Estas son, sin duda, ese motor que dentro del contexto de las "clases medias empresariales" suponen una de las grandes fuerzas económicas en cuanto a las posibilidades de concebir e impulsar el crecimiento económico, el empleo y aportar el resultado para una Sociedad sostenible.

El problema no es tanto, en primer lugar, de medidas o medios para poder impulsar las "clases medias empresariales"⁸², sino que lo constituye más bien y de forma dominante el contexto societario y socioeconómico en el cual se desenvuelven estas empresas desde la más pequeña hasta las "grandes empresas familiares", o bien los *Hidden Champions* a nivel mundial. Todas ellas son, sin duda, un entramado que trabajan con criterios diferentes a la hora de plantear su política empresarial determinante del éxito. Dos tercios de las "empresas medias y pequeñas" alemanas son empresas familiares y estas son, a su vez, el 95,3% del conjunto de todas las empresas.

Las empresas del *Mittelstand* alemán se caracterizan por unas claras orientaciones en el contexto socioeconómico en el que desenvuelven su capacidad directiva:

1. Una clara orientación de la actividad al largo plazo
2. Una estrecha y estable relación con el cliente
3. Una estable y sostenible política de personal
4. Una fuerte vinculación con la región local en la cual se desenvuelven
5. Una clara orientación a la tecnología y a la innovación
6. Una clara identificación con un sistema económico de competencia que constituye la base fundamental de su capacidad de liderazgo mundial en el caso de las *Hidden Champions*.

Sin duda, que el *Mittelstand* alemán va más allá que las *Hidden Champions* y las empresas familiares grandes: es su contribución a la economía y a la sociedad de un País. Su rol de estabilización de la Sociedad es clave. Pero lo que subsiste previamente es una clara interpretación, como señala Simon de, que: "*Germany is more entrepreneurial than many think, but these entrepreneurs remain Hidden*"⁸³. Esta dimensión empresarial de la Sociedad ha permitido en los últimos años una significativa reindustrialización del País. Lo cual va más allá del mero consumo. Esto es, ese espíritu vocacional industrial, empresarial, que alcanza todo el espacio del *Mittelstand* y que puede definirse claramente por cinco grandes magnitudes ya señaladas

⁸² García Echevarría, S., (1978), "Política de clases medias empresariales", ob. cit.

⁸³ Simon, H., (2012) Why are German companies...?, ob., cit., p.4

- 99,7% de las empresas alemanas son empresas del *Mittelstand*, "clases medias empresariales"
- 83,2% de los aprendices se forman profesional y empresarialmente en ellas
- 60,8% de las personas están ocupadas en estas empresas
- 51,8% de la creación de valor del País la genera el *Mittelstand*
- 39,1% del volumen de ventas refleja el peso de su actividad económica en el conjunto económico

La actividad de todo este espacio empresarial supone un importe de 1,91 Billones de euros que en comparación con las empresas del DAX, que son 1,16 Billones de euros, permite apreciar las dimensiones de las que estamos hablando.

Este espacio del *Mittelstand* está ocupado en un 24,7% por su actividad industrial, que es uno de sus puntos claves en todo lo que constituyen tanto las "grandes empresas familiares" como los *Hidden Champions*, que son el motor económico y social de la economía y de la Sociedad alemana. En torno a este "espacio" vamos a determinar a continuación cuáles son los valores en los cuales descansa esta concepción empresarial y cuales son aquellas fuerzas empresariales que determinan una dinámica económica que hace posible el entramado societario-económico que da estabilidad y, sobre todo, refuerza el papel de la empresa y del empresario en la Sociedad, puntos clave en el contexto de estas dimensiones de las "clases medias empresariales". Sin esta referencia empresarial no se daría este fenómeno del *Mittelstand*.

IV. PECULIARIDADES DEL MANAGEMENT DE LAS EMPRESAS DEL MITTELSTAND.

Si se quiere entender las peculiaridades del *Mittelstand* Alemán, que como se ha señalado son las que garantizan el éxito de la economía alemana, se deben considerar que los factores determinantes de su desarrollo son:

- Su éxito como empresas
- Su éxito como fuerza motriz del empleo y del avance tecnológico
- Su éxito como configuradores de la Sociedad con su impacto tanto en la empresa y su aceptación por la Sociedad, así como en cuanto al papel del empresario y su rol en la Sociedad.⁸⁴

Se pueden distinguir, siguiendo a Simon⁸⁵, que las tres grandes fuerzas que configuran esta realidad de la orientación empresarial son

1. Su fuerza globalizadora
2. Su fuerza estratégica
3. Su fuerza organizativa

La dinámica económico-empresarial en la que descansa el *Mittelstand* posee en sí misma un soporte que le hace posible su permanencia y su sostenibilidad en el largo plazo como consecuencia de la aceptación de dos fundamentos:

4. La dimensión institucional de la empresa y su rol en la sociedad

⁸⁴ Köhler, H., (2007) "El empresario en la sociedad", ob. cit.

