



**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

**Núm. 359**

# **EI PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

**“THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES IN TODAY’S SOCIETY”**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 359  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**EI PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

**"THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN TODAY'S SOCIETY"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Febrero 2014

**Autor/Author:** Prof. Dr. Santiago García Echevarría

**Resumen:**

#### **"EL PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA SOCIEDAD ACTUAL"**

Las empresas medianas y pequeñas no son el "resto de la economía", más bien son la columna vertebral de la estructura económica, más bien son la columna vertebral de la estructura económica en todos los países. Pero su alcance va más allá de "lo económico", siendo una parte sustantiva no solo del "orden económico", sino del propio proceso de configuración del "Orden de Sociedad". Esta configuración societaria de las empresas medianas y pequeñas no se debe a su número y tamaño, sino a su contribución al desarrollo de las personas y de la Sociedad. Este *Mittelstand*, en términos centroeuropeos, constituye la cantera del desarrollo de "empresarios Schumpeterianos" clave para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad. Son las empresas que generan el empleo, globalizan la economía, empujan la investigación y la innovación en el marco del largo plazo desarrollando tecnología y personas. Son un pilar tanto de la economía como de la Sociedad.

Para su desarrollo precisan de libertad y responsabilidad en el marco de una "economía de mercado", sin este orden societariamente responsable ni pueden desarrollarse, ni surgen "empresarios Schumpeterianos". Pero la garantía de su desarrollo y contribución lo garantiza un "orden de competencia" y esta es la aportación para el desarrollo de las competencias de las personas y de las Instituciones. Son un entramado clave en una Sociedad abierta que se oriente a las libertades y a la responsabilidad. Su impulso y desarrollo son clave en la configuración de la forma de actuar de la economía, del "Orden de Sociedad" estable y sostenible a largo plazo.

**Palabras Clave:** empresario, "ingeniería financiera", economía de mercado, "economía social de mercado", economía, persona, orden económico, orden de competencia, orden societario, cooperación, costes de coordinación, globalización, tecnología, combinación de factores, empresas medianas y pequeñas, Hidden Champions, Mittelstand, formación dual, empresario Schumpeteriano.

**Abstract:**

#### **"THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN TODAY'S SOCIETY"**

Small and medium-sized enterprises are not "the rest of the economy". They are rather the backbone of all countries' economic structures. Their scope reaches beyond the merely economic; not only are they part of the *economic order*; they are also part of the very configuration process of the *Social Order*. This societal configuration of small and medium-sized enterprises (SMEs) is due neither to their size nor to their number, but to their contribution to the development of individuals and Society as a whole. This *Mittelstand*, as it is called in Germany, is the nursery for budding Schumpeterian entrepreneur and women. Such people are the key to economic growth, job creation and competitiveness. SMEs are the businesses that generate employment, globalise the economy, drive research and innovation as well as, in the long term, those that develop both technology and individuals. They are, therefore a pillar of both the economy and Society.

To develop, they need liberty and responsibility within the framework of a market economy. Without this socially responsible order, SMEs cannot develop and Schumpeterian entrepreneur will not emerge. The development of SMEs, and their contribution to Society and to the economy, guarantees an order of *competence* and, in turn, this order contributes to individual and institutional competences. SMEs are a key part of an open Society oriented towards freedom and responsibility. Encouraging and developing SMEs are fundamental to configuring how the economy will act and to a stable, sustainable long-term Social Order.

**Key Words:** businessman, financial engineering, market economy, social market economy, economy, individual, economic order, order of competence, social order, cooperation, coordination costs, globalisation, technology, combination of factors, Hidden Champions, *Mittelstand*, dual training, Schumpeterian entrepreneur.

**Clasificación / Classification:** JEL M14, JEL M19, JEL M10, JEL M20, JEL M12, JEL D23, JEL D21, JEL 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](mailto:ido@uah.es) <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 84-8187-219

**M-5238-2014**

# ÍNDICE

Página

<b>I.</b>	<b>CONSIDERACIONES PREVIAS .....</b>	<b>5</b>
	1. El Empresario: Clave de su Desarrollo.....	5
	2. Impacto de la Globalización y de la Tecnología en la dimensión societaria de las empresas medianas y pequeñas_ ....	12
	3. Dimensión societaria de las empresas medianas y pequeñas.....	16
<b>II.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y SOCIETARIAS DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS .....</b>	<b>18</b>
	1. Estructuras Empresariales.....	18
	2. Orientaciones básicas de la empresa mediana y pequeña.....	21
	3. Su capacidad de internacionalización: trabajo en red.....	23
<b>III.</b>	<b>RELEVANCIA ECONÓMICA Y SOCIETARIA .....</b>	<b>25</b>
	1. Impacto sobre el empleo y la formación.....	25
	2. Repercusión en la Globalización de la economía .....	29
	3. Aportación a la investigación y al desarrollo.....	30
<b>IV.</b>	<b>CRITERIOS EMPRESARIALES EN SU MANAGEMENT .....</b>	<b>31</b>
	1. Criterios Económico-Técnicos.....	31
	2. Criterios de desarrollo de Personal, Organizativos e Institucional.....	32
	3. Principios y realidad financiera.....	34
<b>V.</b>	<b>LA ASIGNATURA PENDIENTE DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: PROPUESTAS .....</b>	<b>36</b>
	1. Marco Económico-Societario para el Desarrollo de la Empresa Mediana y Pequeña.....	36
	2. La respuesta de un nuevo Ordenamiento Económico-Social.....	38
	3. La contribución de la empresa mediana y pequeña al futuro de la Sociedad Española .....	41
<b>VI.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>44</b>

# **EL PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

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

## ***I. CONSIDERACIONES PREVIAS***

### **1. El Empresario: Clave de su Desarrollo**

Hablar de las empresas medianas y pequeñas es hablar del "*empresario Schumpeteriano*"<sup>1</sup>. No lo es así cuando se habla en torno a las grandes empresas, donde el dominio del directivo y ejecutivo juega un papel predominante y precisamente la falta de este "*espíritu empresarial*" es uno de los problemas que tienen las grandes organizaciones, sus diseños corporativos, mientras que las empresas pequeñas y medianas se caracterizan principalmente por su "*espíritu empresarial*": ahí está su éxito de presente y de futuro en la acción directa de la persona comprometida tanto en la disposición de los recursos escasos como en la asunción de las *responsabilidades*.<sup>2</sup> Lo cual se ha agravado como consecuencia de este largo periodo de crisis financiera y económica que ha afectado, de manera determinante, tanto en el comportamiento como en el funcionamiento de las instituciones financieras y económicas, así como también en los comportamientos individuales de sus directivos. En las últimas dos décadas se han centrado los problemas en el ámbito financiero, generando daños irreparables, no solo en las instituciones que han configurado y en el comportamiento de múltiples directivos, sino en la *Sociedad*. Este alejamiento de las instituciones de las dimensiones societarias, de los problemas, han provocado que se haya generado una grave crisis financiera y económica sin precedentes en las últimas décadas.

Las empresas medianas y pequeñas, su papel en la economía y en la Sociedad, no ha sido correctamente interpretado cuando hoy en día, y más cara al futuro inmediato, constituyen la vertebración de la Sociedad. Su dinámica es la que contribuye al crecimiento y, muy en particular como veremos más adelante, es la que crea el empleo, genera la competitividad en un País, da estabilidad y sostenibilidad a la Sociedad. Es una parte constitutiva del Orden de Sociedad y es la base de la cantera del "*empresario Schumpeteriano*".

Pero además sucede que la figura del *empresario* ha sido relegada a un segundo plano en las últimas dos décadas, prácticamente a partir de los años 90. Este es un problema grave que refleja el hecho de la prioridad que se le ha concedido al ámbito de la "*ingeniería financiera*", que constituye, sin duda, la clave fundamental de la crisis actual.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> García Echevarría, S. (2013), "Exigencias...", ob. cit., pp. 6ss.

<sup>2</sup> Véase a este respecto la contribución de Maucher, E. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit.

<sup>3</sup> Dombret, R. (2013), "Fünf Jahre...", ob. cit.

Lo cual no quiere decir que el ámbito financiero no tenga que innovar, pero esto no ha sido innovar y a esto ha llevado equivocadamente la denominada "*industria financiera*", el punto de origen del deterioro muy singular de la crisis dominante en los momentos actuales. Ha relegado la economía a un segundo plano, ha dado la preferencia a la "*ingeniería financiera*" y con ello ha generado uno de los mayores problemas en el ámbito económico: el *cortoplacismo* desplazando al *largoplacismo*, cuando la persona, la economía, las instituciones, son, por esencia, *largoplacistas*. Con lo cual desaparece el "*cálculo económico*", desaparece su racionalidad y, por lo tanto, no se crea empleo, sino que se destruye, y se destruye la capacidad de crecimiento y competitividad.

### **CLAVES PARA LOS PROCESOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN**

- ✓ **PRIMACÍA DE LO ECONÓMICO FRENTE A LO FINANCIERO**
- ✓ **PRIMACÍA DEL LARGO PLAZO FRENTE AL CORTO PLACISMO**
  - ✓ **¿STAKEHOLDERS VERSUS SHAREHOLDERS?**
- ✓ **GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS Y SUS  
ÓRGANOS INSTITUCIONALES**
  - ✓ **CEO'S Y SU RETRIBUCIÓN**
- ✓ **ESTADO Y MERCADO: IMPACTO EN LA EMPRESA**

Figura 1

Es también curioso observar como este fenómeno de la crisis financiera y económica afecta más a determinados Países y Culturas, por ejemplo, en el ámbito del Sur de Europa, pero no así se ha dado con esta relevancia en el Centro y en el Norte de Europa.<sup>4</sup> Los Países Centroeuropeos se han visto también afectados, pero tienen otra concepción en cuanto a la empresa mediana y pequeña, como vamos a ver a continuación, lo que ha constituido, sin duda, el problema diferencial más importante en esta crisis.

Lo que se busca en este momento es una respuesta a través del crecimiento económico. Como las corrientes actualmente dominantes son las "*competencias financieras*" nos encontramos en que todo el mundo busca la respuesta a través de las "*ingenierías financieras*", como si éstas fueran capaces de crear empresarios, de crear nuevas combinaciones de factores, o bien, como muchos afirman, que el Estado dé una respuesta por decreto de cuáles deben ser los nuevos programas de producción y la nueva asignación de los recursos escasos: un nuevo "modelo".

<sup>4</sup> Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

Esta idea planificadora subyacente, hoy se habla de "regulaciones"<sup>5</sup>, está, sin duda, presente y es por lo que Phelps<sup>6</sup> habla de que el mundo en este momento está enfrentado en dos diferentes visiones:

- la interpretación que corresponde a un ámbito "corporativista Keynesiano"
- y la otra, que corresponde a una "economía de mercado" que "funcione bien".

Esta es, por lo tanto, la encrucijada actual de la que dependen las decisiones que se vayan adoptando en estos momentos, decisiones configuradoras del futuro de nuestras Sociedades.

El empleo y la competitividad no la genera el ámbito de la "ingeniería financiera", al contrario, ejerce la acción destructiva como lo demuestra la realidad. La fuerza creadora proviene de la existencia de "empresarios Schumpeterianos", de personas que sean capaces de plantearse el problema de cómo hacer nuevas "combinaciones de factores" que logren una mejor respuesta a las necesidades de la Sociedad.

Por lo tanto la clave fundamental es la de que seamos capaces de entender qué es la economía y cómo esa Economía y Sociedad genera la figura del "empresario Schumpeteriano". Esta es la clave del crecimiento y del desarrollo, tal como señalaba Schumpeter<sup>7</sup>. Pero la pregunta que se nos plantea es ¿quién es el empresario? ¿dónde está? ¿y qué papel juega dentro de una economía y de una sociedad?: Como se "generan" empresarios. Dónde verdaderamente se encuentra el empresario nato, el *empresario Schumpeteriano* es en el mundo de las empresas medianas y pequeñas como vamos a ir viendo a continuación y cómo constituye, sin duda, la base fundamental de la articulación de la estructura, no solo económica, sino también societaria de una Sociedad moderna:

*"Existe el empresario solamente cuando realiza la función fundamental como tal, cuando realiza nuevas combinaciones, sobre todo, cuando crea la empresa, pero también cuando modifica sus procesos de producción, integra nuevos mercados y entra en una lucha directa con los competidores"*<sup>8</sup> y esta figura del empresario debe entenderse también desde la perspectiva de Schumpeter de que no cualquiera que está en una empresa es empresario; *"No todo aquel que posee una empresa y tampoco todo aquel que realmente se encuentre al mando de una empresa es un empresario en este sentido"*<sup>9</sup>

Por lo tanto, el "empresario Schumpeteriano" es el creador de lo "nuevo", pero tenemos que insertarlo en el contexto societario en el que se desarrolla la Sociedad actual. Maucher, expresidente de Nestlé, marca de manera certera esta relación entre el empresario como responsable económico y el empresario como pieza sustantiva del orden de una Sociedad.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> García Echevarría, S. (2013), "Libertad de mercado...", ob. cit.

<sup>6</sup> Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

<sup>7</sup> Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit.

<sup>8</sup> Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

<sup>9</sup> Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

<sup>10</sup> Maucher, h. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit.

