

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 58 octubre 2013**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

**CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN UN MUNDO GLOBALIZADO**

*El éxito de la economía de un País descansa en el desarrollo de las empresas pequeñas y medianas, son las que en un mundo globalizado caracterizado por cambios relevantes en la división del trabajo, de la tecnología y valores garantizan el crecimiento, el empleo y la competitividad de un País. Aquí se ha tomado el referente del Mittelstand alemán que la globalización le ha permitido ser líder mundial de mercados concretos en base al desarrollo de las empresas pequeñas y, sobre todo, medianas. En este documento se recalca tanto la realidad como las enseñanzas que se derivan de la misma, por lo que se insiste en los aspectos relevantes que se vuelven a mencionar en las recomendaciones.*

**I. CLAVES PARA SU ÉXITO EMPRESARIAL**

Cuando se valora la evolución de la economía en los Países Centroeuropeos, predominantemente Alemania, Suiza y Austria, entre otros, puede hacerse rotundamente la afirmación de que el éxito de la economía es el éxito de las empresas pequeñas y medianas. En menor medida, pero significativamente también lo es en Países como Francia, Gran Bretaña e Italia entre otros. Las pequeñas y medianas empresas no son el “resto”, sino que constituyen hoy la base de una economía floreciente que da respuesta a las necesidades de la Sociedad. Constituyen otra visión de la economía y de la Sociedad, es el futuro de los Países. Para España es su clave: o desarrolla las empresas pequeñas y medianas o no tiene respuesta a las exigencias de empleo, competitividad y crecimiento.

Sin entrar aquí en un amplio detalle de datos si vamos a citar algunas cifras relevantes: Para Alemania el 99,6% de las empresas son empresas pequeñas y medianas que dan ocupación al 60% de la población activa (el 79,2% incluyendo aprendices), generan el 36,9% de los volúmenes de ventas del País, forman 1,35 Millones de aprendices y exportan el 42% de su actividad.

Cifras todas ellas que también se aproximan en los demás Países Europeos como Francia, Italia y Gran Bretaña. Sin embargo, Alemania, Suiza y Austria han generado a través de décadas de una cuidada Política Económica, así mismo altamente enraizada en su Cultura y Sociedad, lo que se entiende por *Mittelstand*: Estas son las empresas clave. Son empresas pequeñas y medianas, en su 95% son empresas familiares y un 85% son gestionadas por los propietarios.

Entre ellas existen 4400 “empresas familiares” de gran relevancia con volúmenes de ventas superiores a los 50 millones de Euros, que generaron el 20% de ventas de todas las empresas y dan ocupación a 1/7 parte de las personas ocupadas en Alemania. Estas son el 0,1% de las empresas Alemanas. Pero existe dentro del *Mittelstand* alemán las que Simon las define como “*Hiddens Champions*”. Se trata de 1307 empresas que son líderes en los mercados mundiales. No son en estos Países las grandes empresas las que resuelven los problemas de empleo, crecimiento y *competitividad*, sino son éstas empresas enraizadas en la Cultura del *Mittelstand*. Su forma de incidir en el liderazgo mundial es a la que vamos a dedicarles nuestra atención: es otro concepto de empresas, otras formas de concebirlas, y de dirigir las en el contexto global.

Vamos a ver cuáles son, en primer lugar, según Simon cuáles son las claves de su éxito:

1. No se hubiera producido este desarrollo sin la *globalización*. La fuerza *globalizadora* ha sido la clave de estas empresas con un producto, un mercado que focalizando con sus productos y servicios en un mercado

pequeño no dispondría de “*economías de escala*”, pero la Globalización les ha permitido lograr unas amplias “*economías de escala*”, hay un mercado global.

2. Su *estrategia* de globalización les ha permitido alcanzar sus objetivos de
  - Crecimiento
  - Liderazgo en los mercados mundiales. Esta es su segunda fuerza.
3. Y la tercera fuerza es su *diseño organizativo*. En general, estructuras muy sencillas, diseñadas para la realización de las estrategias mencionadas, formas organizativas predominantemente funcionales dadas la singularidad de sus productos y mercados.

