

**IDOE - Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 57 agosto 2013**

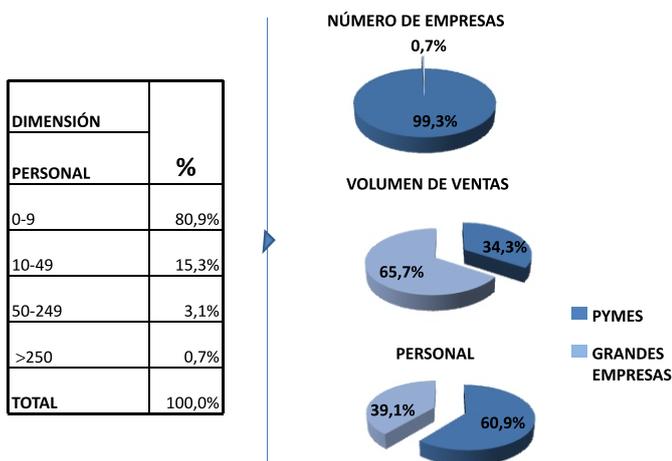
Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt

**EL MITTELSTAND ALEMÁN: DATOS Y REFLEXIONES SOBRE UN MODELO DE ÉXITO**

El éxito de la economía Alemana es la respuesta que se ha logrado con el ordenamiento económico-social que introdujo el Prof. Ludwig Erhard bajo la conceptualización de una "economía social de mercado" basada en el desarrollo de la Escuela de Freiburg. Una de las bases societarias, económicas y empresariales determinantes del éxito económico-social ha sido el desarrollo del *Mittelstand*, de las empresas medias y pequeñas, en la articulación de una consistente clase media empresarial. El Prof. Kai-Ingo Voigt, Catedrático de la Universidad de Nuremberg ha realizado una magnífica síntesis integral de lo que es, de lo que ha logrado y de los factores que han hecho posible el desarrollo de esta estructuración de la economía Alemana en su base fundamental que es el *Mittelstand*. Esas múltiples empresas medianas, familiares, dinámicas y fuertemente orientadas al desarrollo de las personas en una "visión global", globalizadora que lo ha hecho posible. Una magnífica, comprensiva y aleccionante contribución a lo que debería ser el armazón de las empresas medias Españolas, búsqueda del "*Mittelstand*" español. Esta sería la respuesta a la modernización realista de la Sociedad Española.

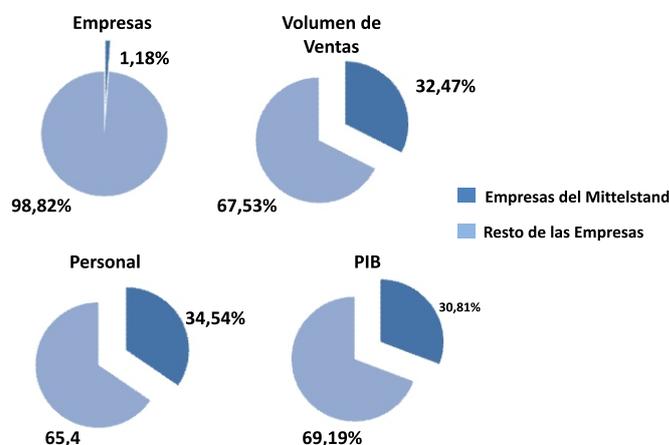
**1.- Delimitación y datos del *Mittelstand* alemán.**

Alemania no es el país de los grandes Konzern. La economía alemana se caracteriza sobre todo -lo mismo que en otros países europeos como Francia, Gran Bretaña o Italia- por empresas pequeñas y las de nivel mediano. En el año 2012 solamente un 0,7% de todas las empresas en Alemania tenían más de 250 empleados. Por eso el 99,3% de las empresas son pequeñas y medianas que realizan el 34,3% de todas las ventas y emplean al 60,9% de todos los trabajadores.