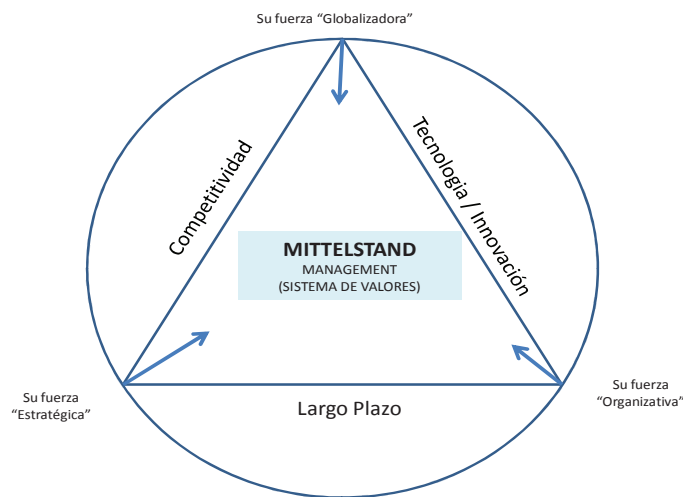
⁸⁵ Simon, H., (2012) "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit.

5. Los "sistemas de valores" que rigen el desarrollo de estas empresas, de su dirección y, muy en particular, de la motivación e integración del personal.

Su gestión directiva, su estructura empresarial y su dinámica como empresa son la base de su éxito empresa por empresa, empresarios singulares que hacen posible en su forma de concebir y dirigir la empresa el desarrollo de las mismas, en muchos de los aspectos, a contracorriente de las doctrinas dominantes en el contexto del Management.

Es un éxito predominantemente empresarial en el marco de un contexto societario-económico abierto y competitivo con lo que se configura el *Mittelstand*, estas "clases medias empresariales" que van más allá del mero hecho de las "pequeñas y medianas empresas", aunque son parte constitutiva de las mismas, en su articulación y en sus formas de entender la empresa y sus valores.

Gráfico 30. Desarrollo de las empresas del Mittelstand



Fuente: Santiago García Echevarría

En el gráfico 30 se refleja de manera visual estas tres grandes fuerzas que están ancladas en

- El desarrollo nacional del criterio de *competitividad* como clave de su competitividad internacional
- El *liderazgo mundial* de sus empresas que descansa en su capacidad de innovación y en su tecnología
- Todo ello merced a una visión a *largo plazo*; se habla de "*generaciones*" como clave de la orientación empresarial bajo "sistemas de valores" predominantemente tradicionales, ajenos, en gran parte, a las corrientes dominantes en la actualidad en el ámbito del management.

1. SU FUERZA GLOBALIZADORA

Simon⁸⁶, en su obra ya señalada, en la que descansa este planteamiento, remarca la *globalización* como el factor de crecimiento de estas empresas. Sin la *globalización* no sería posible su desarrollo y ello se refleja en que

- La exportación no es solo una cuestión de grandes empresas, sino que es la fuerza básica del éxito empresarial del *Mittelstand*, de las "medias y pequeñas empresas"
- Destacan sus posiciones en los *mercados mundiales* con una amplia presencia y un *fuerte liderazgo* en los mercados
- Se producen fuertes incrementos de exportación que son la base y la gran fuerza del crecimiento, de la utilización de capacidades y de los resultados
- Su presencia en los mercados internacionales se debe a las dos orientaciones estratégicas básicas de estas empresas del *Mittelstand*
 1. Crecimiento de ventas y
 2. Liderar mercados estableciendo estándares

Focalización

Todas ellas son empresas de un producto o bien de un mercado, pero operan internacionalmente, con lo que logran *economías de escala*. No se trata solo de vender, sino principalmente de responder a las necesidades de los clientes, de los competidores y de esta manera fijan los estándares que hacen posible su permanencia en el liderazgo mundial.

Su característica básica se centra en una fuerte focalización en múltiples mercados y en productos muy singulares, pero actuando globalmente, lo que convierte a esta suma de "pequeños" mercados en un gran mercado mundial y, en particular, por su capacidad tecnológica, para profundizar en productos y mercados de manera muy significativa. Con lo que consiguen una presencia empresarial internacional de este *Mittelstand* de forma desconocida en otros ámbitos de los mercados internacionales.

Investigación y Desarrollo

Lo cual es posible gracias a su esfuerzo en *investigación y desarrollo*. Puede asumirse que de cada mil personas ocupadas se realizan cinco veces más patentes que en las grandes empresas y con un coste por patente que es la quinta parte del que tienen las grandes empresas. Este factor determinante de su fuerza globalizadora es, sin duda, su capacidad de *innovación* con más de 12.553 patentes frente a las 4.536 de Francia o las 2.309 de Suiza o las 193 de España. Esta fuerza innovadora, como consecuencia de las exigencias de esa dimensión globalizadora, es lo que le hace posible sentar las bases de su *competitividad*.

Las ventajas competitivas se centran básicamente en dos

- Calidad-Producto
- Integración en sistemas

⁸⁶ Simon, H., (2012) "Hidden champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.3

De forma que se alcanzan altas rentabilidades en el largo plazo y, sobre todo, rentabilidades que son una expresión, como se ha visto, de una permanente continuidad y que pueden salvar sin mayores dificultades las grandes crisis como la actual.

