Instituto de dirección y organización de empresa
UNIVERSIDAD DE ALCALA

Documentos a debate

Universidad de Alcalá

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 60 Enero 2013

Prof. Dr. Herman Simon

CAUSAS RELEVANTES DE LA SITUACIÓN DEL SUR DE EUROPA Y DEL ÉXITO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS ALEMANAS

El debate Europeo sobre los superávits comerciales de la actividad exportadora alemana se ha vuelto a replantear. Por un lado se plantean en este debate el por qué los Países del Sur de Europa no consiguen las tasas de crecimiento y competitividad necesarias para su estabilidad y desarrollo, y, por el otro lado, las causas por las cuales las empresas alemanas logran desde siempre una gran respuesta competitiva. El análisis macroeconómico que se suele ofrecer no permite analizar la realidad, se pierde en las aseveraciones macroeconómicas y no se entra en la realidad económico-societaria, en la realidad de las empresas medianas y pequeñas. Esta es una magnifica reflexión que nos ofrece el Prof. Herman Simon digna de detenida consideración.

La discusión en cuanto a la situación económica del los Países del Sur de Europa se concentra en la elevada tasa de endeudamiento del Estado, la situación de la Banca y los problemas que resultan de todo ello. Los motivos de fondo se encuentran, sin embargo, en la falta de competitividad de las empresas de estos países. Las debilidades se muestran, sobre todo, de manera muy clara en la baja capacidad de innovación, en la débil base productiva y en los desfavorables costes unitarios laborales.

INNOVACIÓN

Consideremos, en primer lugar, la base innovadora. Las patentes no dan, sin duda, un cuadro muy exacto, pero, sin embargo, son un indicador bastante relevante. En el cuadro 1 se señala el número de patentes europeas de algunos países que se han seleccionado para el periodo entre los años 2003-2012. Esta consideración se plantea de manera consciente a largo plazo al objeto de eliminar las oscilaciones anuales.

PAÍS	Nº DE PATENTES EUROPEAS 2003-2012	PATENTES POR MILLÓN DE HABITANTES
Alemania	130.032	1.590
Francia	44.363	674
Suiza	22.803	2.850
Italia	21.636	357
Gran Bretaña	20.893	337
Holanda	17.489	1.047
Suecia	14.785	1.540
España	3.649	79
Portugal	249	23
Grecia	244	23

Cuadro 1

Los Países del Sur de Europa se encuentran, por razón de su fuerza innovadora, en una situación sin esperanza frente a los del Norte. ¿Se han reducido las distancias en los últimos diez años?. No es este el caso. Las distancias de Italia, España, Portugal y Grecia con respecto a Alemania se han modificado solo de manera muy marginal. Una recuperación de los países del Sur de Europa en el ámbito de su capacidad innovadora seria solamente posible a largo plazo.

BASE DE PRODUCCIÓN

La posibilidad de participar en el fuerte crecimiento del comercio internacional y de los Países en desarrollo depende de las bases de producción de un País. En la figura 1 se muestra en el eje horizontal la cuota de producción en relación con el producto interior bruto y en el eje vertical el saldo de la

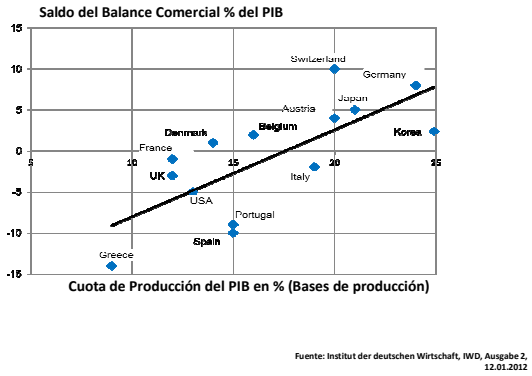

Figura 1

balanza comercial (exportaciones menos importaciones).

La fuerte correlación entre la base de producción y la balanza comercial no es sorprendente. Cuanto más produce un País tanto más puede exportar y, por lo tanto, necesita menos importaciones. Las diferencias en la base de producción son, a su vez, muy grandes. Para Alemania la cuota de producción medida en relación al PIB es casi el doble que la de Francia, Gran Bretaña y los Estados Unidos. Portugal y España se encuentran en el 15% de su cuota de producción en relación al PIB. Entre los países del Sur de Europa solamente Italia tiene una base de producción más fuerte. Grecia se encuentra prácticamente al final.

Por su dependencia de la producción industrial y con ello su incapacidad para poder superar el paso hacia una Sociedad de servicios se criticó durante mucho tiempo a Alemania. Hoy se ha dado la vuelta totalmente a esta opinión.