Fuente: Statistisches Bundesamt, 2013

El éxito de la economía alemana es de modo notable también el éxito de las empresas medianas y pequeñas. Por eso vale la pena indagar en el secreto del éxito del *Mittelstand*, prescindiendo no sólo de las grandes, sino también de las muchas pequeñas empresas y focalizar la mirada en las empresas realmente del nivel mediano. Para ello responder al tema de la delimitación -como no podía ser de otra manera- no es tarea nada fácil. Ya los límites entre pequeñas y medianas empresas (KMU en alemán) y las grandes se definen de forma diferente. Para la Comisión de la UE son empresas grandes las que tienen más de 250 empleados o un volumen de ventas de más de 50 millones de euros (o sea de un balance de más de 40 millones de euros), por el contrario, para el Instituto Alemán de Investigación del *Mittelstand* (IFM) son las empresas con más de 500 empleados y 50 millones de euros de volumen de ventas. Un estudio publicado recientemente de GE Capital, que compara el *Mittelstand* entre Alemania, Francia, Gran Bretaña e Italia, considera representado el "*Mittelstand*" en Alemania por empresas cuyo volumen de ventas anual oscila entre 20 millones de euros y 1 millardo. Según esta definición se "reduce" el *Mittelstand* a tan sólo 21.000 empresas (1,2% de todas las empresas alemanas), pero que dan empleo al 34,5% de todos los trabajadores y su volumen de ventas viene a ser alrededor del 31% del producto interior bruto (Gráfico 2). El promedio en este grupo de empresas se sitúa en 450 empleados y 108 millones de euros del volumen anual de ventas (cfr. GECapital, 2012, pág.7)



Fuente: GE capital 2012, p.7

**2.- Características, factores de éxito y efectos del éxito del *Mittelstand* alemán.**

Si se analiza el grupo de empresas del *Mittelstand* en Alemania de modo más preciso, se aprecian toda una serie de características específicas, factores de éxito e impacto del éxito en los que el "*Mittelstand alemán*", de modo más o menos intenso, se diferencia de las empresas comparables de otros países (Gráfico 3). A estos aspectos nos vamos a dedicar brevemente a continuación.



Figura 3. Factores determinantes del éxito del *Mittelstand* Alemán

## IDOE - Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 57 agosto 2013

### Mayor participación industrial.

En Alemania alrededor del 40% de todas las empresas del *Mittelstand* (según la definición de GECapital) están en el sector industrial, en Francia son solamente el 28% y en Gran Bretaña menos todavía con un 19%. El *Mittelstand* en Alemania es por eso en su promedio un *Mittelstand* industrial. La argumentación se puede hacer también dándole la vuelta: el hecho de que la participación de la industria (incluida la construcción) en la creación de valor bruto se eleva en promedio a un 30% en Alemania e incluso está aumentando recientemente, lo que se ha de agradecer, sobre todo, a las empresas del *Mittelstand*.

### Empleo.

El *Mittelstand* es considerado generalmente como "motor generador de empleo" de la economía y no sólo en Alemania. Una observación de 4 países de la UE: Alemania, Francia, Gran Bretaña e Italia muestra que las grandes empresas en estos países después de la crisis 2007-2009 han eliminado masivamente puestos de trabajo mientras que las KMU "supervivientes" en comparación con los años anteriores a la crisis incluso han creado todavía más puestos de trabajo -las empresas del *Mittelstand*, incluso, cuatro veces más puestos de trabajo que las pequeñas empresas (cfr. GECapital, 2012, pág.10 ss) En Alemania el aumento de la ocupación ha sido realizado casi por completo por el *Mittelstand*, de manera que el aumento del empleo en empresas industriales intensivas en I+D con un 6,3% (2011) sobresale como especialmente elevado y en las KMU más jóvenes, que no tienen más de 5 años de existencia, la proporción sube al 8,8% (cfr. Schwartz, KfW Mittelstandspanel, 2012). El *Mittelstand* es también responsable de una continua sustitución de empleos a tiempo parcial por empleos a tiempo completo.