Es por lo que se necesita de personalidades potentes que sean capaces de dinamizar un "orden económico", en este caso, un orden de "economía de mercado", que es el único orden económico en el cual hay espacio para el empresario y, consecuentemente, para que este empresario contribuya al mantenimiento de ese "Orden Económico" de una Economía de Mercado. Cualquier otra forma de "coordinación" de la economía "no necesita" del empresario y tal como señala Ockenfelds:

*"...Cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas degenera una economía de mercado hacia una economía dirigida estatalmente en la que el empresario muta a funcionario"<sup>41</sup>*

Una de las claves básicas para entender el proceso de las "empresas medianas y pequeñas", de sus capacidades y de sus potenciales, así como la manera de desarrollarlo en torno a la figura constitutiva del "empresario Schumpeteriano", exige plantearnos tres conceptos básicos que corresponden fundamentalmente a

- cuáles son los *objetivos* de la economía,
- la pregunta *¿qué es el economía?*
- la *persona* en el contexto económico y societario.

La economía no es una pieza separada de una Sociedad, sino que es una parte constitutiva de la Sociedad, lo mismo que la empresa y la figura del empresario. Poseen una dimensión societaria altamente relevante. Por lo que surgen dos problemas importantes en torno a las exigencias a la *economía*, que coinciden perfectamente con las exigencias de la *ética*, en cuanto a la configuración de una Sociedad:

1. En primer lugar, el *desarrollo integral de las personas*, de sus potenciales, que son los que facilitan su realización social y su contribución "*cooperando*" con los demás para la generación del "*bien común*"
2. La economía y la ética tienen que ver fundamentalmente con la disposición de recursos escasos. La economía y la ética tienen que buscar la forma en que esa utilización eficiente de los recursos escasos dé una respuesta a las necesidades de esa Sociedad que permita desarrollar los potenciales de las personas.

Estas son las dos claves fundamentales para evaluar si verdaderamente el uso que se hace de los recursos disponibles y la manera en la cual se utilizan, así como la forma en la cual se configura esa Sociedad, están o no orientadas al "*desarrollo de las personas*" como punto final de referencia de toda toma de decisiones.

Por ello quisiéramos mencionar brevemente el primer aspecto: ¿cuáles son los *objetivos* de la economía?. En primer lugar, vamos a arrancar de los objetivos de la economía tal como los define un empresario, el Presidente de la Asociación de Empresarios Alemanes, Prof. Keitel el cual señala como el objetivo de la economía:

*"Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el mercado es un instrumento regulador, no un fin en sí mismo"<sup>42</sup>.*

---

<sup>41</sup> Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

<sup>42</sup> Keitel, H. (2007), "Declaración a favor...", ob. cit., p.3



Podemos observar que esta concepción del responsable de la *praxis* coincide con la concepción que tiene la Ética en torno al papel de la economía en la Sociedad. En este caso tomamos la referencia de Utz: "*Objetivo de la economía de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"*"<sup>13</sup>.

El segundo aspecto sobre el que debemos reflexionar para poder entender los fenómenos que están sucediendo es la pregunta sobre *¿qué es la economía?*, es lo mismo que se puede preguntar *¿qué es la enfermedad?*.



Figura 2

Puede observarse que, por un lado, tenemos los recursos y, por el otro lado, tenemos las personas inmersas en una Sociedad que toman las decisiones sobre el uso de esos recursos escasos de forma que den respuesta a la orientación que esa Sociedad quiere dar al "*sistema de valores*". Se pretende realizar, en el marco de las preferencias que hemos señalado, las dos claves fundamentales del papel de la economía en una Sociedad: el "*desarrollo integral de la persona*" y la "*productividad*".

La tercera pregunta que tenemos que realizar es aquella que concierne fundamentalmente a la "*persona*", que es el actor básico de la economía, realiza la economía para cubrir sus necesidades y las del conjunto de la Sociedad, de forma que puedan desarrollarse las personas y su manera de entender y concebir la realización de sus actividades: su "*orden económico*" y su "*orden societario*".

<sup>13</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.24

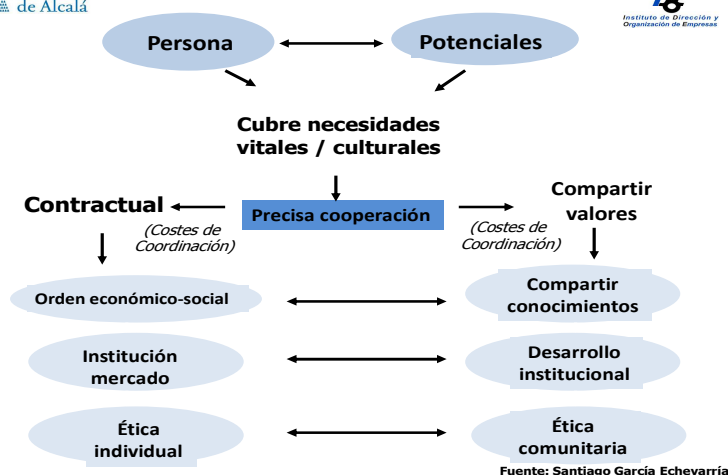


Figura 3

Y aquí se encuentra el problema económico por excelencia. Toda persona tiene unos "potenciales", que en las personas pueden desarrollarse y con ellos trata de cubrir sus necesidades personales tanto en su visión sobre su propio desarrollo como en su relación con la comunidad: "bien común". La persona es un ser "social", que necesita de los demás para su propio desarrollo que consiste en que los potenciales que él posee los "comparta" con los demás y, por lo tanto, la clave fundamental se da en el hecho de la "cooperación". Aquí es donde empieza la economía y tiene como misión fundamental "coordinar" todo este proceso, quiere decir *coordinar* los potenciales disponibles en las personas, junto con su mayor o menos disposición a esa "cooperación". Y aquí es donde la economía se encuentra con su papel básico: ¿cómo se coordina de forma que los "costes de coordinación" de ese proceso de "cesión" de los potenciales de que dispone cada uno de los individuos nos lleve tanto a resolver los problemas individuales, como también a resolver la contribución necesaria al "bien común", esto es, al desarrollo de las instituciones.

Como puede apreciarse en la figura 3 se dispone de dos alternativas, entre otras, pero hay dos tipos representativos de las distintas posibilidades. Por una parte, la "Sociedad contractualista" actual, en la cual las relaciones entre las personas, con las que coordinan la cesión de esos potenciales se hacen por "contratos" y esos "contratos" se recogen en un ordenamiento laboral, fiscal etc. Implica una "regulación" a través de Instituciones y a través de mecanismos de mercado que los desvirtúa. Lo cual conlleva una ética individual. Otro conjunto de posibilidades se ofrece cuando esa "coordinación" se realiza en base a los "sistemas de valores", quiere decir, las personas están motivadas a "cooperar" con sus potenciales en la medida en la cual sus "valores", sus "objetivos finales", societarios, vienen a corresponder a una "visión compartida".

Por lo tanto están dispuestas a "compartir" los conocimientos y a generar instituciones en las cuales esa *persona* se desarrolla y toma las decisiones sobre la disposición correspondiente de los recursos escasos. Ello conlleva una ética comunitaria, social.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir....", ob. cit., p.28

La elección de la forma de "*coordinación*" es la clave del proceso actual. Estamos entrando en una economía en la cual en muchos de los países tienen más del 50% de su actividad económica en manos del Estado y el resto está en un "*bosque regulatorio*" que es necesario desenredar. Con lo cual no queda "*espacio*" a la persona para tomar las decisiones de "*si*" coopera o "*no*" con sus conocimientos, o si está dispuesta a adquirir otros conocimientos. El contexto de esta situación nos lleva a la concepción de un "*sistema de valores*", fuertemente individualista, egoísta, o nos lleva a una situación en la cual estamos dispuestos, en la libertad de cada individuo, y en la medida en la cual se respeten los "*objetivos finales*" de la persona en su desarrollo a "*cooperar*" de manera eficiente con sus conocimientos para resolver eficientemente sus necesidades y contribuir al "*bien común*".

De este concepto de "*coordinación*", de la forma de concebir la organización de la economía, va a depender un "*orden económico-social*", esto es, una forma de organizar la economía en la cual tendremos una u otra forma de contribuir al desarrollo de un "*Orden de Sociedad*". Y ésta es la encrucijada en la cual nos encontramos, encrucijada decisiva para el futuro de la Sociedad.

Es por lo que se puede decir con *Maucher* que cuando estamos hablando de empresario estamos hablando fundamentalmente de

*"Esas personalidades específicas, no frecuentes, capaces de detectar qué combinación de factores y con qué información se toma esa decisión y puede realizar e imponer esa transformación, por lo que la persona sabe valorar la información disponible y realizar aquella combinación acertada; sin embargo, no todos son capaces de valorar la información de forma creativa a pesar de que han acumulado experiencia, ya que no saben aprovecharla"*<sup>15</sup>

Por lo tanto, el problema importante es cómo se vuelve nuevamente a recuperar los dos pilares claves de una Sociedad:

- A la *persona*, en primer lugar, esto es, la que tiene y puede desarrollar los potenciales y, sobre todo, el cambio de comportamiento que se establece en la "*cooperación*"; de forma que sus potenciales, sus conocimientos, "*tengan valor*" y este "*valor*" solamente lo da la capacidad de "*cooperación*" que se tenga de contribuir al "*bien común*" y, por otro lado,
- Las *instituciones* que recuperen la *confianza* necesaria para que se produzca dentro de un concepto "*stakeholder*" de la empresa la "*cooperación*"; no solo entre las personas de dentro de una compañía, sino que a la vez es, y es lo más importante hoy, la "*cooperación*" de todos los grupos de personas que actúan en un concepto *stakeholder* en el que están asumiendo la *responsabilidad* de la contribución de cada uno de ellos al "*bien común*" y a la "*institución*". La recuperación de la *confianza* es la clave del proceso económico-social y esto no se resuelve con dinero, ni se resuelve con normas "*reguladoras*".

---

<sup>15</sup> Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.28

Se resuelve en base a la identificación de las personas en la credibilidad de un "ordenamiento económico-social" que genere una Sociedad con eficiencia en el uso de recursos escasos (*productividad*) y, por otro lado, una Sociedad que mantenga un "equilibrio social" que haga sostenible la Sociedad y las expectativas de desarrollo de las personas.

## 2. Impacto de la Globalización y de la Tecnología en la dimensión societaria de las empresas medianas y pequeñas

La empresa mediana y pequeña se ha contemplado siempre, incluso hoy en día, en muchos Países, como ese "resto" de la economía. Asumiendo que la economía son las grandes empresas, las grandes Instituciones y se considera que de la evolución de las mismas depende el que una Sociedad sea capaz de resolver sus problemas, y, con ello lograr el desarrollo de las personas y un uso eficiente de los recursos escasos. No hay mayor error, tal como demuestra la situación actual en diversos países.

Cuando se contempla la situación de la Europa Comunitaria puede apreciarse que hay una serie de Países en los que el desarrollo económico y el desarrollo societario, el desarrollo de personas e Instituciones, si tiene una respuesta inmediata en los momentos más graves de la crisis, mientras que hay otros países, por ejemplo, todos los del Sur de Europa, que tienen grandísimas dificultades para poder realizar ese proceso de adaptación a las circunstancias cambiantes como consecuencia de la prolongada crisis financiera y económica. Crisis que no afecta solamente al hecho puramente económico, sino que afecta fundamentalmente al comportamiento, en muchos de los casos inaceptables, de personas e Instituciones y ello dentro de un "bosque regulatorio". Tal como demuestra la realidad de la última década.

No se ha considerado a la empresa mediana y pequeña en el rol que le corresponde en una Sociedad moderna, globalizada, y se ha entendido y mantenido a niveles locales, en cuanto a la forma de atender las necesidades de una Sociedad concreta.<sup>16</sup> Esta gran equivocación ha hecho que muchas economías tengan dificultades muy serias para salir de esta crisis financiero-económica, particularmente, en todo lo que afecta no solo al hecho económico, sino al hecho social, en particular, los grandes problemas societarios que hoy se tienen planteados. Nos perdemos en la macroeconomía, hacemos afirmaciones sobre cuestiones que no tienen ninguna certeza de veracidad en la realidad, aunque si estadísticamente, y hemos perdido el contacto, la cercanía con la persona y con las Instituciones. Por lo tanto hay que recuperar la *persona* y la *Institución* como elementos claves en todo proceso económico y societario: su clave es la "confianza".

Así en la reciente contribución en el FAZ Freytag termina diciendo "*Hoy más que nunca necesita Alemania del Mittelstand*"<sup>17</sup>. Ello significa que tenemos que salir de este pensamiento estadístico de la dimensión de la empresa mediana y pequeña como punto de referencia, para plantear su poder de eficiencia y configurar un "ordenamiento económico-social" que sea capaz de que las personas puedan desarrollarse y los recursos escasos sean utilizados eficientemente en condiciones de transparencia e integridad, pieza clave en un ordenamiento económico y societario (*Productividad*).

---

<sup>16</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

<sup>17</sup> Freytag, B. (2013), "Mythos...", ob. cit.

La economía necesita de *claridad y transparencia*, de *responsabilidad* y de *integridad*, como piezas sustantivas para que pueda funcionar en una economía abierta, en una economía de mercado societariamente responsable, la acción económica en *libertad y responsabilidad*.

Hay que entrar en las *dimensiones cualitativas* que son las que verdaderamente dificultan mucho el análisis en los modelos, pero que son la realidad en la cual se mueve la economía y sus resultados: estos depende de la dimensión cualitativa. *La economía tiene una dimensión societaria*. La empresa, que es la que verdaderamente configura hoy día la estructura económica del país, precisa de un "*orden económico y societario*" que le facilite espacio para que contribuya a resolver las necesidades de la Sociedad, siendo competentes integralmente para el desarrollo de las personas. Allá, por 1956, un hombre clave en el pensamiento económico y fundador de la moderna Alemania, Profesor Erhardt, señaló de manera muy clara "... *The Mittelstand was never just about number. It is more an expression of state of mind and a specific attitude*".<sup>18</sup>

Quiere decir que no nos entretengamos con las cifras estadísticas sobre el tamaño de la empresa, sino entremos en la cuestión de qué significa una manera de entender societariamente la empresa mediana y pequeña, como parte del "*Orden de Sociedad*", lo que en términos centroeuropeos, de difícil traducción, es el *Mittelstand* y son la base del desarrollo de "*empresarios Schumpeterianos*".