Internacionalización

Hay dos aspectos que se deben reseñar, sobre todo, como clave: la reputación, la calidad que tienen los productos alemanes y ello dentro de una mentalización muy clara en el mundo empresarial del *Mittelstand* de internacionalización como la única forma de supervivencia en la actividad internacional.

Lo que está asumido por todo el personal que está integrado y motivado en todas y cada una de las empresas. La fortaleza, la fuerza de la competencia de Alemania se transfiere a los mercados a través del *Mittelstand* de forma que esta mentalidad Cultural de la Globalización constituye, sin duda, una condición *sine qua non* para el éxito de estas "empresas medias y pequeñas" y las que afectan al conjunto del *Mittelstand* en tamaño medio y grande.

Formación Profesional

Una de las condiciones básicas que afianzan el marco institucional de todas estas empresas del ámbito societario del *Mittelstand* corresponde a su importante rol en la Sociedad con el desarrollo de la "formación dual profesional" y, por lo tanto, las consecuencias que ello tiene en la integración y motivación del personal a lo largo de toda su trayectoria, por su desarrollo y el impulso de identificación empresarial en la Sociedad.

Lo que ha hecho en gran parte posible el que mientras en el resto de Europa los costes salariales unitarios desde la entrada del euro se incrementaron en más del 21,7% en Alemania solamente se modificaron en un 6,3% mientras que Francia tuvo una repercusión del 26%. Esta evolución de los costes unitarios laborales ha sido relevante en los momentos actuales de la crisis, pero es algo más que una "política de consenso". Es consecuencia de esta cultura de las empresas correspondientes al *Mittelstand* y a sus posibilidades de una cooperación mucho más acentuada que en otros países (forman el 82% de aprendices y el paro juvenil se encuentra en torno al 7,9%).

Dispersión y Arraigo Social

Hay otro aspecto que tiene una repercusión muy significativa y es su gran dispersión geográfica, lo mismo que en Suiza y en Austria están distribuidas por todo el territorio aprovechando las zonas locales más pequeñas para utilizar de manera eficiente los recursos disponibles y, al mismo tiempo, generando un contexto en esa sociedad que hace posible una estabilidad a largo plazo, tanto en cuanto a su desarrollo como también en cuanto a la evolución de su personal. Lo cual ha sido, al propio tiempo, fuertemente impulsado mediante una *cooperación* interempresarial en base de "clusters" industriales, incluso "clusters" locales o regionales, que han hecho posible lograr *economías de escalas* de muy alto nivel de las "medianas y pequeñas empresas". Estos "clusters" industriales son consecuencia de una dimensión de *cooperación* que marca, sin duda, muchas de las características de la economía alemana.

Información Exterior

Uno de los aspectos más significativos en el ámbito de la globalización ha sido el gran impulso que siempre se le ha dado por parte del propio Ministerio de Economía, desde los años 50, en cuanto a la información sobre los mercados exteriores. En su día fue el BFA⁸⁷, así como las Cámaras de Comercio Alemanas en el extranjero etc, que son instituciones muy importantes que constituyen el apoyo básico que establece el marco que facilitan las organizaciones estatales en base a información exterior como ayuda para que puedan proceder a disponer de la capacidad de posicionamiento en los mercados internacionales.

Cultura Económica y Empresarial

Puede asegurarse que las ventajas competitivas corresponden a actuaciones específicas y muy concretas de una mentalidad y de una cultura que no es fácilmente asumible por otras formas de entender el orden de sociedad. La *competencia* no se hace prioritariamente sobre los precios, ya que los precios exportadores se encuentran entre un 10% y un 15% por encima de los precios del mercado⁸⁸, sino que el problema es el nivel de las prestaciones de productos y servicios que cubren con gran capacidad las necesidades del cliente. Por lo que constituye la calidad del producto y la oferta de las prestaciones, y en épocas más recientes todo el problema de asesoramiento en la integración de sistemas, una de esas grandes ventajas competitivas que hacen difícil copiar e incrementan, sin duda, las barreras de entrada de la competencia. De tal manera que se han ido ampliando cada vez más estas barreras consolidando las ventajas competitivas empresariales llegando, en muchos de los casos, con productos singulares y en mercados concretos a situarse en posiciones de oligopolio.

Crecimiento y Liderazgo

En esta dimensión globalizadora es decisivo el papel de las "*empresas medias y pequeñas*" dentro de este contexto del *Mittelstand*, ya que dentro ellas, como hemos visto, hay empresas que son "*Avantgarden*", como señala Simon⁸⁹. Y son las que han provocado esta penetración en la globalización y en una mentalidad globalizadora. Sus características fundamentales son sus objetivos, que son objetivos altamente ambiciosos definidos por

- El crecimiento continuado y estable
- El liderazgo en los mercados, más que de cuotas de mercado, se trata de integración de clientes, proveedores, opinión pública, marcas, etc.

Estos amplios mercados, consecuencia de la globalización, son los que les permite obtener de mercados reducidos esas *economías de escala*, bien mediante la *cooperación* en base de los clusters o bien, por la amplia dispersión de estos mercados y una gran profundización en productos específicos de muy difícil competencia.