La *globalización* ha sido su motor de crecimiento merced a la asunción del liderazgo en los mercados, liderazgo que descansa en la *tecnología* y en la *proximidad al cliente*. La vinculación *Cliente-Tecnología* les permite liderar los mercados todo ello bajo una *visión de largo plazo* en todos sus planteamientos empresariales.

**II. DISEÑO Y DESARROLLO PARA SU ÉXITO EMPRESARIAL**

El largoplacismo, en dimensiones generacionales, asienta tanto una forma de concebir la empresa como la instrumentación de todos los procesos de dirección:

1. La primera característica de su estrategia la constituye la *proximidad al cliente*, no solo en *tecnología* y en *calidad*, sino en las *relaciones con el cliente*. No son su punto fuerte los departamentos de Marketing, apenas son relevantes, sino los contactos personales entre la empresa y el cliente en los más diversos niveles. Esta relación en las grandes empresas suelen descansar en 7 personas mientras que en estas empresas del *Mittelstand* son 5 veces más. Lo que genera altos niveles de *confianza* y de *adaptación* a las necesidades del cliente. No es el *precio* el que determina la competitividad, sino ésta relación con el cliente
2. *Altas prestaciones* constituye la clave de su éxito, esto es, procesos de alto nivel, prestaciones punteras Industriales y cada vez también más en servicios, lo que les permite “*establecer la norma que tienen que seguir otros*”, lo cual facilita una gran ventaja competitiva.  
Lo que les obliga a unos fuertes niveles de *innovación*, lo que

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 58 octubre 2013

implica un gran esfuerzo investigador. Invierten el doble que la media de inversión de la empresa alemana (6% sobre ventas). Son grandes innovadores con lo que logran integrar “*las fuerzas del mercado*” con la “*fuerza técnica*” dando operatividad y logrando mediante la globalización las “*economías de escala*”

3. La *orientación estratégica* se centra en dos pilares básicos:
  - La *focalización* en producto, cliente, portafolios, etc. Se focaliza su actuación y no se dispersa en productos, sino en mercados: globalización
  - La *profundización* en el desarrollo de los productos, servicios, clientes, entran en el detalle que implica integrarse con el cliente, se adapta el desarrollo a las necesidades del cliente, se profundiza en cada campo

Lo que genera ésta aproximación al cliente y al “*traje a la medida*”, lo que genera *confianza* que estabiliza a largo plazo las relaciones con el cliente.

Es por lo que la característica dominante en la distribución es, la “*venta directa*”, que es como se “*fusiona*” la empresa, su personal, desde el CEO al último técnico o financiero, con el cliente.

Lo que exige en la conceptualización de la empresa una clara estabilidad societaria, social y económica en su entorno. Fue Erhard que desde los años cincuenta cuidó de desarrollar una Política Económica y una Política de Sociedad que diese seguridad a largo plazo e impulsó el desarrollo del *Mittelstand* como parte decisiva del desarrollo económico y social al establecer un orden de “*economía social de mercado*” que estabiliza durante décadas los entornos y las Instituciones.

Pero lo mismo que tratan estas empresas de integrar al cliente reduciendo los “*costes de coordinación externos*”, se hace internamente con la integración de las personas en la empresa que se caracteriza por

- Personal fuertemente preparado para *grandes prestaciones*
- Generación de una *cultura empresarial* implicada en una *amplia fidelidad*, una *severa selección* del personal, con fuerte *orientación local* y una fuerte intolerancia con las personas que no se involucran, pues es característica la afirmación de que hay siempre “*más trabajo que cabezas*”, no dejando sitio al abandono o al incumplimiento
- Una permanente atención a la formación, fuerte desarrollo de la cualificación personal.
- Una clara posición tanto en “*giver’s*” como en *commitment*.

Lo cual conlleva unos niveles muy bajos de rotación de personal (2,7%), así como de enfermedad. Es una dimensión empresarial fuertemente identificada con la empresa cuyo desarrollo es muy local, esto es, las empresas están repartidas por todas las regiones, en ciudades muy pequeñas, por lo que existe un entorno local muy relevante.