### Formación.

La formación profesional alemana es considerada en sí un "modelo de éxito" porque garantiza una alta calidad de formación y con ello contribuye a cubrir la elevada necesidad de personal cualificado de las empresas alemanas. Para ello en el año 2010 cuatro de cada cinco puestos de formación (1,35 millones de los 1,62 millones de puestos de formación en toda la Federación) fueron creados por las empresas pequeñas y del *Mittelstand*. El *Mittelstand* alemán contribuyó, y contribuye también de un modo muy importante, a que el paro juvenil (parados de una edad entre 15 y 24 años) en Alemania con un 8,8% se sitúe muy por debajo del promedio de la UE (23,4% en diciembre del 2012), en los Länder Federales que son "más activos en *Mittelstand*", incluso claramente por debajo: Hessen (4,9%), Rheinland-Pfalz (4,4%), Baviera (2,8%) y Baden-Württemberg (2,7%).

### Creciente actividad en el extranjero.

Según un estudio reciente son también las empresas pequeñas y medianas las empresas alemanas exportadoras (un 98%). Es verdad que la participación de KMU en el volumen de ventas en el exterior de todas las empresas alemanas en el año 2010 "sólo" supuso un 19% - la participación en las exportaciones de las mayores empresas industriales familiares (y con ello de las típicas "*Mittelständler*" alemanas) alcanzó en el 2011 con un 42% una cuota de exportación claramente sobre el promedio de todas las empresas alemanas (32%). No hay que olvidar que 6 de cada 10 *Mittelständler* alemanes están activos en el extranjero, un 87% de ellas en actividades exportadoras, un tercio (complementario) en el marco de cooperaciones que sobrepasan los límites nacionales, alrededor del 25% en fabricación y un 20% con sociedades propias de ventas y servicios -y todo esto en gran medida en el sector industrial.

### Presencia en el mercado local y global.

En comparación con empresas pequeñas y claramente grandes aparece que las empresas del *Mittelstand* tienen un mejor equilibrio con la presencia entre el mercado local y global. Mientras que las pequeñas empresas se concentran especialmente en el mercado propio del país, las *Mittelständler* operan en un 47% en los mercados globales, el 24% en los europeos, el 21% en los nacionales y un 8% en los locales -y no son por ello menos proclives que las grandes empresas a incurrir en una situación peligrosa por las crisis económicas (GECapital, 2012, pág.11)

### Mayor participación en la creación de valor bruto en el propio país.

Los *Mittelständler* tienen por lo general una creación de valor más alta que las empresas grandes y recurren, en relación con el exterior, a proveedores locales y nacionales en mayor medida. Ambos factores favorecen la economía local. De un modo indirecto la economía local se beneficia también de las ya mencionadas muchas actividades del *Mittelstand* en el exterior.

### Innovación y progreso técnico.

Ciertamente el *Mittelstand* industrial se caracteriza en Alemania por su fuerza innovadora y en promedio todas las KMU alemanas, a pesar de la crisis, han aumentado en los años 2005-2010 sus gastos en I+D y ciertamente con un 71% claramente superior que las grandes empresas (19%). En la actualidad hay en Alemania alrededor de 60.000 KMU con actividades de I+D, 17% de los que trabajan en Alemania en el sector de I+D están empleados en las KMU. El *Mittelstand* es además frecuentemente el núcleo de cristalización para las estructuras de rendimientos de Cluster y contribuyen a resaltar creativos "nichos de especialistas" que, por una parte, son especialmente activos en el descubrimiento de nuevos mercados y, por la otra, fijan y realizan altos standards en lo que se refieren a la innovación, a la calidad y a la funcionalidad de sus frecuentemente originales productos. Para referir todavía un resultado numérico: 54% de las KMU alemanas en el período 2008-2010 aportaron al mercado por lo menos una innovación de producto o proceso y el promedio en la UE fue sólo de 34%.

### Crecimiento elevado y orgánico.

En Alemania el crecimiento del PIB fué en los últimos años del 3,0% (2011) y 3,7% (2010), las ventas de las empresas del *Mittelstand* crecieron, por el contrario, un 8,1% (2011) y un 6,7% (2010). El *Mittelstand* en Alemania se caracteriza no sólo por su elevado crecimiento, por encima del promedio, sino también por ser un crecimiento orgánico. Una Encuesta actual sobre la estrategia empresarial de las empresas alemanas confirma este crecimiento orgánico en las empresas del *Mittelstand*, mientras que las grandes empresas dan preferencia al crecimiento vía fusiones y adquisiciones (GECapital 2012, pág. 13)