⁸⁷ Bundestelle für Aussenhandelsinformation y hoy "Germany Trade & Invest", entre otros

⁸⁸ Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.8

⁸⁹ Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.4

2. SU FUERZA ESTRATÉGICA

El liderazgo de las empresas del *Mittelstand* en los mercados exteriores es, sin duda, consecuencia del *objetivo de crecimiento continuado*. Sin los mercados exteriores y sin la globalización no habría crecimiento y, por lo tanto, no habría resultados ni se lograría el éxito que tiene la economía alemana en base a la innovación y la tecnología del *Mittelstand*. Las fuerzas del *Hidden Champions* han multiplicado por 5 la venta desde 1995, momento cuando empieza fuertemente la globalización entrando a liderar los mercados. 2/3 son empresas líderes de mercados mundiales desde hace ya 21 años,⁹⁰ esto es, largoplacistas y, por lo tanto, asentadas fuertemente en un contexto que permite asumir crisis como las actuales de manera muy distinta a la forma que lo hacen otros países industriales. El liderazgo es convertirse en norma para los otros y ambos tienen efectos de crecimiento y de liderazgo.

Estrategia de Focalización

La *focalización* y la *profundización* constituyen la clave básica de su estrategia empresarial, esto es, la condición básica para alcanzar liderazgos de mercados concretos pero globales.

Se trata de focalizar no solamente en productos, sino también en clientes, productos, portafolios, competencia dentro de una estrategia largoplacista alcanzando una amplia profundidad en la producción, lo que hace posible el desarrollo de conocimientos que constituyen la base de esta oferta de prestaciones que no tiene competencia. Se trata de la oferta de un portafolio de productos ampliamente desarrollados, en un campo concreto y, por lo tanto, de difícil asunción por otro tipo de empresas competidoras.

Lo que implica, al propio tiempo una gran ampliación de la *cadena que crea valor* como motor básico en el cliente que genera el crecimiento de la actividad económica del *Mittelstand*: "*We are successful because we have companies behind us and companies a head of us*"⁹¹

La profundidad en la fabricación supone aproximadamente un 50% más que en la gran empresa. En particular puede observarse como éstas empresas asumen también el diseño de sus propias máquinas, en muchos de los casos, lo que constituyen en esta profundización de los procesos (más del 70%), lo cual es una de las piezas básicas de su competencia.

Es curioso observar como su posición estratégica frente al *outsourcing* en su conjunto es muy escéptica y, sobre todo, solamente entra en aquellos aspectos que no son clave de su competencia. Esta clave se encuentra más bien en sus propias máquinas y procesos con las que hacen productos finales, transformando las máquinas de manera esta aportación es una parte de la competitividad: su propio diseño productivo.

Puede decirse que esta profundización en los procesos productivos, con procedimientos específicos y propios, constituye la raíz fundamental de la especificidad de cada uno de los productos finales. Así como también el gran valor del conocimiento que es lo que se mima y cuida de manera excelente. La investigación y el desarrollo en lo que es la profundización del producto constituye esa peculiaridad específica a la que difícilmente tiene acceso la competencia.

⁹⁰ Simon, H., (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia", ob. cit., p.4

⁹¹ "Germany's economic model-What Germany offers the world", (2012) en: The Economist, 14 de Abril 2012, ob. cit., p.7

Se trata de una fuerte especialización protegida por un nuevo, innovador procedimiento. En cualquiera de los casos evitan todo tipo de alianzas estratégicas.

Orientación al cliente y proximidad

Otro aspecto importante dentro del ámbito estratégico son las relaciones con los clientes. La actuación básica es la proximidad al cliente. Es previa a la tecnología: Se pudiera afirmar "*tecnología para el cliente*".

Se trata fundamentalmente de establecer una reducida "distancia organizativa"⁹² con respecto al cliente. Esta proximidad al cliente establece las relaciones de confianza que hacen posible que productos altamente complejos, por su profundidad, logren una colaboración interactiva muy importante con el cliente. Por ello la venta directa constituye en las $\frac{3}{4}$ partes de las empresas punteras la forma de distribuir y comercializar.

Este contacto con los clientes hace que los departamentos de marketing sean más bien reducidos, pero también cumplen un papel totalmente distinto desde el punto de vista funcional al que juegan en las grandes empresas. La proximidad al cliente se debe gracias al menor tamaño, a su descentralización, lo que facilita para alcanzar los contactos con un cliente y el impacto que tiene en el personal como aspecto básico de su motivación e integración en la propia empresa.

Altas prestaciones y competitividad

Como ya se ha señalado sus altas prestaciones están siempre orientadas y enfocadas hacia las necesidades del cliente y ello con un alto nivel tecnológico. Puede asumirse que el 90% de los productos se encuentran en la fase de crecimiento y madurez del ciclo de vida de los productos y ello es lo que hace posible el crecimiento y también la rentabilidad. Cada vez crecen más los servicios en importancia y esta "integración de sistemas" o "soluciones de sistemas" está entrando de manera muy significativa en el momento actual, con lo cual se incrementan las barreras de entrada para los competidores.