La *visión largoplacista* se aprecia también en la *estructura directiva*, tanto en la vigencia de los directivos en periodos de 20 años (frente a los 6,1 años de las empresas grandes) y una fuerte identificación *persona-misión*. La incorporación de universitarios es creciente, pero son estructuras directivas muy planas, ya que dominan en los procesos organizativos la “*organización por procesos*”, lo que facilita una gran identificación entre directivos y personal. La proximidad al cliente del personal, la multifuncionalidad del personal y la cultura generada facilita la integración del personal en la empresa, donde los conflictos no son relevantes y es un estilo directivo muy personal. Todo ello reduce los “*costes internos de “coordinación”*”, de organización. Sus estructuras son flexibles y de fácil adaptación.

Y otra de las condiciones del éxito de estas empresas del *Mittelstand* es su *capacidad financiera*, que no constituye por lo general un problema, ya que el 54% de las inversiones se financian con medios propios y un 27% con créditos bancarios. Sus medios propios son como media el 42% consecuencia de una fuerte política de *autofinanciación* partiendo de unas excelentes rentabilidades: como media el 8% de las ventas, frente al 3,3% de la industria alemana. La rentabilidad del capital propio se sitúa en el entorno del 22%/30%. Lo que se ha reflejado perfectamente en estos últimos años de crisis:

Mientras las grandes empresas reducían personal estas empresas del *Mittelstand* siguieron creciendo e incorporando personal.

Por último, sus ventajas competitivas no son el precio, o los costes, en su caso, sino las altas prestaciones, la alta tecnología con un 90% de sus productos en fase de crecimiento y madurez merced a la innovación, investigación e integración de “*cliente-técnica*”, la *adaptación* al cliente y la *confianza* depositada.

### III. VALORES DETERMINANTES DE SU ÉXITO EMPRESARIAL

Como bien señala Simon estas empresas son, sin duda, un referente base para el aprendizaje sobre cómo se debe dirigir una empresa, como se adapta a los cambios merced a la integración de clientes y personal en una estrategia largoplacista de la empresa, de sus objetivos de *crecimiento* y de *liderazgo* de los mercados.

Los *valores* que rigen en estas empresas constituyen una forma de concebir la empresa y su desarrollo en términos muy distintos a los “*usuales*” en los momentos actuales; es otra forma de *ser*, entender y realizar la actividad empresarial. Los valores más relevantes que orientan los objetivos básicos de *crecimiento* y *liderazgo* de los mercados para lograr los resultados que permita asegurar una *visión generacional* de la empresa y una independencia fundamental financiera, son:

1. *Confianza*: la confianza como el factor aglutinador en el tiempo y en el espacio del entorno empresarial, casi siempre de carácter muy local, con gran aproximación entre “*empresa y Sociedad*” y la *confianza* al identificar al cliente, sus necesidades y sus expectativas, con la tecnología más avanzada en base a la proximidad del personal directamente involucrado en el producto y servicio. Prácticamente todos los ámbitos de la empresa se relacionan con el cliente. *Confianza* que descansa en el desarrollo de los procesos corporativos, directivos y organizativos de la empresa, su estilo de dirección y la identificación *persona/misión*, responsabilidad y formación  
*Confianza* garantizada a largo plazo por sus consolidadas estructuras financieras y su arraigo local.
2. *Tecnología*: grandes prestaciones que garantizan la *calidad* del producto merced a los procesos de *innovación* e *investigación* que garantizan la cobertura de las necesidades del Cliente generando la confianza en la “*marca*”, la integración “*Cliente-Técnica*” en búsqueda permanente de la proximidad del Cliente
3. *Persona*: generación de un diseño de organización involucrador directamente de la persona en su propio desarrollo personal y en el cumplimiento de su misión responsable estableciendo criterios organizativos singulares, con fuerte impacto de las IT, facilitando la relación directa entre los niveles directivo plano y el personal. Durante los últimos 10n años estas empresas han creado más de

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 58 octubre 2013**

un millón de puestos de trabajo. Implica una amplia fidelidad en las relaciones personales y, por tanto, una fuerte identificación con la empresa y su desarrollo.