### Alta participación en "Hidden Champions".

Aquí se trata de empresas del *Mittelstand* que pertenecen a las empresas pioneras en el mercado mundial y además frecuentemente son líderes del mercado, aunque son muy desconocidas (todavía) por la opinión pública. Como ha mostrado extensamente Hermann Simon, en una mencionada publicación, en Alemania tienen una alta participación por encima del promedio de las empresas del *Mittelstand* las "*Hidden Champions*" (cfr. Documentos a Debate, Nr. 54, marzo 2013). Las causas aclaratorias y los factores de éxito de estas empresas son las ventajas y fortalezas del *Mittelstand* que sólo aparecen reflejadas de modo especial en los "*Hidden Champions*", ventajas y fortalezas del (alemán) *Mittelstand* que forman parte de ellas como los rayos en un cristal ardiendo.

### Alta participación de empresas familiares y sostenibilidad.

Alrededor del 95% de todas las empresas alemanas son empresas familiares, de ellas un 85% son también gestionadas por los propietarios - esto ocurre también de un modo especial con las empresas del *Mittelstand*. En la dirección de empresas se caracterizan frecuentemente las empresas familiares gestionadas por sus propietarios por una particular sostenibilidad. En la Encuesta realizada a las empresas del año 2012, mencionada anteriormente, las empresas del *Mittelstand* manifestaron que el punto fundamental de la política de empresa consistía en "dejar a las futuras generaciones de la familia una empresa floreciente" (GECapital, 2012, pág.13). Empresas familiares del *Mittelstand* realizan frecuentemente una política del negocio orientada hacia el largo plazo, relaciones estables con los clientes, una constante política de personal y un fuerte arraigo en la región. Pero las empresas familiares tienen también que superar problemas particulares, por ejemplo, la problemática sucesoria -sobre todo, si no hay en la familia nadie que lo desee más o esté en situación de asumir la responsabilidad total de la empresa.

### Financiación sólida.

Las empresas del *Mittelstand* de Alemania financian sus inversiones principalmente con capital propio (54%) y créditos bancarios (29%), el 11% de las inversiones se financian con recursos para su fomento y un 6% con formas alternativas de financiación (por ejemplo, capital de mecenazas o de participaciones) (cfr. KfW panel del *Mittelstand*, 2012, datos del 2011). La cuota promedio del capital propio de los "*Mittelständler*" ha aumentado continuamente en los últimos años y en el 2011 llegaba al 26,9%, en empresas con más de 50 trabajadores, incluso hasta el 28,7% y en empresas industriales del *Mittelstand* se aproximaban al 30%. En relación con los créditos bancarios las Cajas de Ahorro y los Bancos Cooperativos por su especial vinculación regional son frecuentemente el "*quasi-natural*" colaborador financiero de las KMU.

### Firmeza en las crisis.

El *Mittelstand* tiene fama -y no sólo en Alemania- de una especial firmeza en las crisis y estabilidad en el empleo, como se ha podido comprobar de nuevo en la última crisis económica. Que el *Mittelstand* alemán ha creado también en los años de crisis nuevos puestos de trabajo se ha mencionado ya. A ello hay que añadir que el 96% de las

## IDOE - Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 57 agosto 2013

empresas del *Mittelstand* han "sobrevivido" a la última crisis y así han mostrado claramente que son más capaces de resistir que las grandes y pequeñas empresas.

### Cambio estructural.

Las economías nacionales cambian -y KMU son frecuentemente la fuerza impulsora para ello. Esto ocurre lo mismo en el cambio estructural de los sectores en el sentido de "tercialización" y del cambio hacia una sociedad de la información, como también en el cambio estructural dentro de los sectores (por ejemplo, en la industria) y en el cambio estructural regional como, por ejemplo, puede observarse en la región del Ruhr o (a lo largo de un período más largo) en Baviera y también hoy en la región metropolitana de Nuremberg, donde jóvenes firmas orientadas hacia la tecnología y los servicios se encuentran representadas en lugar de los gigantes industriales de antaño (Grundig, AEG y algunas más) - y esto en pleno sentido literal.