Toda economía, en su servicio a la Sociedad, y no a la Política, ésta debe contribuir "*no ser servida*", debe observar tres Principios básicos

- Desde la *dimensión empresarial* la economía trata de buscar el impacto económico en lo que se ha venido a denominar "*economías de escala*", esto es, el que los conocimientos, el aprendizaje y la manera de saber hacer, pueda ser repetitivamente utilizada de tal manera que se reduzcan los costes unitarios. Durante décadas ha significado una forma de entender la división del trabajo, se ha situado en un plano interno de las empresas.<sup>19</sup>
- Desde la *dimensión de la economía*, el segundo Principio básico es la *competitividad*, esto es, el orden económico-social que hace posible el que se puedan eliminar las barreras que permitan a cada uno de los agentes económicos y sociales hacer, descubrir, en función de la capacidad del empresario, nuevas "*combinaciones de factores*" que solucionen de forma más eficiente las necesidades de una sociedad: un *orden de competencia* en economía es la clave, pero también en el *Orden de Sociedad*. Lo que significa *libertad* y prioridad a la persona en cuanto a su actividad creadora e innovadora, en base al desarrollo de sus potenciales.
- Desde la *dimensión societaria* significa la aportación al desarrollo integral de las personas, por una parte, y al uso eficiente de los recursos escasos disponibles, no ya solo a nivel local, sino a nivel planetario: *productividad*.

---

<sup>18</sup> "Why doesn't France have a Mittelstand", en The Economist, 20-10-12

<sup>19</sup> Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012) "Leading...", entrevista con el Presidente de Renault, ob. cit., p.5

Dos han sido las claves fundamentales que han impulsado este nuevo papel de las empresas pequeñas y medianas en el contexto de la economía y de la sociedad:

1º La globalización

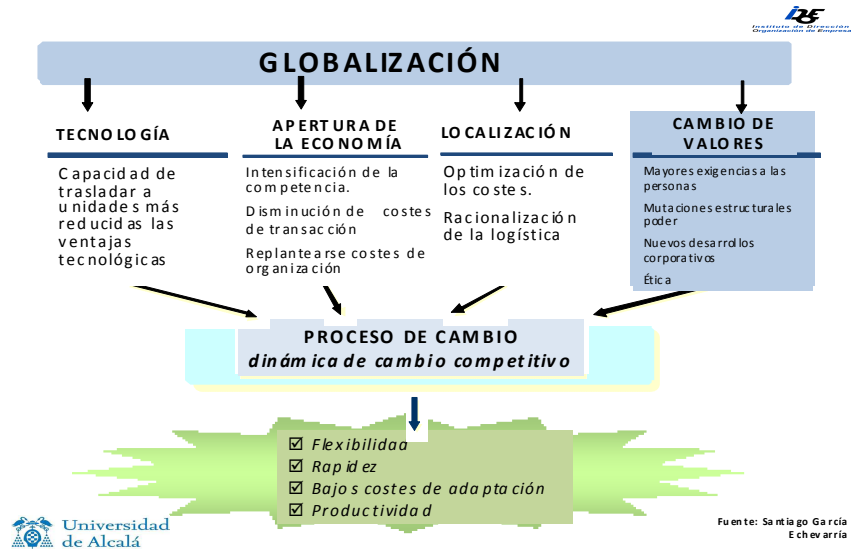


Figura 4

que implica salir de mercados locales para pasar a mercados globales, con lo cual las "economías de escala" no se producen en el "centro de producción", internamente, en un mercado local, sino que se producen a nivel planetario, esto es, actuando en múltiples mercados y Países, operando en los distintos mercados.

Las "economías de escala" se logran, en un mundo globalizado, a través de la presencia en múltiples mercados, con productos singulares, con gran calidad y con gran capacidad de resolver los problemas de las personas en las diferentes Sociedades. Sin la *globalización* no se hubiera producido este cambio radical en las estructuras económicas y sociales, ya que son los mercados, la apertura de los mercados, los que dan las respuestas a las exigencias de las "economías de escala" y no los centros de producción prioritariamente. Lo que permite utilizar de manera eficiente los recursos como veremos a continuación. Es el entorno el que determina la orientación de la empresa, no son los problemas internos. Estos deben adaptarse rápidamente a la situación externa. Y aquí subyacen los problemas en las organizaciones

2º La *tecnología*, esto es, el desarrollo de nuevas divisiones de trabajo, formas distintas de dirigir y que no consisten solo en una mera apertura de mercados, un marketing internacional clásico, sino que se trata de la manera de concebir la empresa, su estructura y el comportamiento de todas sus personas orientándose fundamentalmente a otros elementos diferenciadores que promueve la globalización



Figura 5

En este sentido hay dos pilares fundamentales en la articulación de la "cooperación" entre las personas y las Instituciones

- a) El "orden económico" que se caracteriza, por un lado, por la búsqueda de la utilización eficiente de las capacidades disponibles en los recursos, y por otro lado, en las personas y en las organizaciones, su desarrollo y "cooperación"
- b) El problema de la reducción de los *costes unitarios* y una respuesta eficiente a las necesidades de las personas

Por otro lado, se plantea el problema del "orden empresarial", esto es, las empresas, independientemente de su tamaño, tiene necesariamente que acercarse al cliente, tienen que concebir la empresa como modelo "stakeholder", esto es, las personas tienen los potenciales con los cuales esa empresa va a tener éxito o va a fracasar en las ideas que plantee en una nueva "combinación de factores" por parte del empresario.

Esto significa simplificar las estructuras organizativas, reducir enormemente las resistencias, costes y estructuras menos rígidas, buscar flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes de los entornos y, por otra parte, una estrategia empresarial en la cual prácticamente la forma de dirigir conlleve a la "cooperación" de las personas de todo el modelo stakeholder de forma que ayude a reducir estos "costes de coordinación".

Todo ello, sin duda, se puede realizar merced a dos evoluciones tecnológicas importantes: las IT y las comunicaciones (logística) como consecuencias de las mismas se ha modificado radicalmente la división del trabajo, lo que modifica la manera de entender la empresa: se debe entender hoy desde su entorno, desde la Sociedad prioritariamente, para adaptar, en segundo plano, sus dimensiones y problemas internos.

Esto se aprecia claramente en la afirmación del Presidente de Renault Ghosal el cual señala que hay que aprender a desarrollar las capacidades de forma *intercultural*, esto es, el hecho fundamental es acercarse a las personas con esas tecnologías y las capacidades de respuesta a sus necesidades, por lo tanto, entender de manera distinta ese entorno en el cual están las oportunidades de las personas y de las empresas. Mas que una internacionalización lo que tenemos es una *dimensión intercultural* de primer orden.<sup>20</sup>

Lo cual se manifiesta de manera muy clara en el contexto de las empresas mismas como *"institución"*. Toda empresa abierta al exterior es una empresa totalmente distinta a una empresa cerrada en el mercado nacional. Lo que significa que la única respuesta que existe es vía *globalización y tecnología*, impulsar el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas en las cuales pueden realizarse estos procesos de *"economías de escala"* que llevan al éxito a través de la disposición de la alta tecnología y también de la proximidad, cercanía, a las personas en todos los ámbitos de la empresa, internos y externos, en el modelo *stakeholder*.

### 3. Dimensión societaria de las empresas medianas y pequeñas

La mejor expresión de esta dimensión societaria puede leerse en un reciente artículo de hace muy pocas semanas en el FAZ *"El Mittelstand no se mide por tamaño, Mittelstand es una forma de ser"*<sup>21</sup>

Es la mejor forma de expresarlo, lo que viene a coincidir con la que hace más de sesenta años expresó Erhard, antes lo hemos mencionado, de la forma en la cual se entiende este mundo de las empresas medianas y pequeñas como clave del desarrollo de una Sociedad. En países Centroeuropeos como Alemania, Suiza, Austria entre otros, no solo constituye el *Mittelstand* la contribución económica y social más relevante, sino que, al propio tiempo, es un *Orden de Sociedad*, es una parte vital en el contexto de una Sociedad estable y sostenible. Lo que se aprecia en la capacidad de *liderazgo* de estas empresas a nivel mundial.

En países como Alemania la mitad prácticamente de las empresas líderes mundiales provienen de Alemania,<sup>22</sup> son empresas medianas y pequeñas, y son las que verdaderamente constituyen el motor de cambio de la economía, son las que dan estabilidad a la Sociedad y permiten recuperarse, como se ha podido comprobar, de manera muy rápida en el contexto de una crisis financiera y económica de una larga duración.

Es una forma distinta de entender la empresa, la economía y la Sociedad, así como su papel dentro del contexto de la Sociedad.

Son partes constitutivas de un *"Orden de sociedad"* y de un *"orden económico"* que piensan contracorriente, incluso, a veces, en las enseñanzas que se imparten:

- Son por esencia *largoplacistas*
- Tiene *prioridad lo económico* sobre lo *financiero*

---

<sup>20</sup> Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.5

<sup>21</sup> Freytag, B. (2013), "Mythos...", ob. cit.

<sup>22</sup> Simon, H. (2012), "Hidden Champions...", ob. cit.



- Procuran *evitar cualquier interferencia política* y su misión es la que verdaderamente corresponde a la acción económica de un "*empresario Schumpeteriano*": crear y contribuir con éxito en base a altas prestaciones
- Sus *órganos de Gobierno* son *estables* y sus estructuras organizativas son muy claras de tal forma que las relaciones entre las personas de todo el *stakeholders*, clientes, proveedores y personal interno, es muy fluido y muy frecuente
- Genera la *confianza* necesaria para el desarrollo de las personas dentro de las compañías y el desarrollo de las personas en los suministradores, en los clientes, en el entorno en el cual tiene lugar su actividad.

Quizás la manera más adecuada, de concebir esta dimensión la señala el propio Presidente de la Asociación de las empresas medianas y pequeñas Adenauer.<sup>23</sup>

*"Nosotros no pensamos ni actuamos en trimestres, sino en "generaciones", 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"*".

Con lo cual puede apreciarse en esta descripción cuál es esa manera de entender la empresa, de ser, son las claves fundamentales, sobre todo, el problema del *largo plazo* y la *sostenibilidad*, tanto de la empresa como de las personas y su desarrollo en el contexto de una visión estable y sostenida.

Una de las características básicas de esta dimensión societaria de las empresas medianas y pequeñas es el hecho de que su concepción empresarial se encuentra más en los elementos externos que en los internos, al señalar que "*un factor decisivo va a ser reconocer a tiempo las tendencias y las necesidades y aportarlas rápidamente a nuevas opciones de mercado*"<sup>24</sup>, esto es, de lo que se trata es de que pueda concebirse una dinámica *Schumpeteriana*, en el puro origen del concepto de "*empresario*" que, al propio tiempo, está involucrado, siguiendo a *Maucher*, en esa dimensión que afecta básicamente a la interpretación de su papel societario.

Son empresas que nunca aparecen en la opinión pública, son empresas de alta relevancia, pero que, sin embargo, son conscientes del proceso de desarrollo que constituye la clave básica de esa misión concreta en el proceso empresarial.<sup>25</sup> Viene a corresponder precisamente también a lo que confirma el Presidente de Renault

*"Leaders of the future will also need to have a lot more empathy and sensitivity—not just for people from their own countries but for people from completely different countries and cultures. They are going to need global empathy, which is a lot more difficult"*<sup>26</sup>.

Hay que cambiar la manera de entender la empresa y situarse en el entorno para poder conocer cómo se adapta prácticamente.

<sup>23</sup> Adenauer, P. (2010), „El principio empresario-familiar...“, ob. cit, p.2

<sup>24</sup> Tellería, J. (2013), „Entrevista con...“, ob. cit., p.24

<sup>25</sup> Simon, H. (2012), “Hidden Champions...”, ob. cit.

<sup>26</sup> Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), “Leading...”, ob. cit., p.5

Es curioso observar la similitud de las observaciones de una empresa mediana, como hemos señalado, con las observaciones del Presidente de una Compañía como Renault, que coinciden plenamente en esa búsqueda de las grandes empresas de una interpretación del *management* más cercana a esas empresas medianas que se caracterizan básicamente por su flexibilidad, su productividad y la permanente innovación, sin interrupciones. Lo que hace posible generar esa ventaja competitiva que las hacen empresas generadoras de *confianza* para el conjunto del *stakeholder*.

## II. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y SOCIETARIAS DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

### 1. Estructuras Empresariales

Cuando se habla de estructuras empresariales se está señalando generalmente el problema de su *"tamaño"*, tanto en su registro estadístico como en lo que se refiere a las relaciones dentro de estas estructuras empresariales. Siempre se da esta prioridad al debate sobre la empresa mediana y pequeña: el que la dimensión de las empresas es muy pequeña para que puedan dar una respuesta a las necesidades de la Sociedad. El problema en España, como en otros países centroeuropeos, es la generalización de que el problema español se centra en la pequeñez de la empresa. Como si desarrollarlas, hacerlas competitivas, fuese solo un problema de incrementar su tamaño.

Su desarrollo implica, sin embargo, la disposición del *"empresario Schumpeteriano"*. En el gráfico referente al conjunto de los Países de la Unión Europea, puede apreciarse como está configurado el *Mittelstand*. Los Países más competitivos tienen una estructura de empresas pequeñas significativa, pero han desarrollado, entre tanto, unas empresas pequeñas y medianas de alta competitividad.<sup>27</sup> Estos datos estructurales son de la Comisión Europea y reflejan la desigualdad en cuanto al número de empresas y su tamaño.