¿Cuál es la diferencia entre la producción industrial y los servicios cuando se trata de la localización de los puestos de trabajo?. Los Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia tienen muchas empresas de servicios con un gran éxito. ¿Dónde crean los Starbucks, Mc Donals, Hilton y Accord los nuevos puestos de trabajo?. Sobre todo en Shanghai, Bombay, Sao Paulo, esto es, allí donde abren nuevas tiendas y nuevos hoteles. Con la producción industrial, por el contrario, se pueden crear puestos de trabajo en el País y mediante la exportación participar en el crecimiento de los Países en vías de desarrollo. Por ejemplo, 1.300 empresas *"Hidden Champions"* alemanas han creado en

los últimos años más de un millón de puestos de trabajo, 400.000 de ellos en Alemania. En este aspecto se diferencian fundamentalmente producción industrial y servicios.

La creación o bien el desarrollo de una base de producción constituye un enorme reto pero no puede ser realizado a corto plazo. Ya que se trata de algo más que de la construcción de nuevas fábricas. Se precisa de suministradores cualificados y de personal cualificado, que tiene que ser formado, así como también de las infraestructuras necesarias.

COSTES UNITARIOS LABORALES

La introducción del Euro hizo obsoleta la devaluación regular de la propia moneda como método para restablecer la capacidad competitiva basada en los costes. ¿Se ha entendido esta consecuencia y se ha asumido? Tal como se señala en la figura 2 para Francia y para España, a modo de ejemplo, parece que no. Para los otros países del sur de Europa las curvas son parecidas.

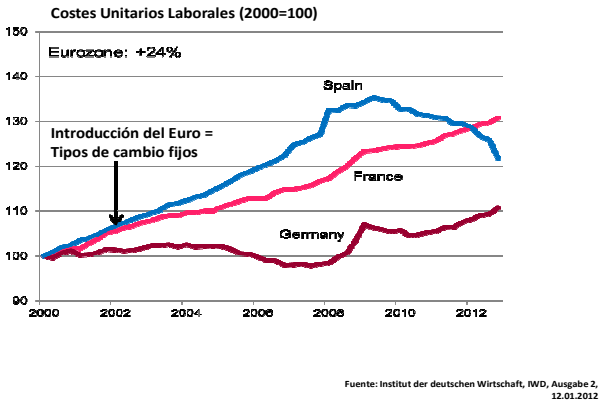

Figura 2

Los costes unitarios laborales reflejan las modificaciones en la productividad y en los salarios. Cuando la productividad se incrementa en un 5% y los salarios se elevan en un 4% los costes unitarios laborales se reducen en un 1%. Por muy increíble que parezca, desde la perspectiva actual, la situación de los costes unitarios laborales en Francia se han incrementado desde el año 2000 de manera continuada y la suma al final es más de un 30%. En España el incremento hasta la aparición de la crisis en el año 2008 fue aún más fuerte.

Pero desde el año 2010 la realidad se ha impuesto y los costes salariales unitarios españoles se han reducido de manera masiva. Lo mismo se puede decir de Grecia. Sin embargo, el incremento se sitúa todavía por encima de lo ocurrido en Alemania donde desde el año 2000 solamente se han incrementado en un 10%. En su conjunto los costes unitarios laborales en la Eurozona se han incrementado desde el año 2000 en un 24%. En los Países deficitarios en el comercio exterior se han incrementado un 22% más que en aquellos otros Países que tienen superávit comercial. Esta evolución es difícilmente comprensible desde el sentido común, pero realmente se han producido y los resultados los vemos hoy en el sur de Europa. Aunque parezca raro esto lleva a que algunos expertos acusen a Alemania de ser la culpable y digan a los alemanes que lo que tienen que hacer es incrementar los costes unitarios laborales de manera muy rápida para conseguir el equilibrio.

¿Por qué debe abandonar Alemania, después de un esfuerzo enorme, su capacidad competitiva de esta manera?

¿Y CÓMO CONTINUAMOS?

En estos tres gráficos se han demostrado hechos que se encuentran profundamente enraizados en las dificultades de los Países europeos del Sur. En parte son responsables los Estados, pero, sin embargo, en principio, son las empresas las que tienen que responder. Y estas son las que no proporcionan ningún motivo de optimismo, ya que parecen tener dificultades para cambiar. Parece ser que lo que es más posible, como en el caso de España, es el que se recurra a reducir los costes unitarios laborales. Pero incluso aunque se recurra a esta solución esto dura muchos años. En cuanto a las patentes no ha cambiado nada prácticamente en los últimos 10 años. El desarrollo de una base de producción dura décadas. Es cuestionable eL que se pueda lograr esta evolución, a la vista de la fuerte competencia de la Europa del Este y de los Países en vías de desarrollo. Si España introdujese hoy el sistema de "formación profesional dual" alemán se empezarían a ver los resultados lo más pronto posible dentro de 15 años. La generación de una capacidad competitiva basada en los costes exige medidas que tropiezan en las democracias con una alta resistencia.