### "Acertada" política del *Mittelstand*.

La influencia política se puede considerar como un factor "exógeno" de influencia, pero en una observación más próxima aparece que el *Mittelstand* en Alemania ha conseguido representar bien sus intereses -incluso en el entorno de las fuertes Asociaciones industriales- y articularlos claramente. La política ha reconocido desde hace mucho tiempo la importancia del *Mittelstand* para el crecimiento, el empleo, la innovación, el cambio estructural y el bienestar en Alemania y se esfuerza (con muy pocas diferencias entre los partidos políticos) por practicar una activa política del *Mittelstand*, lo cual significa en Alemania, sobre todo, desarrollar tecnologías punteras, fomentar la innovación, aumentar las oportunidades de mercado en el extranjero, garantizar y utilizar mejor el potencial de trabajo especializado, facilitar y apoyar la creación y supervivencia de las empresas, ofrecer ayudas financieras, asegurar el acceso a las materias primas y el aprovisionamiento energético y eliminar las cargas burocráticas (cfr. BMWI, 2012, pág. 14)

Hasta aquí algunos datos y hechos que caracterizan al *Mittelstand* en Alemania. Pero, sin embargo, con esto poco se ha dicho de cómo se ha llegado al fenómeno internacionalmente considerado del "*German Mittelstand*". Para responder a esta cuestión se ofrece una reflexión histórica lo mismo que una aclaración teórica y la constatación empírica de las posibles hipótesis. Para ello se hacen a continuación algunas breves anotaciones.

### 3. Desarrollo histórico y aclaraciones teóricas sobre el *Mittelstand*.

Las raíces de la evolución económica de Alemania se encuentran en formas de organización de empresas pequeñas de artesanía y comercio, que, sin embargo, son consideradas por la mayoría de los teóricos de la economía del siglo XIX y principios del siglo XX como "retrógradas" e "impedimentos" en el transcurso de los necesarios procesos de industrialización y concentración (cfr. Bass, 2006). Empresas pequeñas y medianas fueron consideradas según eso como problema para el desarrollo económico. Entre los pocos que tuvieron otra manera de ver el tema se encuentra el economista Gustav Schmoller, que publicó en 1870 una extensa investigación estadística y económica sobre la "pequeña industria alemana" y consideró al *Mittelstand* como "un necesario factor de estabilidad de la política de la sociedad, atribuyendo al *Mittelstand* alemán el fomento de la innovación, la cooperación y órganos reguladores de la autoadministración (cfr. Schmoller, 1870).

El cambio de paradigmas que aparece en la teoría y en la política económica se ha de agradecer, sobre todo, a los fundadores ordoliberales del concepto de "*Economía social de mercado*", el ordenamiento económico, aceptado hasta hoy por casi todos los partidos políticos de Alemania, que considera a las empresas pequeñas y medianas como el fundamento de una economía nacional próspera para lo cual se parte del ideal de competencia de la "concurrència total". El economista Wilhelm Röpke en un trabajo publicado en 1948 consideró "la pequeña y mediana empresas en la economía nacional", la KMU, como solución de muchos problemas (empleo, estabilidad, cambio estructural, corrección de los efectos externos negativos y las concentraciones de mercado cuya causa son las grandes empresas) lo que llevó entre otras cosas a que el concepto ordoliberal diera origen a una política económica "favorable al *Mittelstand*". Y no hay que olvidar: también Ludwig Erhard como ministro de economía alemán durante largo tiempo y después Canciller Federal y uno de los responsables principales del cambio político hacia un concepto de la "economía social de mercado" que estableció una economía empresarial para el *Mittelstand* en Fürth.

Más interesante es todavía la cuestión sobre qué reflexiones teóricas y argumentos avalan que pequeñas y medianas empresas caracterizarán también en el futuro a la economía alemana y darán a conocer la magnitud "típica" de los centros de producción. Por razones de espacio no se puede a exponer una visión completa de la teoría por lo que me voy a limitar a unas breves anotaciones.