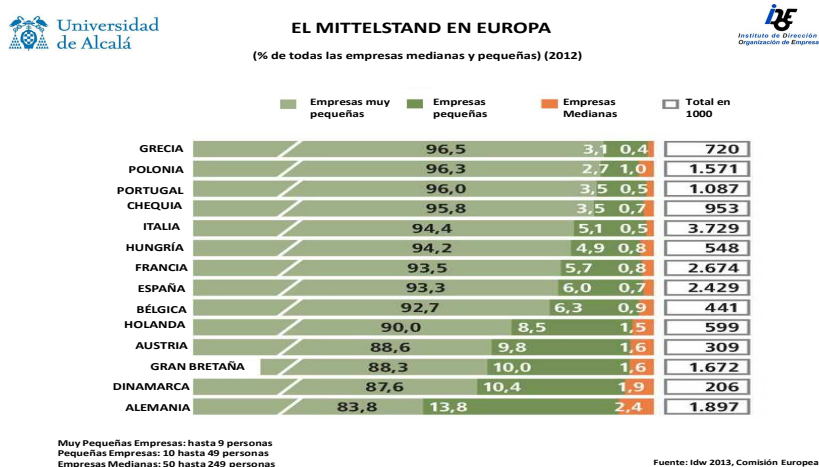


Figura 6

<sup>27</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

El peso de las empresas pequeñas y muy pequeñas es, sin duda, en todos los Países Europeos relevante. Lo único que algunos Países han dado un fuerte impulso a su desarrollo. Han generado empresas de un cierto tamaño medio, altamente relevantes, y que juegan un papel decisivo en la estructura empresarial del País. Es, precisamente, este crecimiento el que hay que analizar verdaderamente como pieza fundamental sobre cómo disponer de una estructura económica de esta naturaleza.

Este desarrollo coincide con la forma de entender el papel y las características que configuran la *Política Económica* desarrollada para estas empresas y la forma en que tiene lugar de manera muy diferenciada en los distintos Países.<sup>28</sup> Es el marco de una "*economía social de mercado*" orientada al desarrollo empresarial lo que ha hecho posible en determinados Países centroeuropeos como Alemania, impulsar de manera relevante este proceso de desarrollo competitivo de las empresas medianas y pequeñas.

Pero este proceso no debe confundirse: "*But inject Money into little companies is no magic wand. Mittelstand firms themselves usually prefer steady growth from retain benefits to borrowing*".<sup>29</sup> No consiste, por lo tanto, en inyectar dinero como si fuese esa la solución mágica, sino el problema es cómo se logra disponer de "*empresarios Schumpeterianos*" que garanticen el crecimiento a través de la "*dimensión tecnológica e investigadora*" y que, al propio tiempo, generen los recursos financieros reteniéndolos a los efectos de garantizar el crecimiento en lugar de endeudarse<sup>30</sup>. El efecto de la "*Cultura de apalancamiento*" de muchos de los Países, por ejemplo, España, no llevarán nunca a una transformación competitiva de estas estructuras.

Este desarrollo lo define una *Política Empresarial* en la que estas empresas, como, por ejemplo las Centroeuropeas, financian casi al 50% todas las inversiones con medios propios y solamente un 13% son apoyos o ayudas en determinadas circunstancias. Esto implica otra forma de pensar y de actuar. El problema no es tanto el tamaño, sino cómo se logra el desarrollo de estas empresas en torno a una buena *Política Económica* que permita en el contexto de una "*economía de mercado*", socialmente responsable, impulsar el desarrollo de esos empresarios con una orientación *largoplacista*.

Se ha realizado un amplio estudio sobre el desarrollo del *Mittelstand* alemán<sup>31</sup> donde se ha distinguido

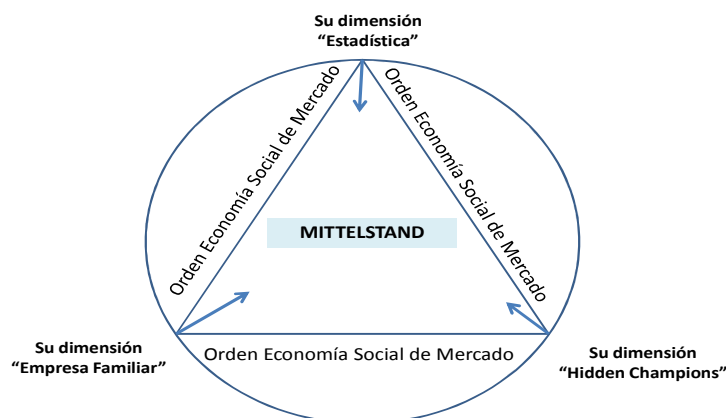
---

<sup>28</sup> Adenauer, P. (2010), „El principio empresario-familiar...“, ob. cit.

<sup>29</sup> Why doesn't France have a Mittelstand?, en The Economist, 20-10-2012

<sup>30</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

<sup>31</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 7

Otras categorías más allá de las dimensiones, totalmente diferenciadoras que permitan entender el proceso de desarrollo de las empresas medianas y pequeñas. Esto es se ha analizado

- Desde el punto de vista "*estadístico*", esto es, la manera en la cual habitualmente se está trabajando y no en su competitividad.
- Se ha analizado una de las características fundamentales que han sido las "*grandes empresas familiares*", categoría fundamental en todo este proceso de transformación de las estructuras empresariales y
- Por último, la gran aportación de Simon al señalar los "*Hiddens Champions*", esto es, aquellas empresas del *Mittelstand* que verdaderamente son líderes a nivel mundial en los mercados.

Son tres categorías entrelazadas entre sí y que no puede explicar nunca el entramado estadístico, sino que hay que verlo desde las perspectivas que conciernen a la "*figura del empresario Schumpeteriano*" y la manera en la cual se concibe ese desarrollo empresarial. Una *Política Económica*, en el marco de una "*economía de mercado*" tiene que generar las condiciones para que se produzca esa transformación. No es un problema meramente de aplicar dinero o créditos, sino que es una manera de entender la actividad económica, la empresa e, incluso, su papel en la Sociedad. Es un problema de Principios tal como lo señala el propio Presidente de las empresas medianas y pequeñas.

*"...Libertad, propiedad, competencia, responsabilidad a favor de estos Principios lucharemos, porque de lo contrario el mercado no puede funcionar, porque de lo contrario no tendríamos ningún espacio para nuestro modelo empresarial de negocio".<sup>32</sup>*

Un "*orden de economía de mercado*" constituye, sin duda, la base fundamental para este proceso de transformación. España, como los países mediterráneos, no tienen un problema de dimensión, tienen un problema de transformación de sus estructuras empresariales como consecuencia de dos aspectos fundamentales:

- a. El "*ordenamiento económico-social*" y el "*orden de Sociedad*"

<sup>32</sup> Adenauer, P. (2010), "El principio empresario-familiar...", ob. cit., p.2

- b. Lo que afecta a una concepción empresarial, una forma de ser, que implica fundamentalmente una actuación contrarcorriente en los aspectos dominantes de la actuación empresarial: forma de entender *largoplacista* y fuertemente *estabilizadora de la propiedad* con el proceso empresarial.

### ESTADÍSTICA DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS EN ALEMANIA

	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%
Volumen de ventas (Registro Mercantil (2010))Mrd. .€	5.493.77	2.026.84	36,90%
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%

**KMU= Empresas Medianas y Pequeñas**

**Fuente: IFM**

Cuadro 1

Puede apreciarse en la figura 6 el problema afecta concretamente a Alemania, pero se puede señalar lo mismo para Países como Suiza y Austria en los cuales puede apreciarse como la mayoría son empresas medianas y pequeñas, con un papel relevante en el ámbito laboral y en el ámbito de formación profesional, del *sistema dual*, que es una de las piezas fundamentales del desarrollo Alemán.

#### 2. Orientaciones básicas de la empresa mediana y pequeña

El cambio de estructuras económicas implica prioritariamente el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas y descansa en un objetivo básico: *crecimiento económico*. La búsqueda de las "*economías de escala*", así como también la búsqueda de soluciones a las necesidades societarias correspondientes para alcanzar una alta prestación necesita de *crecimiento económico*, lo que implica, al propio tiempo, tanto necesidades de personal altamente formado como la capacidad de financiación propia. La primera clave fundamental: el *desarrollo del personal*. Por ello estas empresas dan formación a más del 82,5% de todos los aprendices del País, esto es, a un total de 1.800.000 aprendices.

Ahí está la primera clave, ya que con ello no solamente se logra el desarrollo del conocimiento, sino ejercen una *política de personal* con una fuerte identificación de las personas con los proyectos empresariales, con la empresa y esto lleva a una de las rotaciones más bajas de la economía (2,7%), logrando, al mismo tiempo, el mantenimiento del *know-how* y la continuidad en el desarrollo de las prestaciones facilitando la "*cooperación*" como base fundamental en el desarrollo de las personas y de la empresa.

Las tres claves fundamentales del desarrollo de estas empresas medianas y pequeñas se pueden centrar en tres aspectos

- a. *Competitividad*, esto es, que a nivel planetario, no solo a nivel local, se den las circunstancias de que dispongan de un liderazgo en los mercados y ello es consecuencia básicamente de un "orden de economía de mercado" que es el espacio dentro del cual puede desarrollarse el "*empresario Schumpeteriano*". Este tipo de empresario es el que caracteriza las *empresas medianas y pequeñas* en su desarrollo.
- b. El *impulso tecnológico e innovador* es la clave de su éxito, lo que significa, al propio tiempo, *investigación y desarrollo*, por lo que estas empresas dedican el 6% de sus ventas a investigación y desarrollo, aproximadamente el doble de lo que gastan las grandes empresas. Pero, al propio tiempo, tienen una enorme facilidad para generar patentes a un coste muy inferior al de las empresas grandes.
- c. El *largo plazo* es la condición *sine qua non* para que se genere la *competitividad sostenible* y se disponga de la tecnología y de aquellos otros factores que le dan soporte. Sin el *largo plazo* no es sostenible ninguna Institución empresarial, ni está garantizada la sostenibilidad del desarrollo de las personas dentro de la empresa y mucho menos la *competitividad*. El *largo plazo*, el pensar en "*generaciones*" es, sin duda, una de las claves fundamentales de estas empresas medianas y pequeñas.

Todos ellos constituyen parte de los "*sistemas de valores*" que son la base del desarrollo de estas empresas y la capacidad de crecimiento de las mismas. Una de las condiciones interesantes dentro de este proceso de desarrollo es la *proximidad al cliente*, dicho de otra manera, la *integración del cliente* en la propia empresa. Es el modelo *stakeholder* por excelencia, en el cual la "*motivación*" y el problema de la "*cooperación*" son claves que les permite reducir enormemente los "*costes de coordinación*", no solo internos (*costes de organización*), sino también externos (*costes de transacción*) con todos los *stakeholders* con los cuales tratan de anclar sus conocimientos y disponer de los conocimientos también de los demás.

Es interesante observar como el marketing juega un papel relativamente reducido, dado que en estas empresas el número de personas que contactan con un cliente es aproximadamente 6 veces superior al número de personas que contactan en una empresa grande.

De tal manera que esa "fusión" entre cliente y empresa no solamente se manifiesta a ciertos niveles directivos, sino que se manifiesta en toda la gama de la "cooperación" en los distintos niveles técnicos, económicos, sociales, y financieros de una empresa de esta naturaleza, lo que constituye la base para la generación de *confianza* del cliente para la empresa, pero también en la empresa el que pueda tener seguridad el cliente sobre las altas prestaciones constituye un soporte angular dentro de su propio desarrollo. Con lo que se reducen radicalmente los "costes de coordinación", propios y del cliente merced a unos esquemas de organización muy claros, con muy pocos niveles y que pueden permitírsele puesto que se trata normalmente en las empresas medianas y pequeñas de productos singulares y de una gama reducida de productos por lo que pueden tener una organización predominantemente de carácter funcional. Esta característica de la concentración en su programa de productos en posiciones muy singulares y focalizando enormemente en su profundización y detalle, hace que sean posible formas organizativas que permitan facilitar los procesos de coordinación.

Lo mismo sucede con la *financiación* merced al crecimiento, ya que esta es su base gracias a unos resultados que son mayores que los de las empresas grandes y, al propio tiempo, realizan una fuerte autofinanciación. Su estructura de capital propio es muy sólida, alcanza entre el 40%/50% por lo que la financiación de sus inversiones son al 50% fondos propios y las ayudas que perciben de distintas instituciones estatales alcanza como máximo un 13% en forma de aportaciones estructurales. Su independencia de la política les permite identificarse con una política empresarial muy específica, de una *autofinanciación* fuertemente asegurada, que les permite asumir de manera muy eficiente situaciones de crisis y de coyuntura.

Estas son, sin duda, las orientaciones básicas que garantizan el desarrollo de estas empresas medianas y pequeñas. Y esta es la clave, no la inyección de dinero, sino su desarrollo y crecimiento como condición *sine qua non*. Las otras vías de financiación como motor básico no darán nunca resultado.

### 3. Su capacidad de internacionalización: trabajo en red

La fuerza motriz de todo el proceso de desarrollo de las empresas medianas y pequeñas es su éxito internacional. Se debe a que en el horizonte de toda empresa, cualquiera que sea su actividad, y cualquiera que sea su tamaño, la *globalización* es el punto de referencia en cuyo marco orientan su capacidad estratégica, así como el propio diseño organizativo. Lo que les plantea crecientes exigencias, sobre todo a que las empresas medianas y pequeñas estén profundizando permanentemente en el desarrollo de productos y servicios para dar una respuesta satisfactoria a la diversidad de clientes que tienen en el contexto globalizador.