Innovación

Con lo que se ha conseguido a través de estas "*Avantgarden*" de los *Hidden Champions* marcas fuertes que son a su vez marcas globales. Esta estrategia de múltiples marcas constituye, sin duda, otro de los elementos determinantes. La innovación consiste en las empresas del *Mittelstand* en una mejora permanente de tal manera que se va realizando de forma continuada hasta alcanzar las zonas de alta innovación. Destacan, sobre todo, en la innovación del propio desarrollo productivo, como se ha señalado, que constituye la base del liderazgo de los mercados. Para ello naturalmente el 6% de las ventas se invierte en la investigación y desarrollo, lo que ha generado un *performance* innovativo muy destacado dentro del conjunto de las empresas.

El éxito de patentes, es 5 veces mayor en las empresas de *Mittelstand* que en las grandes empresas, con unos costes menores de 0,53 millones de euros frente a los 2,7 millones de euros de las grandes empresas, como ya se ha mencionado anteriormente.

⁹² Simon, H., (2012) "Hidden Champions-Avantgrand in Globalia", ob. cit., p.6

Pero quizás su logro más importante en la orientación de la innovación consiste en la integración entre mercado y tecnología. El 65% de las empresas del *Mittelstand* logra esta integración, mientras que solamente tiene lugar en el 19% de las grandes empresas. Son actuaciones en pasos cortos pero son mejoras continuas de forma constante.

3. SU FUERZA ORGANIZATIVA

La característica de su fuerza organizativa es la disposición de *organizaciones muy simples* basadas en unas condiciones marco y en procesos que tienen características peculiares y de difícil transmisión en lo que es la corriente actualmente dominante organizativa. Como se ha señalado son empresas de un producto, un mercado y domina en ellas una *organización funcional*, con una división de trabajo menor, con unos menores costes de coordinación y, sobre todo, exige este diseño organizativo una *multifuncionalidad* del personal, por lo tanto, una gran flexibilidad disponiendo de cargas estables. Por lo tanto no existen vacíos en el propio desarrollo de las personas ni en su ocupación en la empresa.

Si la empresa, por su desarrollo y su crecimiento, se hace más compleja pasan a una *organización divisional* teniendo siempre como clave la "*proximidad al cliente*" y siempre con la vista puesta en la orientación al "grupo de clientes" en caso de una mayor dimensionalidad. Lo que nunca se encontrarán son organizaciones matriciales. Una de las características dentro de los "procesos de organización" es el amplio desarrollo de las tecnologías de la información, de tal manera que se logra, al propio tiempo, una propia identificación entre el directivo y el personal dentro de la organización.

Política de Personal

En cuanto se refiere al personal constituye, sin duda, la clave de todo el contexto del *Mittelstand*. El papel decisivo del personal se encuentran en los factores *soft* que definen un hecho diferencial, motivo por el cual se hace difícil de copiar:

- Una cultura empresarial muy peculiar y precisa ajenas a las corrientes dominantes.⁹³
- Identificación del personal
- Motivación del personal
- Intolerancia frente a las personas que no actúan correctamente
- Orientación localista fuertemente arraigada y fuertemente societaria

La alta cualificación de las personas ocupadas es el fundamento de la capacidad de crecimiento y de respuesta al cliente y, por lo tanto, el *compromiso* de la persona es clave en la competencia.

⁹³ Véase Barton, D., (2011) "Capitalism...", ob. cit., pp. 5 ss.

Su dimensión y, al propio tiempo, su sistema de cooperación y de actuación en la búsqueda del desarrollo de alta tecnología junto con la baja fluctuación del personal (del 2,7%) hace posible el que se disponga en las ciudades y pueblos más pequeños una alta tecnología en la formación de las personas, con lo cual se consigue conservar el *know-how* de manera significativa con lo que se logran menores costes en selección y colocación de personal y, sobre todo, se hacen inversiones muy significativas en formación.

Utilización eficiente de los recursos

Una de las características fundamentales en el diseño organizativo en cuanto al personal es que se afloran de manera inmediata aquellos recursos tangibles o intangibles, o recursos humanos o financieros, que no están siendo actualizados eficientemente.

Esta cultura de las altas prestaciones, la intolerancia frente al uso inadecuado, comportamiento inadecuado de personas o uso ineficiente de recursos, se descubren de manera inmediata en estas organizaciones. Lo cual, sin duda, descansa también en valores altamente conservadores en el contexto de la dirección de la empresa y Principios que hoy difícilmente pueden encontrarse en empresas grandes.

Dirección y Management

En cuanto a la dirección es, sin duda, la clave para lograr el *liderazgo mundial*: Son personas que no son fáciles de mover por su fuerte identidad con la empresa y su fuerte identificación entre persona y su misión. Hay cuatro aspectos fundamentales adicionales:

- Por una parte se focalizan claramente los objetivos
- Se mantienen una fuerte permanencia y un gran cuidado con su responsabilidad
- Inspiran sobre todo a otros
- Buscan estilos de dirección que ciertamente son autoritarios pero domina un proceso de participación hasta en los más pequeños detalles.