4. *Organización*: el *diseño organizativo* no solo se diseña siguiendo a la estrategia (ámbito del negocio), sino que genera el proceso integrador de la persona, su desarrollo y su contribución bajo criterios de paz social.
5. *Sociedad*. Su ubicación local cercana a la Comunidad en que se ubica genera y facilita este carácter integrador entre los valores societarios próximos y el desarrollo de las personas, lo que armoniza, sin duda, los procesos de “*cooperación*”.
6. *Cooperación*. La economía no es en origen otra cosa que la “*cooperación*” entre las personas para configurar una “*comunidad*”, una *empresa*, que logre impulsar el desarrollo de las personas, sus potenciales, sus conocimientos coordinados eficientemente para lograr los productos y servicios que respondan a las necesidades de las personas a través de la organización empresarial. Este proceso de “*coordinación*” es la clave en economía y en la empresa que origina enormes problemas en el ámbito económico, en el social y en el empresarial, lo que se trata es de “*gobernar*” con los estilos de dirección más adecuados para poder liderar las personas. El liderazgo constituye uno de los grandes retos, en particular, en la actualidad.

Y el liderazgo solo se logra en base al “*sistema de valores*” que permite coordinar las “*funciones de preferencia*” de las personas bajo criterios económicos y societarios. Esta es una de las grandes virtudes del *Mittelstand*.

7. *Globalización*: Como se ha señalado no hubiera sido posible el desarrollo de estas “*empresas medianas*” más allá de su influencia local, en su propio mercado, sino se hubiese generado el proceso *globalizador*.

La “*lógica económica*” exige “*economías de escala*” en los procesos cuyos límites serían bajos en su dimensión local con lo que la “*focalización*” de la actividad no sería posible. La “*focalización*” reduce mercados, la “*globalización*” incrementa los mercados.

Pero ello exige en la empresa una forma de pensar y de actuar “*global*”, esto es, multicultural como condición básica para realizar una estrategia “*globalizadora*”.

La apertura que inicia Erhard en 1948 con la imposición de un orden de “*economía social de mercado*” crea las condiciones para ir generando un pensamiento global primero en un país, en 1957 se crea el Mercado Europeo y luego paulatinamente se abre el mercado mundial. Los valores en los que se basa la globalización tienen que ir desarrollándose para fijar estrategias globalizadoras con su total repercusión en el desarrollo de la empresa y su conceptualización. No son fáciles de generar estos valores e implicarlos en los procesos empresariales en una visión largoplacista cuando se viven, como ahora, culturas “*ultracortoplacistas*” que hacen inviable este concepto empresarial. Nosotros vamos con algunas décadas de retraso, sin experiencia y sin un orden económico-social que facilite un entorno estable para generar estas concepciones empresariales fuera de las corrientes dominantes. Es otra visión de la persona, de la empresa y de la economía. Es otra estructura de Sociedad.

**IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS IMPULSORAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**

De la experiencia realizada por el *Mittelstand* se pueden hacer las siguientes consideraciones, por lo que se vuelve a insistir en la realidad que se ha expuesto, en sus referencias para la generación de un marco empresarial orientativo de las “*nuevas formas*” empresariales:

**1. Globalización y Cooperación: competitividad**

La base de su competitividad descansa en la *tecnología* y la *innovación* para lograr altas prestaciones, lo que exige una visión y configuración de la empresa a largo plazo. Se puede decir que su objetivo es generacional. La continuidad, la perseverancia y el cuidado con el que se dispone de los recursos escasos generan no solo una alta productividad al eliminar recursos ociosos, sino que implica una permanente dinámica de crecimiento.

Lo que se logra con sus objetivos de *globalización* y de *liderazgo* en los mercados gracias a su posicionamiento en altas prestaciones y el desarrollo y cuidado de sus personas, su personal con su fuerte identificación con su misión, alta profesionalidad y plena identificación con la empresa como comunidad. Se realiza la clave de todo proceso económico y social: en base a la “*cooperación*”.

Su exigencia de permanente adaptación en todos los ámbitos socio-técnicos, económico-societarios se resuelve vía “*cooperación*”, con todo el personal, con los clientes, con la comunidad local con la que se identifica. Es la fotografía de una interpretación *Stakeholder* de la empresa. Lo que implica una fuerte orientación a la persona.