Su capacidad de *internacionalización* es consecuencia de su *competitividad*, ya que sin ella no tendrían capacidad internacional, y por lo tanto, no crecerían. Aquí encuentran su *espacio propio* y, al propio tiempo, su supervivencia. La *competitividad* no está basada en el precio de las cosas, ya que sus costes son un 10% o un 15% superiores a los de la competencia, sino que está basada en la seguridad de sus *calidades* y de todos aquellos otros elementos que generan los procesos *logísticos*, técnicos y sociales que dan una respuesta satisfactoria a los clientes.

Esa *competitividad* es la que le sitúa en una situación de primacía, de liderazgo mundial puesto que configura, sin duda, los estándares que tienen luego que considerar los competidores. La *exportación* es la clave de su crecimiento, y por lo tanto, de su desarrollo como pieza fundamental.

Hay dos aspectos básicos que deben considerarse en esa dimensión de *internacionalización* y que corresponden a la

- *Reputación de la calidad* En todos los contextos del producto o servicio que prestan disponen de una marca que tiene respuesta y, por lo tanto, anticipa esa *confianza* del cliente
- Hay una clara *mentalización*, culturalmente internalizada dentro de la propia empresa como base de su desarrollo. Todo el *personal* asume la internacionalización como el punto de referencia clave para su desarrollo personal, así como también para la aplicación y adaptación de las estrategias y en lo referente a las exigencias organizativas que tienen que implementar en cada momento. Esta es, sin duda, la fortaleza básica en la cual el *Mittelstand* compite en el mercado mundial y es el punto de apoyo del conjunto de la economía Alemana, es la clave del crecimiento.

Un aspecto muy significativo que se ha cuidado mucho desde la época de Erhard fue el desarrollo de la "*información exterior*", en su día por parte del BFA y luego después a través de las redes de Cámaras de Comercio en el extranjero y demás instituciones que se ha fomentado desde el propio Estado. Más que las ayudas directas son las ayudas indirectas a través de los sistemas de información y de apoyo en este proceso de internacionalización. Sin este soporte no hubiera sido fácil conseguir que empresas medianas y pequeñas se transformen de forma que puedan implicarse pronto en procesos de liderazgo en los mercados mundiales.<sup>33</sup>

La capacidad de *adaptación estratégica* del personal y de las capacidades de las empresas constituyen, sin duda, el proceso básico para el crecimiento en los mercados y es una de las piezas básicas de la "*cadena de valor*" en la cual se están implicando todas las empresas medianas y pequeñas en el contexto de la estructura productiva alemana: "*We are successful because we have companies behind us and companies a head of us*".<sup>34</sup>

Quiere decir el problema de que no se encuentra una empresa aislada, sino toda la cadena que va generando los procesos de desarrollo de los productos y de los servicios, lo que constituye, sin duda, una garantía, en todas sus fases, y es una de las piezas del desarrollo del *Mittelstand* alemán.

---

<sup>33</sup> Simon, H. (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p.41

<sup>34</sup> Simon, H. (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p.61



Siendo, sobre todo, el hecho de esa capacidad de profundizar de manera muy relevante en los procesos de fabricación de forma que su capacidad de especialización, en áreas concretas, tienen una penetración que va hasta los puntos más críticos, por ejemplo, en muchos de los casos, desarrollan sus propios procesos de fabricación, el desarrollo de su propia maquinaria y tienen una posición bastante reservada con respecto al *outsourcing*, ya que consideran que el centrarse en productos y servicios concretos y específicos se encuentra el contexto básico de su competitividad internacional.

### **III. RELEVANCIA ECONÓMICA Y SOCIETARIA**

#### 1. Impacto sobre el empleo y la formación

De forma breve vamos a ir conociendo la incidencia de las empresas medianas y pequeñas en el desarrollo de la economía, en este caso, la alemana, pues constituye su vertebración.<sup>35</sup> Puede apreciarse el impacto sobre el empleo y la formación. Tal como se recoge en el cuadro 2

#### **DATOS BÁSICOS DEL MITTELSTAND ALEMÁN**

<b>PERSONAL</b>	<b>21.400Mio Personas</b>	<b>79,28%</b>
<b>FORMACIÓN DE APRENDICES</b>	<b>1.290 Mio Personas</b>	<b>82,20%</b>
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	<b>2026Mrd/E</b>	<b>36,90%</b>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (GASTOS AÑO 2010) (EN MIO E)</b>	<b>8.683</b>	<b>15%</b>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (PERSONAL )</b>	<b>79.905</b>	<b>23,70%</b>

Cuadro 2

#### **DATOS BÁSICOS DEL MITTELSTAND ALEMÁN**

<b>IMPORTACIONES DE LA UE , (NÚMERO DE EMPRESAS IMPORTADORAS)</b>	<b>4 52,849</b>	<b>98,30%</b>
<b>VOLUMEN EN MRD. € (AÑO 2009)(MRD. €)</b>	<b>94,7</b>	<b>24,80%</b>
<b>EXPORTACIONES EMPRESAS (EMPRESAS)</b>	<b>3 40.957</b>	<b>97,80%</b>
<b>EXPORTACIONES A TERCEROS PAÍSES (MRD. €)</b>	<b>2 34.384</b>	<b>97,30%</b>
<b>VOLUMEN VENTAS (EN MRD.(AÑO 2009))</b>	<b>176,8</b>	<b>21,50%</b>

Cuadro 3

<sup>35</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

## DATOS BÁSICOS DEL MITTELSTAND ALEMÁN

INNOVACIÓN-INNOVADORES TECNOLÓGICOS (% DE EMPRESAS CON INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)	
EMPRESAS 10-49 PERSONAS OCUPADAS	44,60%
EMPRESAS 50-249 PERSONAS OCUPADAS	63,10%
EMPRESAS 250 Y MÁS PERSONAS OCUPADAS	81%
TOTAL	50,10%

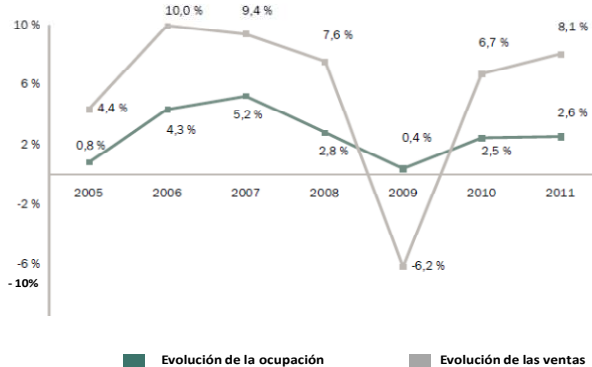
Cuadro 4

Estas empresas dan trabajo al 60% del personal directamente implicado en el proceso productivo y si se incluyen los aprendices, 1.200.000, se aproxima al 82% del personal. Quiere decir que el 82% de las personas ocupadas en la República Federal Alemana trabajan y desarrollan su actividad en una empresa perteneciente al *Mittelstand*. Lo que significa, sobre todo, su gran contribución a la *Sociedad* en su proceso de formación en un "sistema dual".

En una "economía de mercado", a la que el "empresario Schumpeteriano" tiene que estar permanentemente aportando para que se mantenga y pueda realizar su actividad, la dimensión de personal juega un papel decisivo. No solamente tratan de dar estas empresas una respuesta a sus necesidades de personal en el futuro y, por lo tanto, se implican en los procesos de formación de manera directa y bajo su orientación básica, ya que va a ser su propio destino en el futuro. Pero, por otra parte, forman un excedente muy importante que es la contribución que realizan al "*bien común*", a la Sociedad, pero también a las demás instituciones productivas al realizar un proceso de formación que tiene repercusión en muchas otras Instituciones y empresas.

Es de interés, sobre todo, apreciar cómo en el comportamiento empresarial durante todo el periodo de la crisis actual el tema del personal es un tema que se ha llevado con mucho esmero manteniendo siempre una resistencia enorme a reducir el personal de manera significativa. Como puede verse en la figura 8

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



KfW-Mittelstandspanel 2012

Figura 8

Las ventas cayeron en el año 2007/2009 de manera significativa y acentuada, pero siempre han procurado mantener el personal dentro de los márgenes posibles sin llegar a prescindir del mismo. Puede apreciarse en esa trayectoria cuál es ese impacto enorme de la Política de personal en la configuración del *management* de estas compañías y el problema del mantenimiento de la capacidad tecnológica. Corresponde a una de sus preocupaciones fundamentales.

Un papel significativo juegan las empresas familiares en las cuales la plantilla media supone 331 personas, pero el 50% de la plantilla tiene menos de 361 personas, pero el conjunto de las mismas se sitúa con unas plantillas de personal de 1.600 personas. Las "*grandes empresas familiares*" juegan un papel decisivo en el contexto del *Mittelstand* alemán y, muy en particular, las que corresponden a los "*Hiddens Champions*", quiere decir, aquellas empresas caracterizadas básicamente por ser *líderes* en los mercados mundiales, tal como puede verse en los cuadros 5 y 6

### ESTRUCTURA DE LOS HIDDENS CHAMPIONS (I)

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
<b>PERSONAL</b>	<b>VALOR MEDIO</b>	<b>2037 PERSONAS OCUPADAS</b>
	22% EMPRESAS	MENOS DE 200 PERSONAS
	32% EMPRESAS	ENTRE 200-1000 PERSONAS
	25% EMPRESAS	ENTRE 1000-3000 PERSONAS
	21% EMPRESAS	MÁS DE 3000 PERSONAS

Cuadro 5

### ESTRUCTURA DE LOS HIDDENS CHAMPIONS (II)

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
<b>ACTIVIDAD PRODUCTIVA</b>		
	69%	INDUSTRIA
	11%	SERVICIOS
	20%	BIENES DE CONSUMO
	62%	CUOTA DE EXPORTACIÓN
	42%	CUOTA DE CAPITAL PROPIO
	14%	RENTABILIDAD DEL CAPITAL GLOBAL

Cuadro 6

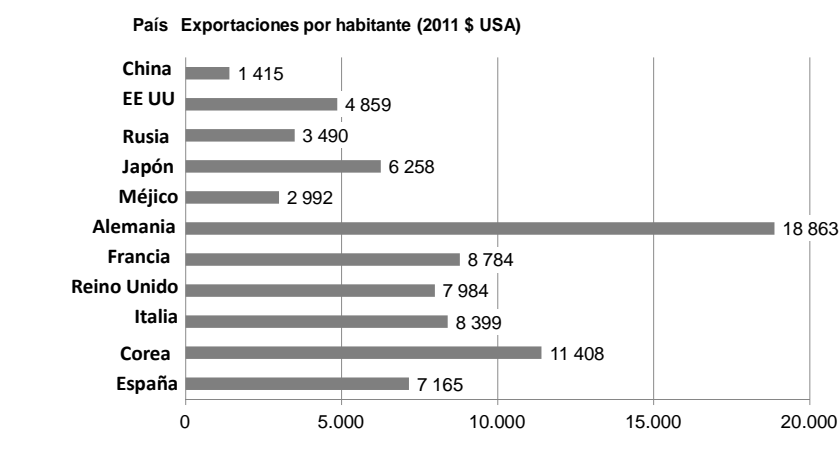
Estas empresas líderes mundiales poseen una estructura en la que la mitad de ellas tienen dimensiones de tipo medio, pero hay un porcentaje muy importante, la otra mitad, que son ya organizaciones con más de 1000 personas y, por lo tanto, con una capacidad muy alta desde el punto de vista tanto de *producción* como de *investigación* y de *exportación*, procesos industriales en los que predomina básicamente la empresa media y pequeña.

## 2. Repercusión en la Globalización de la economía

No se puede concebir la estructura industrial y económica de la República Federal Alemana sin contemplar la gran aportación de las empresas medianas y pequeñas a la *globalización de su economía*. Estas empresas del *Mittelstand* alcanzan unos volúmenes de exportación que oscilan en torno al 24,1% en las empresas más pequeñas, que se incrementan al 81,6% en las empresas de más de 50 personas, siendo el ámbito más importantes de las exportaciones, con un 30%, la actividad industrial. En los últimos dos años la reindustrialización ha consolidado e incrementado este porcentaje y es la clave fundamental de la situación competitiva actual.

Lo mismo puede decirse en cuanto a las importaciones, ya que las empresas pequeñas importan un 22% de su volumen de ventas y en las empresas entre 10 y 49 personas viene a ser aproximadamente 1/3 de sus ventas. Estos ingentes volúmenes de internacionalización implica el reto permanente a la *competitividad* y, consecuentemente, al impulso necesario de la *investigación* y *desarrollo* para conseguir productos y servicios de altas prestaciones orientadas básicamente a la calidad de las mismas.

### EXPORTACIONES POR HABITANTE



Fuente: SIMON • KUCHER & PARTNERS

Figura 9

Alemania es el país que más exporta en el mundo per capita, esto es, por persona se exportan 18.850 dólares. Por lo que la economía Alemana crece básicamente en cuanto a empleo y en cuanto a *competitividad* a través de su reto internacional del *Mittelstand*. Es el *Mittelstand* el que permite, esto es, miles de empresas las que permiten esta situación de respuesta de la economía a las necesidades del empleo y las necesidades de crecimiento.