### Teoría y construcción del Management estratégico

Mientras que las "genéricas" estrategias de competencia basadas en la gestión de costes y en los efectos de las experiencias en forma de la curva de aprendizaje implican una dimensión grande del centro de producción, la "*estrategia de diferenciación*" -sobre todo cuando se trata de una parte del mercado o de un segmento específico del mismo- tiene lugar preferentemente en la consideración de pequeñas y medianas empresas. De hecho se revelan los *Mittelständler* como exitosos, frecuentemente como hábiles "diferenciadores": en la calidad, en la capacidad para series pequeñas, en la capacidad de proveer (en el corto plazo), en la orientación hacia los clientes, en los servicios -por citar sólo algunos criterios de diferenciación. Por lo demás parece que si la "curva en U" de Porter tiene vigencia hay un sector en la "dimensión mediana", que está vinculada a pérdidas de rentabilidad lo que exige a la empresa una decisión estratégica ya sea para tener la "debidá dimensión" o para permanecer "conscientemente *Mittelstand*".

### La Ley de Gibrat.

Las conclusiones a las que ha llegado el economista Robert Gibrat muestran que las tasas de crecimiento de las empresas son independientes de su magnitud original, no existen por tanto dimensiones "óptimas" de los centros de producción. El que las KMU en Alemania (y no sólo aquí) puedan alcanzar tasas de crecimiento llamativas ya lo hemos mostrado en base a los datos anteriores. Tampoco deberían preferir los "mercados de capitales eficientes" dimensiones especiales de los centros de producción para proveerles de capital.

### Teoría de la información y management del conocimiento.

Las pequeñas y las medianas empresas se caracterizan -en contraposición a las grandes empresas- por disponer de gran cantidad de información centrada en las personas y en saberes (conocimiento tácitos) localmente disponibles vinculados a las personas. Las grandes empresas, por el contrario, están fuertemente condicionadas por el saber codificado y ubicado. Las empresas familiares tienen la ventaja de conservar conocimientos específicos "en la familia" y poder difundirlos sin barreras.

### Teoría de la flexibilidad y complejidad.

*Mittelständler* son frecuentemente "especialistas en flexibilidad", fabrican productos individualmente para los clientes y pueden ofrecer soluciones en pequeñas series con flexibilidad. Además evitan, como se puede demostrar, los típicos costes de complejidad de las empresas grandes.

### Teoría de los costes de transacción.

Las empresas son instituciones que sustituyen transacciones de mercado a través de la "jerarquía"-lo cual por lo demás sólo está justificado si los costes de coordinación (internos) no compensan totalmente la ventaja de los costes de transacción ahorrados. La ventaja de las pequeñas y medianas dimensiones de los centros de producción se pueden fundamentar también desde el ángulo de visión de la Nueva Economía Institucional. Aquí están ancladas también teóricamente las cooperaciones- y KMU son, gracias a sus competencias específicas y su reducida complejidad, "*colegas de cooperación*" buscados que se pueden integrar bien en las redes globales de creación de valor.

### Teoría de la innovación.

También en la teoría de la innovación hay numerosos casos que confirman que la creatividad y la fuerza innovadora no son función de los grandes centros de producción -más bien ocurre lo contrario. Grandes empresas muestran frecuentemente una específica resistencia ("Incumbent Inertia") y muestran poca inclinación a prescindir de sus inversiones en las tecnologías tradicionales, y en los productos y procesos y se "canibalizan" ("Innovator's Dilemma")

### Teoría de la empresa según Gutenberg.

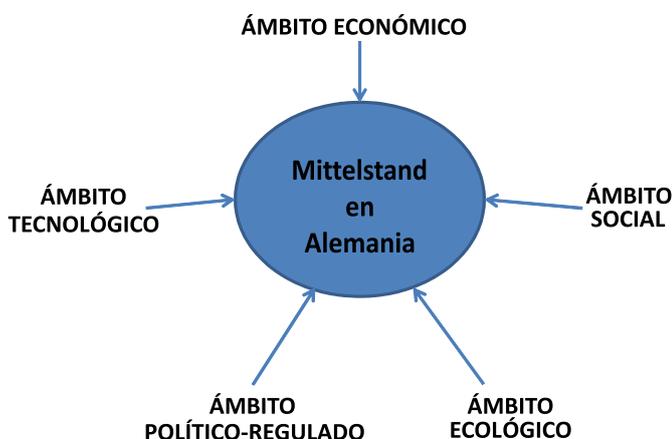
La teoría de la empresa básicamente elaborada por Erich Gutenberg sustituye el caso (poco realista) de la concurrencia perfecta por la de la "concurrència monopolista" como él lo demuestra en la doblemente quebrada función de ventas. De hecho los *Mittelständler* con éxito pueden aplicar a sus productos frecuentemente precios de sectores "monopolistas", pero que no pueden ampliar según les parezca. De la teoría de la empresa se pueden deducir todavía otras características relevantes de las empresas del *Mittelstand*.