La continuidad de los CEO's durante 20 años frente a los 6,1 de las grandes empresas y la integración de los más jóvenes en los puestos de dirección y, muy en particular, la fuerte presencia de la mujer en los procesos directivos caracterizan las estructuras directivas de las empresas del *Mittelstand*.⁹⁴

Impacto de la Estructura Financiera

Un aspecto relevante, como resultado de todo ello, es el proceso de la financiación de las empresas del *Mittelstand*. En principio están todas ellas sólidamente financiadas bajo criterios conservadores. Las rentabilidades son, sin duda, muy superiores a la media, ya que la rentabilidad sobre ventas se sitúa con un 8% antes de impuestos por encima del 3,3% de la media industrial alemana, jugando un papel dominante la *autofinanciación*.

⁹⁴ Véase Barton la problemática de estos procesos de dirección de las empresas, Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.5

Esta es la principal fuente de financiación y constituye, sin duda, la clave de esa sostenibilidad, incluso afectando las situaciones de crisis de manera muy reducida como se ha visto en los datos antes expuestos. ¿Cuál es la clave?.

La clave es, sin duda, la existencia de beneficios y el hecho de que estas empresas cuentan con un capital propio que es del 42%, lo que repercute en la capacidad de disposición de endeudamiento de las empresas y de los propios "*costes de capital*". La financiación bancaria ronda en torno a un tercio y todo lo demás son financiaciones con medios propios. La financiación ni ha sido, ni es, ni va a ser un obstáculo para el desarrollo de las estrategias del *Mittelstand* y constituye uno de los procesos más significativos en cuanto al mantenimiento de criterios tradicionales que no encajan en las formas como se ha desarrollado hoy la financiación en el mundo empresarial. Son "islas" muy definidas, pero que los resultados aprecian una manera de entender la financiación como pieza de anclaje de los procesos, tanto estratégicos como funcionales y personales que dan estabilidad y sostenibilidad a las empresas del *Mittelstand*.

V. CONCLUSIONES: FACTORES CLAVE DETERMINANTES DEL DESARROLLO ECONÓMICO EMPRESARIAL DEL MITTELSTAND ALEMÁN

1. Junto a las tres fuerzas que hemos definido como las impulsoras de este *Mittelstand* hay tres bases fundamentales en las que descansa todo su sistema de management y su sistema de valores:
 - a. Competitividad
 - b. Tecnología-Innovación
 - c. Largo plazo
2. Tanto la *competitividad* como la *tecnología* y la *innovación* descansan en el largo plazo como todo el contexto del *management* y los "*sistemas de valores*" que sostienen la capacidad de gestión de estas empresas en todos los ámbitos de su actuación. Se trata de procesos dinámicos continuos, que no se desarrollan a golpes, sino que constituyen una línea permanente de desarrollo en la cual se asienta tanto su capacidad de management como sus propias estructuras.
3. Sin *competitividad*, y este fue el gran impulso de Erhard⁹⁵ no se hubiera impulsado este desarrollo del *Mittelstand* en los años 50. Fue tomando cuerpo desde los Principios de una Economía Social de Mercado. La base creada en el contexto actual proviene de una forma de entender el orden económico, de las maneras en las cuales se configuran tanto el diseño de las actividades de las "empresas medias y pequeñas" como sus comportamientos que necesitan espacio suficientemente amplio para poder realizarlas.

⁹⁵ Adenauer, P., (2010) "El principio empresario...", ob. cit.

4. La *competitividad*, sin embargo, está basada en *altas prestaciones* y no en ayudas del Estado, ni tampoco, en primer término, en el tema precios o costes, sino que el punto de referencia fundamental son altas prestaciones con el fin de lograr la fijación de estándares a nivel de mercados mundiales, pero también a niveles de mercados locales.
5. Pero la *competitividad*, y esto lo tienen perfectamente asumido, empieza a nivel nacional, esto es, no se puede ser competitivo internacionalmente basado en las altas prestaciones, sino se es competitivo en el mercado nacional. Este proceso de aprendizaje es fundamental de tal manera que el liderazgo a nivel mundial en los mercados solo se logra cuando se ha aprendido a realizar esa competitividad económica y social dentro del contexto de prestaciones. Cuando un 48% de las empresas del *Mittelstand* actúan con gran liderazgo mundial se sientan las bases como empresas de "*Avantgarde*"⁹⁶ que abren marcas, conexiones, confianza, y todo aquello que hace posible el que se pueda "*arrastrar*" de manera muy significativa a miles de empresas que sin ser los referentes mundiales dan, sin embargo, forma y facilitan su proceso de internacionalización.
6. Este es el factor determinante y solamente se logra a través de un orden económico-social que fue el que Erhard a finales de los años 40 y comienzos de los años 50 asentó en el contexto alemán en relación también con la situación del ordenamiento de las grandes empresas industriales. Siguen siendo estos los "*sistemas de valores*" que determinan la acción económica-social.
7. Con la competitividad lo que se busca es *liderar* a nivel mundial mercados altamente focalizados, con una gran profundidad en su desarrollo de manera que se establecen los estándares a los cuales tienen que orientarse todos los demás competidores.
8. Pero es precisamente esta competitividad la que ha hecho posible la utilización por parte de las empresas del *Mittelstand* de la nueva dimensión de la *globalidad* que se origina a partir de los años 90. Sin globalidad estas empresas no hubieran logrado a partir de los años 90 la posición competitiva que tienen de liderazgo en los mercados mundiales.
9. Sin tecnología, sin innovación y las correspondientes exigencias de investigación y desarrollo no hay respuesta para cubrir las necesidades del cliente y éstas son las bases del crecimiento empresarial a nivel internacional. Ello implica altos niveles de inversión en investigación (6% de las ventas), una innovación permanente, muy orientada a la focalización y profundización de las necesidades del cliente.
10. Lo que se realiza de forma eficiente, ya que el número de patentes por cada 1000 trabajadores es muy superior al de las grandes empresas y los costes son altamente reducidos por cada una de las patentes (0,56Mio euros), muy por debajo de las grandes empresas.
11. Lo que implica, al propio tiempo, una gran intensidad de contacto con el cliente (37 personas en las empresas del *Mittelstand*) y una excelente comunicación más allá de los aspectos funcionales del marketing.