La *globalización* es el punto clave de sus “*economías de escala*”, con su eficiencia económica, junto a la utilidad plena de las personas merced a su desarrollo y la utilización de sus recursos materiales. Sin *globalización* serían en el mejor de los casos pequeñas empresas locales, sin “*economías de escala*” y sin grandes posibilidades de innovación.

**2. Tecnología y servicio: liderazgo de mercados**

Su misión es lograr grandes prestaciones para los clientes con el fin de resolver sus problemas específicos, no es estandarizar productos para reducir costes, sino resolver los diferentes problemas, de cada uno de los clientes, “*cooperar*” permanentemente con él a todos los niveles. Treinta y siete personas contactan con el cliente frente a las 7 personas de una gran empresa alemana.

Se produce un fenómeno “*integral*” de “*cooperación*”, generador de la confianza necesaria para liderar mercados, lo que exige conocimiento merced al propio esfuerzo de investigación (6% de las ventas) y su espíritu de innovación.

El número de patentes es superior al de las grandes empresas generándolas con menores costes por cada patente (0,560 M. Euros), coste muy inferior al de las grandes empresas.

Su permanente ampliación del producto al servicio garantiza el proceso de altas prestaciones junto a un permanente diálogo en todos los niveles empresariales. Simon destaca la existencia de las empresas punteras (*Hidden Champions*) en Alemania, que son más de 1307, empresas en las más diversas áreas de productos, fuertemente focalizados, entrando en permanente profundización en su concepción, desarrollo y prestaciones. Son líderes, lideran sus mercados a nivel global, fijan los “*estándares*” a los demás, con lo que disponen de la mejor herramienta competitiva.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 58 octubre 2013**

La integración de “cliente-tecnología”, tanto en el proceso de elaboración del producto como en el servicio logran las sinergias que dan respuestas con éxito para cubrir las necesidades del cliente. *Liderar mercados globales* implica otra forma de concebir la empresa y sus relaciones con los clientes, la tecnología, el personal y su desarrollo junto con la estabilidad financiera y directiva.

Esto es lo que da sostenibilidad y continuidad a las relaciones con los mercados.

**3. Estructura directiva y organizativa: simple e involucradora de la empresa**

Una de las claves del éxito de las empresas medianas es tanto el mantenimiento del *Know-how* y, muy en particular, el desarrollo de las capacidades de altas prestaciones. La estructura directiva, con muy pocos niveles, es una de las diferencias con las grandes empresas. Es una estructura largoplacista donde el desarrollo de las personas está asegurada en su Cultura mencionada que “*identifica persona con misión*”, donde la credibilidad derivada del diálogo permanente, implica la “*coordinación*” entre las personas dentro de un estilo de dirección directo y personal. Los Altos directivos tienen un periodo de vida directiva de 20 años frente a los 6 años en una gran empresa. La entrada en los procesos directivos de jóvenes Universitarios es una constante que implica, en gran medida, entender un mundo diferente en cuanto a los propios procesos de dirección: Simplificar, dialogar, asumir las tareas y utilizar eficientemente todos los recursos ajustando fuertemente los medios a las necesidades. Es difícil permanecer en estas organizaciones si no se asume una Cultura fuertemente diferenciadas de la Cultura de las grandes empresas e incluso de lo aprendido: No pueden existir ni personas, ni recursos escasos sin desarrollo.

Lo que implica una gran atención al *desarrollo del personal* y su *alta profesionalidad*, desde la forma de reclutamiento hasta su desarrollo como persona y profesional a través de la “*cooperación*”.

En el marco del arraigo local de la empresa y de las personas el desarrollo de las personas es el motor de su éxito: se aseguran las altas prestaciones. Para lo que estas empresas del “*Mittelstand*” forma al 82,5% de los aprendices del País, más de 1.600.000 aprendices, que configuran la “*cantera*” para la empresa, para la región, para la Sociedad a través del “*sistema dual*”

Este es su soporte técnico y societario, su integración interna y externa, que facilita los procesos de “*coordinación*” dentro de la empresa y con su entorno, con la sociedad, la economía y la política. Es su gran fuerza lo que repercute en las más bajas tasas de rotación (2,7%) y de enfermedad.