### Investigación de la contingencia (posición situativa).

Esta orientación de la investigación interpreta distintos resultados o hechos existentes -

**IDOE - Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 57 agosto 2013**

por ejemplo, la existencia de empresas del *Mittelstand*- como consecuencia de factores influyentes, cuya efectividad puede ser comprobada y cuantificada con métodos estadísticos. De hecho se puede comprobar la existencia de empresas del *Mittelstand* por la influencia y el efecto de diferentes entornos, que pueden ser comprobados estadísticamente. Influencias del entorno económico, tecnológico y social son comprobables de la misma forma como lo son los del entorno cultural, político y ecológico (cfr. Gráfico 4). Un ejemplo: se puede sospechar que, sobre todo, la competencia tecnológica, la aceptación social, el anclaje cultural y los acuerdos ecológicos y de sostenibilidad han contribuido mucho al "éxito" de las empresas del *Mittelstand* de Alemania. Sin embargo, las influencias no son tan sencillas como se propone en el Gráfico 4 pues están caracterizadas por numerosas dependencias no lineales, acoplamientos y procesos que se autofortalecen, cuya formulación teórica exige, consecuentemente, métodos complejos (por ejemplo: modelos de estructuras equivalentes).



Retornamos así al punto de partida: al *Mittelstand* de Alemania, al que no sólo hay que atribuirle éxitos, sino que también está confrontado con numerosas exigencias actuales y problemas que se han de aclarar, para terminar, brevemente.

**4.- Actuales y futuros desafíos del *Mittelstand* alemán.**

Tampoco este punto se puede desarrollar aquí de forma exhaustiva -deben bastar por eso algunas anotaciones fundamentales. Todas las manifestaciones expresadas en relación con este tema, por ejemplo, las Asociaciones del *Mittelstand*, giran alrededor de la idea de que la fortaleza del *Mittelstand* alemán se mantendrá también aunque cambien las circunstancias del entorno y las condiciones políticas del marco se adapten continuamente a las exigencias de unos mercados y tecnologías cambiantes. En concreto esto significa:

- mantener y fomentar la **capacidad competitiva** del *Mittelstand* que podría ser impedida por algunos proyectos de ley. Por ejemplo, si el "cambio energético" en Alemania supone una amenaza, o la capacidad competitiva de las empresas alemanas va a aumentar realmente a largo plazo, lo que es una cuestión todavía abierta.
- superar la **crisis del euro**, pues Europa es, y seguirá siendo, el principal mercado para las empresas del *Mittelstand*.
- asegurar la sostenibilidad de la **financiación del *Mittelstand*** y evitar las regulaciones consideradas "exageradas" en relación con la financiación crediticia y el management de riesgo.
- hacer todavía más favorable al *Mittelstand* la **legislación** y seguir eliminando los **impedimentos burocráticos** (por ejemplo: simplificando las prescripciones para contratos públicos)
- orientar todavía con más fuerza hacia las KMU la **política fiscal y financiera**, así como la **política de fomento**.
- superar, mejorándola, la **problemática de la sucesión**.
- aumentar la capacidad del *Mittelstand*, contratar y mantener competente la mano de obra bien formada. Esto es también válido para los **altos directivos**.
- identificar y eliminar los posibles **impedimentos para la innovación** (por ejemplo, en el sector tecnológico, cultural y regulador).

**5. Resumen y perspectivas.**

El *Mittelstand* alemán es, sin duda, un "modelo de éxito", como se ha podido demostrar con numerosos datos sobre sus resultados. Y es también un histórico "*caso feliz*" porque han interactuado con sinergia la iniciativa privada, la competencia empresarial, capital abundante y "acertadas" tomas de posición políticas, para permitir que aparecieran empresas del *Mittelstand* y fomentarlas. Pero el *Mittelstand* alemán sólo seguirá siendo exitoso si todos los que participan en él reconocen oportunamente las exigencias y cambios en todos los sectores relevantes y responden con las medidas adecuadas -lo mismo a nivel de las condiciones del entorno que a nivel de las estrategias empresariales.