⁹⁶ Simon, H., (2012) "Hidden Champions-Die Avantgarde in globalia", ob. cit., p.1

12. Es la tecnología, su configuración del producto, servicio o proceso lo que logra integrar sinergias que hacen posible la implicación de la tecnología con las necesidades del cliente.
13. Sin tecnología continuada en el liderazgo técnico no se pueden liderar los mercados y se limita el crecimiento y la capacidad de "arrastre"
14. El largo plazo abarca todas las dimensiones de la orientación de las empresas del *Mittelstand*. Desde la propia configuración institucional se habla en "*generaciones*", como la permanencia y la institucionalización en base a su actuación empresarial en todas sus funciones y también en su misión societaria.
15. El desarrollo de la competencia en los mercados internacionales, logrando liderazgo en amplios mercados no es solo la cuota de mercado, sino la *integración de clientes*, de portafolios, de servicios, etc. lo que da sostenibilidad y continuidad a las relaciones en el mercado utilizando las curvas de vida de los productos, de los portafolios, de las relaciones con clientes etc, de la forma más eficiente posible.
16. Lo que implica una exigencia de política de personal fuertemente orientada al desarrollo de las personas con una altísima capacidad tecnológica asegurando su formación (82,5% de todos los aprendices en Alemania) y con una fuerte formación permanente. Lo que genera la más alta identificación con la empresa y contribuye con unos índices de rotación muy bajos (2,7%) y una baja cuota de enfermedad. Todo ello permite el mantenimiento del *know-how* y la continuidad en el desarrollo de esas capacidades de altas prestaciones.
17. Por lo que afecta también al largo plazo son componentes determinantes el *arraigo* regional, su localización muy distribuida en el territorio, muy centrada en zonas muy específicamente locales que integran la sociedad y la empresa, que asumen comportamientos y responsabilidades societarias que aseguran el conocimiento, la continuidad y los "sistemas de valores" dominantes a largo plazo.
18. Pero el largo plazo también caracteriza de manera muy significativa a la propia dirección empresarial hasta nuestros días. El CEO dentro de las empresas del *Mittelstand* tiene un periodo de vida de más de 20 años al frente de sus responsabilidades, mientras que en las grandes empresas se sitúa como referencia en 6,1 años.
19. La necesidad de un marco de referencia estable que impulse la *competencia*, que facilite el fomento de la tecnología y la innovación, que facilite la información y estructuras para el desarrollo de las empresas en el exterior y un amplio impulso de la formación técnica del personal son las claves para el desarrollo de una "*Clase Media Empresarial*"
20. Facilitar los procesos de *cooperación* tanto interempresarial como intergeneracional son clave en el proceso de desarrollo a largo plazo de la política de "empresas medias y pequeñas" involucradas en la empresa "*Avantgarde*" que desbrozan la actividad exterior, los procesos tecnológicos y la penetración en los mercados.

21. La eliminación de barreras para ampliar los espacios en los que existan empresarios medios y pequeños que asuman riesgos, que les permita disponer a largo plazo de los resultados de su esfuerzo, junto con la relevancia del empresario socialmente, en la Sociedad, son bases para impulsar el crecimiento, el empleo y el desarrollo de personas e Instituciones. Se precisa de esa *cooperación* en la competencia que permite generar *confianza* en una economía y en una Sociedad que genere estabilidad y sostenibilidad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

"BDI-Mittelstandpanel", (2012), ed. por BDI, Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., Berlín

"Die grössten Familienunternehmen in Deutschland: Daten, Fakten, Potentiale", (2013), ed. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., Berlín

"Die Karten werden neu gemischt", en iw-dienst, núm.6, Colonia 7 febrero 2013

"German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft" (2012), ed. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie", Berlín

"Germany's economic model-What Germany offers the world", en: The Economist, 14 abril 2012

"Industrie hat höchste Eigenkapitalquote", (2013), en: "Wir verstehen Familien, Unternehmen und beides zusammen", ed. KPMG, Mittelstand & Familien Unternehmen 1/2013, ed. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Berlin 2013

"Institut für Mittelstandsforschung", Bonn (www.ifm-bonn.org)