Su forma organizativa es muy funcional dado su portafolio y estructura: formas simples cuya “*coordinación organizativa*” se sustituye en gran medida por la “*coordinación vía cooperación*” directa en base a formas organizativas de “*procesos*” como medio de la organización.

Las empresas pequeñas y medianas en un mundo globalizado, con una dinámica creciente en la división del trabajo, con el más amplio desarrollo de la tecnología IT, constituyen hoy la estructura vertebradora de la economía y de la Sociedad. No solo en el ámbito de productos/servicios, sino de la innovación, investigación y desarrollo de la formación. Es la nueva Sociedad que articula un crecimiento más sostenible, con una mejor utilización del territorio y una nueva forma de comunicación entre las personas contribuyendo a la formación permanente que facilita tanto las *altas prestaciones* como la estructura y estabilidad de la Sociedad. Lo que requiere como condición *sine qua non* un “*orden económico*” de una

economía de mercado societariamente responsable, donde la “*cooperación*” sea asegurada y el Estado garantice su funcionamiento y facilite su permanente adaptación a los cambios permanentes.

Es la preocupación del desarrollo de las personas y de sus “*comunidades*”, sus empresas, bajo criterios de un “*orden de competencia*” que permita crear los *superávits* necesarios para cubrir las necesidades de las personas que no pueden hacerlo por sus propios medios: *subsidiaridad vía productividad y no por la vía del endeudamiento*.

Solo bajo el impulso de estas empresas pequeñas y medianas se configura la economía real, se consolida el largo plazo, requisitos necesarios para el desarrollo de las personas, de la economía y de la Sociedad.

**V. BIBLIOGRAFÍA**

“German Mittelstand: Motor der deutsche Wirtschaft-Zahlen und Fakten zu deutschen Mittelständischen Unternehmen”, Bundesministerium für Wirtschaft, und technologie, Berlin 2012.

Albach, H. (2013), “Empresas Medianas y Pequeñas en Alemania”, en: Documentos a Debate, núm.55/Mayo 2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Barton, D., Grant, A. y Horn, J.M. (2012), “Leading in the 21<sup>st</sup> Century”, en McKindsey Quarterly, New York

García Echevarría, S. (2013), “Definición y orientación de las estrategias-Como liderar una estrategia”, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.353, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

García Echevarría, S. (2013), “El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al Desarrollo económico-societario”, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

García Echevarría, S. (2013), “Paro juvenil: Sociedad y Economía claves para su respuesta”, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.351, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

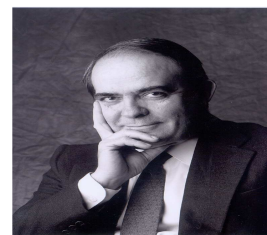
Lattman, Ch, y García Echevarría, S. (1992), “Management de los Recursos Humanos en la empresa cómo dirigir hombres en una nueva Cultura corporativa”, ed. Díaz de Santos, Madrid.

Malsche, A. y otros (2012), “Analyse Mittelstand-Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa”, ed. por GE Capital, ESSEC Business School, General Electric Company.

Simon, H. (2013), “Hidden Champions: La vanguardia en Globalia”, en: Documentos a Debate, núm.54/Marzo 2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Thom, N. y Müller, R. (2012), “Innovations management in KMU-Erkenntnis aus einer explorativen Studie”, en: “Personalführen und Organisationen gestalten”, ed. Steiner y Ritz, A., Haupt Vlg, Berna.

Voigt, K. (2013), “El Mittelstand alemán: Datos y reflexiones sobre un modelo de éxito”, en: Documentos a Debate núm.57/Agosto 2013, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.



*Se doctoró por las Universidades de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona, miembro de la Comisión Gestora para la creación de la Universidad de Alcalá, Decano Fundador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la misma Universidad de Alcalá, y actualmente es Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá. Es Vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP). Ha sido Presidente de la Asociación Alexander von Humboldt de España y en la actualidad es Presidente de Honor y Vertrauenswissenschaftler de la Fundación Alexander von Humboldt (Bonn).*