Otra cuestión muy distinta se plantea sobre si y cómo puede ser transferido a otros países el alemán "modelo de éxito del *Mittelstand*". La cuestión es muy compleja como para que pueda ser respondida rápidamente y con recomendaciones de medidas que "estén a mano". Un modelo de éxito no se puede "copiar" simplemente -pero lo que sí se puede es sacar enseñanzas y conclusiones que hagan más sencillo encontrar el propio camino. Algunas de estas conclusiones, que se pueden deducir del desarrollo del *Mittelstand* alemán, pueden expresarse como sigue:

- El *Mittelstand* sólo se puede fomentar y robustecer si se aprecia su valor y no se considera por más tiempo como "retrógrado" y "problema", sino como "solución" y "espinas dorsales" de la economía. Esto es, en primer lugar una cuestión del cambio cultural.
- Un *Mittelstand* exitoso necesita de "*Mittelständler*" bien formados que demuestren competencia directiva, disponibilidad para el riesgo y constancia. En esto las Universidades juegan un papel importante.
- Imprescindibles son el *Know-how* tecnológico (en las firmas industriales, pero también en las de servicios y el acceso a un capital suficiente propio y ajeno).
- El punto de partida del *Mittelstand* es el mercado nacional, a continuación los mercados europeos y sólo, en tercer lugar, el mercado mundial. La expansión se ha de realizar con competencia y con "vista", percepción.
- Una política "*favorable al *Mittelstand**" puede favorecer notablemente el desarrollo.

**Bibliografía.**

Bass, H.-H.: KMU in der deutschen Volkswirtschaft: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft, en: Knorr, A.; Lemper, A.; Sell, A.; Wohlmuth, K.: Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen, Nr. 101, 2006.

BMWi: German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft - Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen, World Wide Web: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand.property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, del 29.05.2013.

GE Capital: Analyse Mittelstand - Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa, ESSEC Business School, General Electric Company, 2012.

Schmoller, G.: Zur Geschichte der deutschen Kleingewerbe im 19. Jh - Statistische und nationalökonomische Untersuchungen, Halle, 1870.

Schwartz, M.: KfW-Mittelstandspanel 2012, KfW Economic Research, 2012.

Simon, H.: "Hidden Champions": La vanguardia en globalia, Documentos a Debate, Nr. 54 marzo 2013.

Statistisches Bundesamt, Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), World Wide Web: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html>, 29.05.2013.



**Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt**

Prof. Dr. H. Kai-Ingo Voigt realiza sus estudios en la Universidad de Hamburg colaborando con el Prof. Dr. Jacob y es Catedrático de la Universidad de Erlangen-Nuremberg en el ámbito de Management Industrial. Destaca por su desarrollo científico en el ámbito de la dirección estratégica, de la tecnología y de la innovación, así como en los temas medio-ambientales. Destaca su gran actividad internacional en particular China, USA y Países del Este Europeo y su estrecha cooperación con la industria alemana. Es Profesor Visitante de la Universidad de Alcalá.

El manuscrito original "Der deutsche Mittelstand-Daten und Reflexionen über ein Erfolgsmodell" ha sido traducido por el Prof. Dr. Eugenio Recio Figueras  
Esta publicación se encuentra en: <http://dspace.uah.es/jspui/handle/10017/2414>

EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá  
Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) - Tel.: +34 91 8854200 - Fax.: +34 91 8855157  
Web: <http://www.idoe-uah.es> - E-mail: [echevarria.iee@telefonica.net](mailto:echevarria.iee@telefonica.net) / [idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)

CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. M<sup>a</sup> Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueras  
ISSN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006

IMPRESA: SOKAY SYSTEM, S.L. Parque Empresarial Neinor Henares edificio 3-nave 25 - 28880 MECO (MADRID) Tel. 91 830 73 91 e-mail: [sokay@telefonica.net](mailto:sokay@telefonica.net)