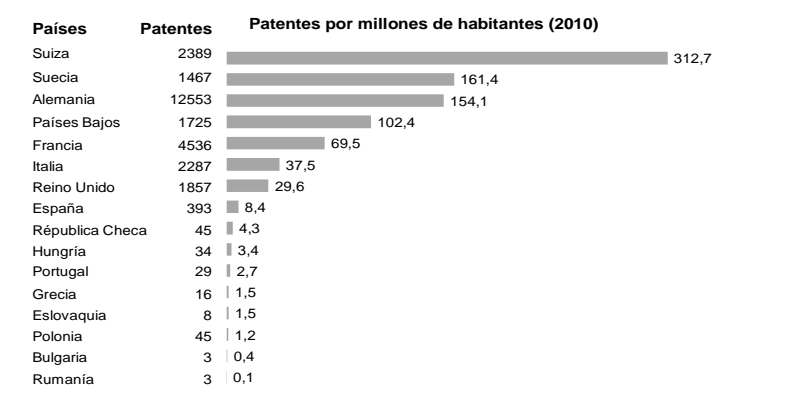
Lo cual, incluso, se manifiesta de manera más significativa en aquellas 3.300 empresas que corresponden a "*grandes empresas familiares*" que tienen una media de exportación del 38,5% y predominantemente en todo lo que es industria como servicios industriales. El conjunto de estas empresas constituyen la base de la competitividad y liderazgo de la economía alemana.<sup>36</sup>

### 3. Aportación a la investigación y al desarrollo

La clave de la capacidad exportadora, consecuencia de su capacidad competitiva, está estrechamente vinculada, por un lado, a la dinámica creciente de la *investigación* y el desarrollo científico, y, por otra parte, a la *aproximación al cliente* con la tecnología para resolver los problemas de la forma más eficiente posible. Esta implicación en el desarrollo tecnológico constituye, sin duda, la base en la que descansa el éxito del *Mittelstand* alemán. A lo que se añade que su vinculación con las instituciones científicas juega un papel decisivo en su disposición de las modernas tecnologías y, consecuentemente, se aseguran su capacidad competitiva y, naturalmente, las consecuencias de la misma, su alta *rentabilidad*.



#### La pujanza de la innovación : patentes en Europa



SIMON - KUCHER & PARTNERS

Figura 10

La *pujanza de la innovación* se puede medir en torno a las patentes y puede observarse en la figura 10 el hecho de que junto a Suiza, Suecia y Alemania se encuentran los Países con el mayor número de patentes por millón de habitantes, y es curioso que Suiza tienen el mayor porcentaje por millones de habitantes en cuanto al número de patentes de su industria, lo que le asegura un incremento de valor que no tiene el resto de los países.

Nunca habrá desarrollo de las clases medias empresariales, del *Mittelstand* en cada uno de los Países si no apuestan por la *innovación* y la *tecnología* como punto de referencia y se resuelven los problemas de "*coordinación*" con las Instituciones científicas.

<sup>36</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

Y esto se aprecia, sobre todo, en aquellas empresas con más de 250 personas donde el 39% de sus ventas son productos nuevos y casi un 81% son productos innovados, bien por propio desarrollo o bien por procesos de imitación.<sup>37</sup> Por lo que el *portafolio* de productos, ya en sí fuertemente focalizados y con una alta profundidad, adquieren unos niveles técnicos y de respuesta que no son fácil de superar por parte de los competidores. Fijan los estándares y, por tanto, se convierten muchas de estas empresas en los *líderes mundiales*, los "*Hiddens Champions*".<sup>38</sup>

Por lo tanto, la *innovación* y la *tecnología* focalizada y en profundidad es la columna vertebral en el desarrollo de estas empresas del *Mittelstand* y con ello también el que existan un número de más de 1.300 empresas como Líderes mundiales, con tamaños sin duda, medianos, predominantemente, pero también empresas pequeñas.<sup>39</sup> Tienen cinco veces más patentes que las grandes empresas y esto hace que se consolide a largo plazo y sea sostenible un desarrollo económico que genera empleo en niveles desconocidos hasta ahora y también asegura con ello la *competitividad* como punto de referencia clave para la solución de los problemas de las personas en esa Sociedad.

#### **IV. CRITERIOS EMPRESARIALES EN SU MANAGEMENT**

##### **1. Criterios Económico-Técnicos**

Como ya se ha señalado las empresas medianas y pequeñas son las que garantizan el éxito de la economía Alemana, Suiza, Austriaca, entre otras y ello merced a la existencia de "*empresarios Schumpeterianos*". Esto es, personalidades con ideas que tienen la capacidad de buscar nuevas "*combinaciones de factores*" y realizarlas para lo que han dispuesto del espacio necesario para su desarrollo:

*"En este mundo de oportunidades y retos se necesitan más que nunca personas emprendedoras en el sentido literal de la palabra: personas que tienen ideas y que quieran llevarlas a la práctica. Personas que descubran nuevos mundos y que no se amedrentan ante los fracasos. Personas así las necesitamos en todas las áreas de la vida, pero sobretudo en la economía".<sup>40</sup>*

Como puede apreciarse la condición básica para el desarrollo económico-social de las empresas medianas y pequeñas es la disposición de un espacio abierto de una "*economía social de mercado*" que está garantizada fundamentalmente por el "*orden de competencia*". "*Orden de competencia*" que no afecta solo a la dimensión económica, sino al "*orden societario*", esto es, el desarrollo de la *libertad* y *responsabilidad* de la persona como punto clave en su desarrollo y en sus resultados. Un "*orden de competencia*" sirve para el *desarrollo de las personas*, para el desarrollo de sus *competencias*, como resultado para la propia satisfacción de sus necesidades, así como para la contribución que tiene que realizar para la solución eficiente de los problemas de la Sociedad.

<sup>37</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

<sup>38</sup> Simon, H. (2012), "Hidden-Champions...", ob. cit., pp.40ss.

<sup>39</sup> Simon, H. (2012), "Hidden-Champions...", ob. cit., pp.41

<sup>40</sup> Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., pp.1 ss

Con lo cual, desde el punto de vista económico-social, se legitima de tal manera la empresa que conlleva, sin duda, a asegurar esa dimensión institucional de la empresa que genera *confianza* y, por lo tanto, reduce los "*costes de coordinación*" con los otros *stakeholders* del entorno: son muy bajos. Se acepta en la Sociedad su rol y, consecuentemente, tiene amplias facilidades para poder disponer de las competencias existentes tanto dentro como fuera de la empresa.

El *Mittelstand* es, a su vez, una parte constitutiva de la propia Sociedad, ya que no solamente desarrolla *empleo y crecimiento*, sino que desarrolla, sobre todo, *estabilidad y sostenibilidad* en la Sociedad. Este soporte de la competencia no descansa en los precios, como se ha señalado, sino que descansa en la *tecnología* y en la propia investigación y en el esfuerzo en investigación que se viene realizando que equivale al doble del que realizan las empresas grandes (6% del volumen de ventas). La política de precios pasa a un segundo plano para asegurar la *competitividad*, pero lo que verdaderamente lo asegura es la fijación de esos *estándares tecnológicos* que permiten al cliente generar la *confianza* necesaria para apreciar que la contribución le va a resolver más eficientemente los problemas que tienen planteados que otros proveedores.

Y esta orientación técnica se centra en tres criterios fundamentales:

1. En que estas empresas realizan *uno u unos pocos productos* altamente desarrollados
2. Se trata de *portafolios cortos*, centrados en una fuerte polarización en torno a un ámbito concreto de productos y servicios, pero con un amplio conocimiento y despliegue en toda su dimensión lo que
3. Ofrece múltiples *posibilidades de adaptación a las necesidades de los clientes* de la más diversa actividad y de las más diversas Culturas.

Otro aspecto importante tecnológico, tanto en el ámbito interno como en el externo, es el que se orienta a una buena *utilización de recursos* y de sus capacidades. No se admiten la existencia de recursos ociosos o personas que no se involucren, tanto en su propio desarrollo como en su contribución en el desarrollo de los demás, esto es, su contribución al "*bien común*".

Con lo cual el sector del *Mittelstand* contribuye, como ninguna otra empresa, a la existencia, al desarrollo y a la dinámica de una "*economía de mercado*" societariamente responsable, ya que la "*economía de mercado*" necesita estar permanentemente en una dinámica de legitimación cara a la Sociedad para resolver más eficientemente los problemas como "*orden económico*" y también como "*orden de sociedad*" las necesidades de las personas involucradas.

## 2. Criterios de desarrollo de Personal, Organizativos e Institucional

En el marco del proceso del *Management* nos referimos a su política de personal como una de las condiciones básicas que dominan todo el proceso de las empresas del *Mittelstand*. Como consecuencia de su *Política de Personal* se destaca de manera muy considerable el que la incidencia en la rotación de personal sea del 2,7%, tal como ya se ha señalado, y el nivel de absentismo muy bajo. Son referencias mucho más bajas de las que afectan al comportamiento de las Políticas de Personal de las grandes empresas.



Supone, en particular, otra forma de entender la dirección de las personas, ya que la base descansa tanto en el desarrollo de los conocimientos como en la relación *cliente-tecnología*. Esta relación la hacen numerosas personas en este tipo de empresas (37 personas) frente a un número más limitado en las empresas grandes (7 personas). Lo que implica que todas las personas tienen que estar implicadas en los "valores" que sirven para la "cooperación" con los clientes y con los *stakeholders*. Todos venden los "valores" en los que se realiza la actividad institucionalmente, "valores" que generan la "confianza básica", Institucional, para esta relación "cliente-tecnología". Lo que asegura la *reputación* de la empresa y también su *legitimización* en la propia Sociedad.

Esa gran identidad de las personas con la Institución se debe, en particular, a su desarrollo personal que se inicia con el aprendizaje. Forman profesionalmente al 82% de los aprendices de todo el País, realizan una gran integración de las distintas generaciones, desde sus comienzos, desde sus plantillas, con lo que logran una excelente transferencia no solo del *Know-how*, sino del desarrollo de los "valores" de la Institución Empresarial, con lo que se promueve tanto el desarrollo de las personas como su propia *legitimización societaria* en las comunidades en donde están realizando su actividad. En base al "sistema dual" de formación profesional se legitima, en amplia medida, su actuación en la Sociedad, clave importante en la "Paz Social" que requiere un "sistema de coordinación" en base a los "sistemas de valores" con los que identifican misión y actividad de cada uno de los miembros de la empresa. Lo cual se refleja también en la "política salarial", tal como se ha visto en los últimos 10 años desde la introducción del Euro.

Esta "formación dual" es la piedra angular del éxito del *Mittelstand*, de su *liderazgo* mundial, de su *capacidad tecnológica* y del alto nivel de sus *prestaciones*. Sin esta base no sería posible esta forma de ser de las empresas y la manera de dirigir las que va contracorriente, contra muchos planteamientos vigentes en la actualidad en la economía y en la empresa.

Las organizaciones en su conjunto son muy planas, esto es, son pocos los niveles organizativos y de mando, con un fuerte acento en la relación personal y la disposición a la "cooperación". En estas organizaciones no hay sitio para recursos ociosos, ni para personas, como ya se ha mencionado, sin una clara identificación de su cometido y responsabilidad. La propia organización les hace imposible el sobrevivir si falta compromiso de las personas para la realización de su misión.

Dadas las características de una orientación a pocos productos, pero con amplia profundización y niveles muy altos de tecnología, las formas organizativas funcionales, enriquecidas con los sistemas de IT y con la fuerte identificación con los "sistemas de valores" y su *legitimización societaria* en la empresa, permiten un funcionamiento con bajos "costes de coordinación", esto es, con mínimas estructuras organizativas.

Es interesante también observar que las estructuras de los CEO'S es, por naturaleza, *largoplacista*, son personas implicadas, personal y patrimonialmente, con una vigencia en su actividad que dura hacia los 20 años como responsables frente a los 6,1 años que es lo que un CEO actúa en una gran compañía.

La continuidad en el *largo plazo* del CEO implica el *asentamiento del largoplacismo* necesario tanto para el desarrollo de las propias personas, como también para la legitimización de la empresa como pieza fundamental, que le permite actuar con altos *niveles éticos y sociales*, con personas *altamente formadas* y capacitadas, y con una gran *interculturalidad* para actuar con la tecnología y el cliente en las más diversas culturas y en las más diversas instituciones.

### 3. Principios y realidad financiera

Desde luego que no descansa en una cultura del *"apalancamiento"*. Es otra visión contraria a la que hoy se considera dominante y la que ha conducido, sin duda, a uno de los principales escollos en la salida de la crisis financiera y económica actual. El *largoplacismo* juega un papel decisivo en la manera de entender los procesos financieros y además precisan de desarrollos económicos y personales que puedan garantizar los niveles de beneficio que va a permitirles realizar su actividad. Estos son la base de la *"confianza"* que facilitan los procesos de cooperación en todo el sistema *Stakeholders* en el que se desenvuelven. Su clara orientación, desde sus comienzos, es a su *autofinanciación*, lo que les facilita una sólida estrategia financiera, tanto en su estructura como en su capacidad de adaptación a las circunstancias que había antes y la independiza de los avatares financieros legitimizando, sin duda, su actuación.

Todo ello requiere *resultados* lo que está implicado en el *crecimiento* y en la aportación *tecnológica* de la singularidad de altas prestaciones de estas empresas. Si se toman como referencia los resultados durante un periodo de tiempo suficientemente largo de las empresas alemanas en su conjunto podemos observar que la rentabilidad sobre ventas oscila entre un 3% / 4% manteniendo una cierta estabilidad a lo largo de todo el periodo, tal como se recoge en la figura 12, pero muy en particular, se observa el fuerte impacto en la rentabilidad sobre el capital propio.