"Kennzahlen zum Mittelstand 2010/2012 in Deutschland", en ifm/Bonn (<http://ifm-bonn.org>)

"KfW-ifo-Mittelstandsbarometer" November 2012", ed. por Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW, Frankfurt (<http://www.kfw-ifo.de>)

"KfW-Mittelstandspanel 2012", (2012) ed. KfW Economic Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt 2012

"Lob und Tadel vom Mittelstand", en Iwd, núm.22 del 28 de mayo 2009, Colonia

"Schlüssel-und Kennzahlen des Mittelstands", ed. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, (<http://www.ifm-bonn.org>)

"Unternehmensbefragung 2012: Unternehmensfinanzierung trotz Eurokrise stabil", (2012), ed. KfW-Bankgruppe, Frankfurt

"Why doesn't France have a Mittelstand?", en the Economist, 20 octubre 2012

"Wie kamen Grossunternehmen und KMU durch die Finanz-und Wirtschaftskrise? En: Bundesbank, Informe Mensual, Diciembre 2012, pp. 29-32, Frankfurt

ABEL, W., (1961) "Mittelstandpolitik" en: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", tomo 7, ed. Beckerath y otros, Gustav Fischer Vlg/J. C. B. Mohr/Vandenbock (HdSW) & Ruprecht, Gottingen, pp. 392-402

ADENAUER, P. (2010) "El Principio Empresario Familiar", en: Documentos a Debate Núm.39, Universidad de Alcalá, Diciembre 2010

ALBACH, H., (2010), "La economía social de Mercado", en: Documentos a Debate, Núm. 36, Mayo 2010, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

ALBACH, H., (2012) "La economía social de Mercado hoy", en: Documentos a Debate Núm. 52, Octubre 2012, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

BARTON, D., (2011), "Capitalism for the long term", en: HBR, Marzo 2011

Bundesbank (2012), Monatsbericht, diciembre 2012, Frankfurt

GABLENZ, O. H., (1961) "Mittelstand", en: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, (HdSW) tomo 7, ed. Beckerarth y otros, Gustav Fisher Vlg. 17 c Mohr/Vadenhoeck (HdSW) & Ruprecht Göttingen

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., (1978), "Política de clases medias empresariales", en: Working Papers Núm.24, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., (2012) "Necesidad de un orden económico-social para hacer frente a los problemas actuales", en Conferencias y Trabajos de Investigación, Núm. 344, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

HORN, J. Y PLEASANCE, D., (2012), "Restarting the US small-business grow the engine", en: McKindsey &Company, Noviembre 2012

KEITEL, H. P., (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en: Documentos a Debate, núm. 29, septiembre 2009, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

KEITEL, H.P., (2009), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate, núm. 26, abril 2009, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

KÖHLER, H., (2007), "El empresario en la sociedad", en: Documentos a Debate, núm. 5, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

KÖHLER, H., (2009), "Discurso del Presidente de Alemania Prof. Dr. Horst Köhler en Berlín sobre la crisis económica y financiera", en: Documentos a Debate núm.28, julio 2009, ed. por IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

MAASS, F. Y FÜHRMANN, B. (2012) "Innovationstätigkeit im Mittelstand-Messung und Bewertung", en: IfM-Materialien Nr.212, Bonn.

MIROW, M., (2012), "Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI", en: La empresa en el dominio de la complejidad, ed. J. M. López Moreno, Cinca, Madrid

MÜLLER-ARMACK, A., (1976), "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", Haupt Vlg, Berna

OCKENFELDS, W., (2008), "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, núm. 16, enero 2008, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

PHELPS, E., (2012), "Germany is right to ask for austerity before any more Union", en Financial Time, 20 de Julio 2012, citado en: Deutsche Bundesbank, Auszüge aus Presseartikeln, núm.31, 25 de Julio 2012

RODENSTOCK, R., (2010) "Empresa familiar: una especie en vías de extinción o un recurso en crecimiento?", en: Documentos a Debate, núm. 35, abril 2010, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

SCHUMAN, M., "How Germany became the China of Europe", en World Economic, Time, 7 Marzo 2011

SCHWARTZ, M., (2012), "Starke Performance-Höhere Risiken", en KfM-Mittelstandpanel 2012", KfW economic Research, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt/M

SCHWARTZ, M. "KfW-Mittelstand 2012", KfW Economic Research, ed. KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt

SIMON, H. (2012), "Deutschlands Stärke hat 13 Gründe", en FAZ, Nr.240, 15 octubre 2012

SIMON, H. (2012), "Erfolgsmodel deutscher Mittelstand", (Manuscrito)

SIMON, H. (2012), "Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia" (Manuscrito) (En preparación la publicación en español)

THOM, N. (2008) "Procesos de innovación en la empresa media y pequeña: como realizar un management de innovación con éxito", en Conferencias y Trabajos de Investigación, Núm. 317, Universidad de Alcalá, Julio 2008.

THOM, N. y MÜLLER, R., (2012), "Innovationsmanagement in KMU-Erkenntnisse aus einer explorativen Studie", en: "Personal führen und Organisationen gestalten", ed. Steiner, R. y Ritz, A., Haupt Vlg., Berna