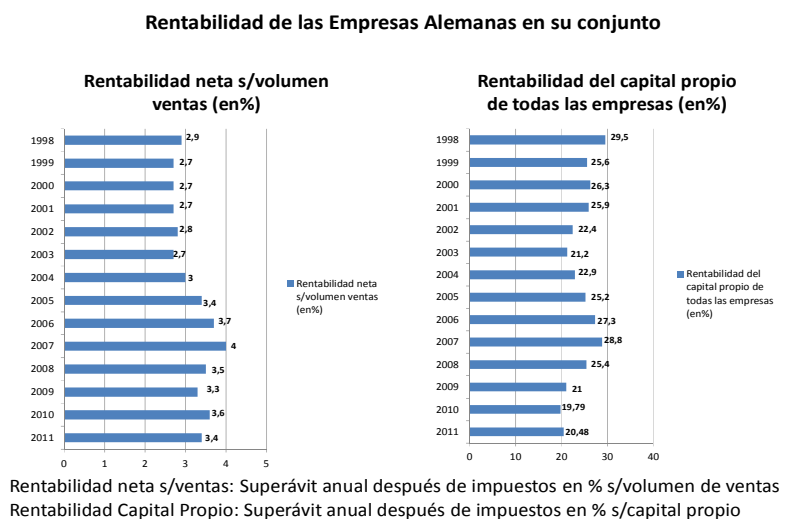


Figura 11

Alcanza cifras muy relevantes como consecuencia de la utilización eficiente de los recursos y de sus capacidades. Solamente por el hecho de una mayor *rotación* de los capitales invertidos tradicionalmente (seis veces los de España) es por lo que se consigue esta rentabilidad sobre el capital propio que no se consigue en otros países.

Esta "*estabilidad financiera*" se aprecia también en el transcurso de los últimos años en todo lo que concierne al proceso de la crisis financiera y económica, como puede observarse en la figura 13 en la que considerando por su tamaño se han mantenido, a pesar de la crisis, unas tendencias bastante estables en el proceso de expectativas de rentabilidad asegurando, por lo tanto, la capacidad generadora de recursos financieros por la vía de la autofinanciación y, por lo tanto, estabilizando el crecimiento y la fuerte inversión en tecnología.

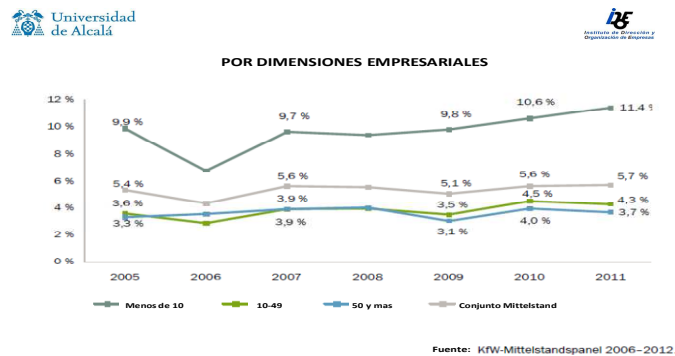
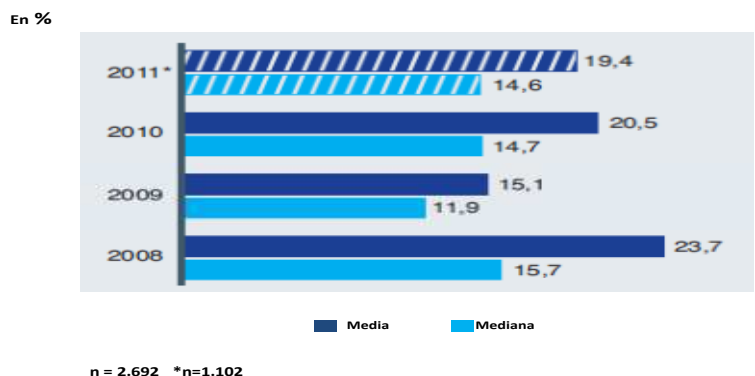


Figura 12

Lo que genera unas estructuras de capital propio con una rentabilidad en torno a cifras correspondientes entre un 20% y un 25% como consecuencia de la no existencia de recursos ociosos y de la utilización adecuada de sus capacidades. Lo cual estabiliza de manera muy significativa las estructuras financieras.

**RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO DE LAS GRANDES "EMPRESAS FAMILIARES" (2008-2011)**



IfM Bonn

Figura 13

Puede apreciarse que estas empresas se encuentran en cifras en torno al 30% / 35% pero en particular y, muy singularmente, más de un 40% incluso de las grandes empresas familiares tienen capitales propios en torno al 40% y superiores. Esto es lo que hace que la no existencia de una política de "*apalancamiento*" implique el que la superación de la crisis financiera y económica para estas empresas no ha creado barreras insalvables, sino, al contrario ha continuado un proceso de resultados

altamente significativos, con lo que se genera una diferencia muy clara en lo que debe ser el sistema financiero con respecto a la "economía real".

FUENTE DE FINANCIACIÓN (%EN VOLUMEN DE INVERSIÓN)

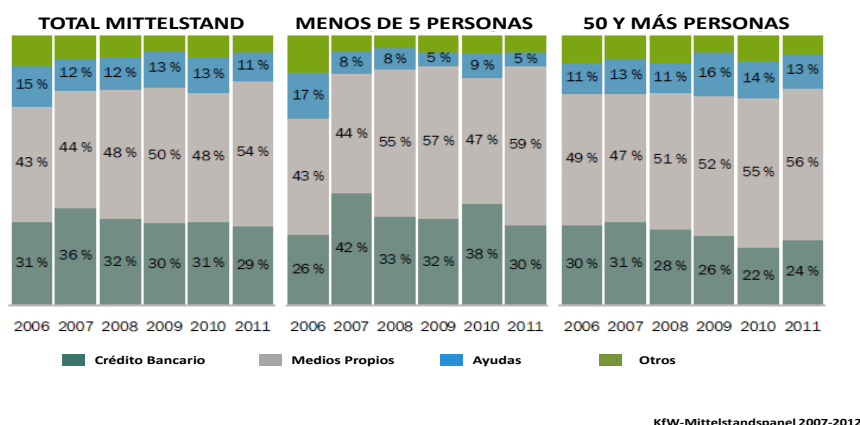


Figura 14

La estructura financiera, los resultados a largo plazo y la política de inversiones constituyen, sin duda, los elementos vitales de esta *estructura financiera*. El capital propio supone en la financiación de las empresas medianas y pequeñas entre un 40% y un 50% y en las empresas de más de 50 personas se aproxima al 60% de todas las inversiones. Los créditos bancarios oscilan en torno a un 30% con lo cual prácticamente no tienen problemas de aseguramiento de la financiación de las inversiones y sitúa a estas empresas, desde el punto de vista financiero, en una posición de gran competitividad y de una gran solidez en torno a su crecimiento y al desarrollo tecnológico. Lo que consigue que los demás *stakeholders* y, particularmente, los clientes, tengan *confianza* en que se les va a seguir dando las prestaciones correspondientes en productos y servicios que son los que verdaderamente les cubren sus necesidades.

## V. LA ASIGNATURA PENDIENTE DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: PROPUESTAS

### 1. Marco Económico-Societario para el Desarrollo de la Empresa Mediana y Pequeña

La verdadera asignatura pendiente de la Sociedad Española, de la Economía Española, es el desarrollo de un sólido entramado eficientemente competitivo de empresas medianas y pequeñas.

La respuesta Española no es que alguien decrete cual es el nuevo modelo de actividad económica de este País, sino cómo se genera una dinámica societaria que impulse y asegure el desarrollo de un "Mittelstand" español.

Utilizo el término Alemán al objeto de ir más allá de una mera concepción de las empresas medianas y pequeñas como un elemento económico instrumental. Es parte constitutiva de una forma de entender la Sociedad. No habrá nunca crecimiento y, por lo tanto, no habrá empleo ni competitividad suficiente, si no se impulsan en ésta Sociedad personas dispuestas a asumir el papel del "empresario Schumpeteriano". Se

precisa de un amplio desarrollo de estas empresas medianas y pequeñas en su dimensión societaria, esto es, su legitimización.

No es, por lo tanto, un mero problema técnico-económico, y mucho menos un problema financiero, por mucha preferencia que se le asigne en este momento, sino que es un cambio importante, incluso yo diría bastante radical en cuanto al "*orden de Sociedad*" español.<sup>41</sup> Lo que se tiene que generar es un "*orden de competencia*" que asegure el desarrollo de las personas y de las empresas medianas y pequeñas, predominantemente, en su mayoría familiares, que son las que generan "*empresarios Schumpeterianos*". Sin ellos no habrá una respuesta. En los términos que plantea *Phelps* la dinámica de la situación actual en Europa podemos señalar que se trata de ir abandonando un "*corporativismo Keynesiano*", e ir pasando, lo más rápidamente posible, a una "*economía de mercado*" que "*funcione bien*"; esto es, un orden económico que implique fundamentalmente una eficiente utilización de los recursos escasos. Pero que, al mismo tiempo, contribuya al desarrollo de las personas, con lo cual se conseguiría un "*equilibrio social*" que garantizaría societariamente, a largo plazo, la *estabilidad* y la *sostenibilidad* de una economía en la dinámica que corresponde a los momentos actuales de globalización y de importantes cambios tecnológicos.

En este "*orden de Sociedad*" tiene que resolverse el surgimiento de una nueva "*clase empresarial*" que esté, al mismo tiempo, legitimada en la Sociedad, lo que es necesario para el crecimiento y, por tanto, para el empleo a través de su *competitividad*. Se trata de la aportación de las personas, en múltiples instituciones empresariales, medianas y pequeñas, de sus competencias que impliquen de manera eficiente otra manera de organizar y otra manera de concebir la visión de la economía de la empresa, y del propio desarrollo de la persona. Se trata de un cambio muy relevante en la tradicional forma de pensar. Esta es la única manera en la cual un "*orden de sociedad*" abre las puertas a cambiar el "*modelo*"; como generalmente se le está llamando, de que no se decreta, sino que lo hacen los "*empresarios Schumpeterianos*" involucrados societariamente, lo que exige necesariamente un "*orden de competencia*" como parte constitutiva del "*orden de Sociedad*", independientemente de su impacto económico y social. Este es el cambio para el desarrollo de las personas y la sostenibilidad de las Instituciones.

---

<sup>41</sup> Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

Ello implica una serie de acciones que he tratado de especificar en los términos siguientes:

**CLAVES PARA LA CREACIÓN DE UN MITTELSTAND ESPAÑOL:  
MARCO EMPRESARIAL**

- ✓ IMPULSAR LA **DIMENSIÓN SOCIETARIA** DE LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA
  - ✓ SU **LEGIMITACIÓN SOCIETARIA**
  - ✓ IMPULSAR UN ORDEN DE **"ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO"** PARA SU DESARROLLO
- ✓ IMPULSAR EL **PRINCIPIO DE COMPETENCIA** PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS, DE SUS COMPETENCIAS Y DE SUS INSTITUCIONES
- ✓ IMPULSAR SU DESARROLLO TECNOLÓGICO E INVESTIGADOR: ALTAS PRESTACIONES
- ✓ IMPULSAR SU GLOBALIZACIÓN

Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 15

Lo que se precisa para esta nueva configuración empresarial es:

*"Nosotros necesitamos una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social-una ética responsable- no se puede lograr ver el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo".<sup>42</sup>*

Se trata de *legitimizar* la actividad del empresario societariamente dentro de un orden de "economía social de mercado" basado en el "Principio de competencia" para que se logren impulsar las tecnologías y la investigación para las altas prestaciones de tal manera que exista una respuesta a la globalización de la economía y de la Sociedad.

## *2. La respuesta de un nuevo Ordenamiento Económico-Social*

La actual configuración del mal llamado "orden económico", puesto que en principio no existe ninguno, en el que más de la mitad de la actividad económica está dentro del marco estatal, pero para la otra mitad existe un "bosque regulatorio" desordenado, desorientado, en muchos de los casos, que contiene grandes incoherencias y, sobre todo, que hace invisible y poco transparente el problema del funcionamiento de los mecanismos del mercado, mejor dicho, no lo hace posible.

Se precisa de dos condiciones para que surja esa capacidad *Schumpeteriana* de ese empresario que le permita, al mismo tiempo, encauzar su contribución a un "orden de Sociedad" en el que se arraigue en una parte sustantiva un *Mittelstand*, un conjunto muy amplio de la sociedad como empresarios, como personas implicadas en todas las empresas que den *solidez* y, al mismo tiempo, *estabilidad* a la Sociedad y *expectativas de futuro* en el desarrollo de las personas.

<sup>42</sup> Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit., p.28

Este *arraigo* en la Sociedad de las empresas medianas y pequeñas y, muy en particular, su *arraigo local*, permite un mayor *acercamiento* de las personas, otra manera de entender y dirigir tanto la economía como las empresas, y la propia asunción de responsabilidades e impulsar la capacidad de desarrollo de las personas como individuos y como Sociedad.

Solamente se pueden dar las circunstancias para el desarrollo de un "*empresario Schumpeteriano*" en empresas medianas y pequeñas, clave vertebral de la economía, en una "*economía de mercado*" que "*funcione bien*", esto es, una "*economía social de mercado*" en la que, por una parte, se configure la eficiencia en el uso de los recursos escasos y, por otra parte, se logre el "*equilibrio social*" mencionado. Este tipo de orden económico generador de "*empresarios Schumpeterianos*" necesita, como ya se ha señalado repetidamente mantiene un "*orden de competencia*". Un orden de "*economía de mercado*" solo se sostiene cuando una vez generado este orden económico los empresarios contribuyan permanentemente en la dinámica que les corresponde a esa "*economía de mercado*" y les permiten adaptarse a las circunstancias cambiantes en las sociedades, como consecuencia de las *tecnologías* y de la *competencia*.

Sin un "*orden de competencia*" no se crea un "*orden de sociedad estable*" y con futuro, y ésta es una de las claves fundamentales del papel de las empresas medianas y pequeñas en una Sociedad. Si no se percibe esta visión de forma muy clara, jamás se desarrollará un segmento económico de empresas medianas y pequeñas que dé soporte a la creación del empleo necesario, dé soporte a la *competitividad* de una economía y, al mismo tiempo, garantice el que las personas puedan desarrollarse y puedan desarrollar sus potenciales.

Hay que salir de ese *Corporativismo Keynesiano (Phelps)* y hay que entrar en una "*economía de mercado*", "*societariamente responsable*" que permita, en corto tiempo, el surgimiento de miles de "*empresarios Schumpeterianos*" que, en base a altas prestaciones, consecuencia de la tecnología y de la propia dinámica societaria, permitan disponer del espacio natural para su supervivencia. Solamente en una "*economía de mercado societariamente responsable*" es posible el desarrollo de miles de empresarios, de empresas medianas y pequeñas, empresas familiares, que asumiendo un "*orden de competencia*" puedan contribuir a mantener ese orden económico que, al mismo tiempo, configure la estabilidad necesaria en la Sociedad.

La *economía* está para resolver los problemas del desarrollo de las personas. Esto es, de los potenciales de que disponen generando la seguridad en las personas sobre su futuro, de su manera de entender su relación con la Sociedad, esto es, su contribución al "*bien común*" que corresponde a las Instituciones en las cuales cree. Lo que le generan *confianza* y responden a esa capacidad de "*cooperación*" que necesita la economía como base esencial de la respuesta a las necesidades de las personas. La economía no está al servicio de la política. La economía está al servicio de la Sociedad y la política corresponde a una acción del Estado al servicio de la Economía y de la Sociedad. El Estado tiene dos dimensiones, lo mismo que el mercado: la *dimensión instrumental* y la *dimensión Societaria*. Lamentablemente la dimensión instrumental es la que domina en la configuración del Estado y se ha desligado de la configuración Societaria, lo cual nos lleva a un problema muy serio, no ya solo económico, sino político.

Ya Eucken<sup>43</sup> señaló que siempre se echa en falta que el empresario, sobre todo, el empresario de empresas medianas y pequeñas, no sea consciente de lo importante que es ese "orden de competencia", en el que él tiene que jugar el papel decisivo, es una parte constituyente del "orden de sociedad". Y éste es un aspecto básico en la manera de entrelazar economía y sociedad como punto de referencia.

El Estado genera y apoya como instrumento una economía de mercado, genera y apoya el diseño económico que corresponda a la actividad estatal, siendo respetuoso con los "mecanismos de mercado" y con los mecanismos del "Principio de competencia": esto es, el uso eficiente de las competencias disponibles en las personas y en los recursos escasos existentes.

Esta "cultura del cambio" precisa de una personalidad muy característica en la que debe descansar este proceso. Estamos en un "proceso de cambio" sin precedentes y no habrá nuevo modelo, no existe el modelo, sino lo que existen son personas que están dispuestas a asumir el "proceso de cambio". Para ello necesitan de un soporte societario en el que la legitimización de su acción, por una parte, y un "orden económico" por el otro, en el que el "orden de competencia" les permita asumir los riesgos, pero, al mismo tiempo, les facilite su legitimización por la aportación que realizan a la Sociedad. Esto es, su "cooperación" para resolver los problemas de la Sociedad. Con lo cual disponen de ese espacio que necesitan para poder ejercer como empresario. Hay muchos empresarios que les cuesta mucho entender el papel del "orden de competencia". El diseño empresarial constituye el pilar en el que pivota el propio "orden económico-societario".

Claves de este diseño son, entre otras:



**CLAVES PARA LA CREACIÓN DE UN MITTELSTAND ESPAÑOL:  
DISEÑO DE LA EMPRESA**

- ✓ **IMPULSAR EL DESARROLLO DEL EMPRESARIO SCHUMPETERIANO: LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD**
- ✓ **IMPULSAR EL MODELO STAKEHOLDER**
- ✓ **ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA**
- ✓ **IMPULSAR LA EMPRESA FAMILIAR**
- ✓ **BÚSQUEDA DE ALTAS PRESTACIONES EN LA GLOBALIZACIÓN**
- ✓ **DESARROLLO DE UNA POLÍTICA CLIENTE-TECNOLOGÍA BASADA EN SU POLÍTICA DE PERSONAL**

Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 16

<sup>43</sup> Eucken, W. (1955), "Grundsätze...", ob. cit.



### 3. La contribución de la empresa mediana y pequeña al futuro de la Sociedad Española

La vertebración de la economía Española tiene que hacerse necesariamente, como las demás economías Europeas y mundiales, sobre las empresas medianas y pequeñas.

Del éxito de estas empresas no solo depende el empleo y la competitividad, así como el "*orden de Sociedad*", sino que dependen también todos los componentes que afectan al desarrollo *tecnológico*, su papel en la *globalización de la economía* y su capacidad de *liderazgo en los mercados*. Independientemente de su contribución no solamente a ese "*orden económico*" en el que el "*orden de competencia*" es la clave fundamental para el desarrollo de las personas y de las instituciones, sino que, al mismo tiempo, se genera la *sostenibilidad*, la *confianza* en las personas y en las Instituciones.

Con lo que se reducen radicalmente los "*costes de coordinación*" y, por lo tanto, generando una ventaja competitiva enorme en las economías y en el desarrollo competitivo.

La "*cercanía*" de la empresa con todos sus *stakeholders* en el ámbito de las empresas medianas y pequeñas es su clave fundamental. Hay una relación personal y no una relación por sistemas con todos los *stakeholders*, facilitando a sus clientes de manera directa ese soporte directo que aporta la solución a sus problemas y, por otra parte, a sus proveedores la base de su desarrollo. No subsisten unas empresas medianas y pequeñas si no hay empresas que le preceden y empresas que le suceden perfectamente concadenadas y con ello coordinadas. Y esto no se hace por vía de una planificación económica, ni es función del Estado, ni de ningún otro cuerpo extraño, si no que esto se realiza a través de un "*orden económico*" de "*economía de mercado*" que sea capaz de generar permanentemente ese "*orden de competencia*" que configura la "*economía de mercado*", que consolida el desarrollo empresarial y de los empresarios y, al mismo tiempo, da respuesta a las necesidades de la sociedad.

El binomio "*cliente-tecnología*" exige al empresario de este entramado de empresas medianas y pequeñas una condición *sine qua non*: la *innovación* que impulsa y tiene que impulsar el desarrollo de las competencias de las personas, para lo que tiene que dotarles de formación. Pero no se trata solo de una formación profesional técnica, sino tiene que darle una formación que implique la asimilación del "*sistema de valores*" de esa empresa y, por lo tanto, la pertenencia, la proximidad de las personas dentro de esas organizaciones. Se trata, por lo tanto, de la respuesta coordinada, con bajos "*costes de coordinación*"; y la disposición a la "*cooperación*". Lo que implica uno de los temas que es básico, por ejemplo, en los Países Centroeuropeos, como es la "*formación profesional dual*". Esto es, el hecho que la persona joven, las nuevas generaciones se van integrando paulatinamente con las otras generaciones y se produce un proceso de continuidad a largo plazo que se manifiesta tanto en la propiedad como en la dirección. Se manifiesta también en los procesos de las personas implicadas en las actividades productivas de esa empresa.

Sin *personal*, con una forma de dirigirla y de prepararla distinta a las usuales en las corrientes dominantes, no pueden subsistir las empresas medianas y pequeñas, y por lo tanto no se realiza este binomio.

El éxito de las empresas medianas y pequeñas radica precisamente en este binomio y en el soporte que le concede el *largo plazo* que implica la empresa en cuanto a propiedad y dirección y, por otro lado, el impacto de la formación dentro del contexto empresarial. Mientras España no entienda estos procesos y tratemos de llevarlos a niveles operativos, va a ser muy difícil poder garantizar el problema de la continuidad generacional, lo cual se está viendo perfectamente en los temas generacionales que implica el desempleo juvenil.

Lo que obliga a estas empresas a limitarse en sus *portafolios* de productos muy concretos y singulares, con un gran detalle y perfeccionamiento y, al mismo tiempo, disponer de *organizaciones* simples, fundamentalmente orientadas más a personas que a sistemas, lo que supone el contacto con los clientes, proveedores en los que prácticamente son las personas, múltiples personas, donde se realiza ese contacto permanente.

Al mismo tiempo su orientación a la *globalización* de toda su actividad es el componente que debe ser asumido por todos, ya que sin "*economías de escala*" no se puede actuar, pero éstas no están centradas dentro de la empresa, sino que están centradas fuera de la empresa, en su entorno, en su entorno planetario y en la búsqueda de clientes que tengan esas necesidades y sean capaces de resolverle sus problemas. Las "*economías de escala*" se generan fuera de la empresa y no dentro de la misma.

Uno de los aspectos básicos es que no es solo el problema de esta concatenación entre los proveedores y los clientes que forman una cadena que deben tener los menores "*costes de coordinación*" posibles, sino que, al mismo tiempo, hace viable el que esa división de trabajo global, a nivel global, sea factible y, al mismo tiempo, se genere una economía "*win to win*".

La primera clave de todo ello es el *largo plazo* que concierne, por una parte, a los CEO'S quiere decir un CEO que es propietario de la empresa y dirige una empresa durante 20 años y la entrega a la próxima generación genera una continuidad y una estabilidad relevante en la compañía, como se ha señalado, lo que provoca, incluso, en términos financieros, una consolidación enorme de las finanzas a través de la *autofinanciación*. Lo cual exige tener empresas rentables, tener beneficios significativos, pero, también, una visión de *largo plazo* en el hecho de que la *autofinanciación* genera una seguridad para los cambios en los entornos financieros que se han podido apreciar perfectamente con la crisis actual desde el año 2007.

La segunda clave es la que corresponde al *largo plazo del personal*, el personal entra y se forma profesionalmente, va realizando sus procesos de desarrollo de potenciales y con ello este personal tiene unos índices de rotación muy bajos, son personas que están integradas en el concepto de empresa y en sus "*sistemas de valores*": ésta es la gran aportación de la "*formación profesional*" y de la "*formación continuada*" durante toda la vida de la empresa y de la persona. Sin estos componentes será imposible atender el binomio clave "*cliente-tecnología*". Hay que aprender a hacer bien el "cálculo económico". Nos estamos equivocando.

**CLAVES PARA LA CREACIÓN DE UN MITTELSTAND ESPAÑOL:  
MANAGEMENT**

- ✓ ASUMIR LA FORMACIÓN PROFESIONAL COMO CLAVE DE SU DESARROLLO
- ✓ FUERTE ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN
- ✓ FORTALECIMIENTO DE SU ESTRUCTURA FINANCIERA: AUTOFINANCIACIÓN
- ✓ ORIENTACIÓN AL CRECIMIENTO EN UNA VISIÓN LARGOPLACISTA
- ✓ ORGANIZACIONES SIMPLES, LIBERTAD Y GENERACIÓN DE UNA CULTURA EMPRESARIAL SOCIETARIA

Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 17

Es por lo que Simon<sup>44</sup> también argumenta que quizás las grandes organizaciones tienen bastante que aprender en materia de *management* de las empresas medianas y pequeñas desde el punto de vista de la forma de dirigir personas e instituciones.

Por lo tanto, las claves del management se centran en el hecho de que una orientación al *crecimiento* implica la necesidad de organizaciones simples, con amplios grados de libertad y generación de una *cultura empresarial* societaria. Estos son componentes básicos que implican la exigencia significativa a la *investigación* y a la *innovación* como punto de referencia clave para asumir el *liderazgo* en muchos mercados.

---

<sup>44</sup> Simon, H. (2013), "Hiddens Champions...", ob. cit.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

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, W. (2012), "Leading in the 21th Century", interviews de Carlos Ghorn, Moya Green, David Vasella, en Mckindsey Quaterly, Junio 2012

Dombret, R. (2013), "Fünf Jahre nach Lehmann-von der Vergangenheit lernen- in die Zukunft blicken", en Auszüge aus Presseartikeln, Deutsche Bundesbank, núm. 41, 29-9-2013

Eucken, W. (1955), "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", 2ª ed. JCB. Mohr, Tübingen

Freytag, B. (2013), "Mythos Mittelstand", en FAZ 2 noviembre 2013

García Echevarría, S. (2013), "Claves para el desarrollo de la empresa pequeña y mediana en un mundo globalizado", en: Documentos a Debate, núm.58, Octubre 2013, 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), "Libertad de Mercado versus regulación", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 356, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir la empresa", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 233, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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

Phelps, E. (2012), "Germany is right to ask for austerity", en Financial Times, 20 de Julio 2012

Schumpeter, J. (2006), "Theorie der wirtschaftliche Entwicklung" (Reproducción de la 1ª ed. 1912, ed. Röpke, J. y Stiller, D.), Duncker & Humboldt, Berlín

Simon, H. (2013), "Hiddens Champions, en Globalia", en: Documentos a Debate, Núm. 54, Marzo 2013, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Tellería, J. (2013), "Entrevista con Javier Tellería", en Economía, Hispano Alemana, ed. AHK, núm.3, Madrid 2013

Thom, N. y Vazquez Cull, R. (2012), "Management de la innovación en las empresas pequeñas y medianas", en Conferencias y Trabajos de Investigación, Núm.318, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid

Voigt, K. I. (2013), "El Mittelstand Alemán: Datos y reflexiones sobre un modelo de éxito", en: Documentos a Debate, núm. 57, Agosto 2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

"Im Firmen-Puzzle dominiert der Mittelstand", ed. Idw, Köln 2013

"Why doesn't France have a Mittelstand", en: The Economist, 20-07-1012