Entre las medidas para ello se encuentra, sin duda, la reducción de los servicios públicos que son los responsables en una parte notable del incremento de costes. En última instancia tiene que asumirse, sin embargo, la "realidad" del contexto y los costes tienen que reducirse tal como ocurre en el caso de España. Todavía Francia no ha llegado a tanto pero tiene que ir por el mismo camino.

¿CUÁLES SON LAS PERSPECTIVAS A LARGO PLAZO?

Dentro de Europa vamos a vivir un desplazamiento masivo de las fuerzas económicas en dirección al norte. El ámbito de habla alemana Y Holanda y Escandinavia poseen una elevada fuerza innovadora, una fuerte base productiva y por lo que respecta a los costes son competitivos. Estos procesos se verán acompañados y apoyados por una migración hacia el norte que ya ha comenzado y que se va a acelerar.

Para Alemania significa que la población se incrementará y no disminuirá. En el año 2012 tenía 1,08 millones de inmigrantes y un incremento neto de población de aproximadamente 400.000 personas. Para los Países del Sur Europeo el proceso es el contrario. La pérdida de personas jóvenes lleva a un empeoramiento demográfico y debilita la fuerza económica. En contraprestación el Norte tendrá que vérselas con transferencias financieras a los Países del Sur como una Institución permanente Europea. Los Países del Sur serán más pobres. Los Países del Norte tendrán que apoyarlos. La "Unión de transferencias" ya está ahí desde hace tiempo. Y permanecerá. Lo cual no es en principio nada nuevo para los alemanes. Ya que desde hace más de 20 años transfiere la parte Occidental de Alemania importes gigantescos a los nuevos Países Federales del Este alemán. Y el también señalado modelo de compensación financiera entre los diferentes Länder va a seguir el mismo modelo básico. Esto seguirá ocurriendo también a nivel Europeo con importes mucho más relevantes.

POR QUÉ LAS EMPRESAS ALEMANAS TIENEN ÉXITO INTERNACIONAL

En 1986 Theodore Levitt, famoso Profesor de Harvard, popularizó el término "globalización", y me preguntó por qué Alemania se sitúa siempre en el ranking entre las posiciones más importantes de la exportación mundial. Poco ha cambiado desde entonces. Alemania ha sido el exportador líder mundial en 10 de los últimos 25 años, y en el año 2013 marcó un nuevo record anual. Exportación y no la demanda doméstica es la que mantiene la prosperidad y el bajo nivel de desempleo. Nunca hasta ahora he visto un mayor interés por el "modelo alemán". Políticos, economistas y ejecutivos

de Corea, Japón, China, Francia y de los Estados Unidos quieren permanentemente conocer cuál es el secreto que hay detrás del éxito Alemán y qué pueden aprender del mismo.

¿Por qué Alemania tiene tanto éxito en la exportación? No hay una respuesta sencilla porque no hay una sola causa. Lo que está claro es, sin embargo, que las grandes empresas no son las responsables del éxito sin precedente de la exportación Alemana. Los Estados Unidos tiene cuatro veces más empresas en la revista "Fortune 500" que Alemania; Japón tiene dos veces más e incluso Francia tiene más. Pero la fuerza exportadora de estos Países se encuentra por debajo de la Alemana. En el año 2011 las exportaciones *per cápita* alemanas fueron de 18.863 $, Francia 8.784 $, Japón 6.258 $ y los Estados Unidos llegaron a la cifra de 4.859 $. Incluso si se ajustan las diferencias en cuanto a la población esto no afecta a estos resultados.

En las raíces del permanente éxito de las exportaciones Alemanas se encuentran las empresas medianas, o más precisamente, una élite conocida como *"Hidden Champions".* Llevo 25 años recopilando los nombres de estas empresas medianas reconocidas en los mercados mundiales como líderes. Mi lista global incluye ahora 2.734 *"Hidden Campions"*, increíblemente 1.307, o el 48%, son alemanas. Este nivel de compañías de élite alemanas es verdaderamente anormal en el mundo. Estas compañías contribuyen con más de la cuarta parte de todas las exportaciones alemanas. Alemania tiene 16 de estos *"Hidden Champions"* por cada millón de habitantes, Francia tiene 1,1, los Estados Unidos 1,2 y Japón 1,7.

Solamente Suiza y Austria están a la par con Alemania pues vienen a tener unas 14 empresas por cada millón de habitantes.

¿Y por qué hay tantas *"Hidden Champions"* en Alemania? De nuevo no hay una repuesta simple porque no hay una causa única. Los *"Hidden Champions"* se han desarrollado y continúan desarrollándose desde un complejo conjunto de influencias, parte de ellas geopolíticas, otras enraizadas en los valores familiares y otras en tradiciones tecnológicas que se remiten siglos atrás.

LA HISTORIA ALEMANA DE LOS PEQUEÑOS ESTADOS

Hasta finales del siglo XIX Alemania, a diferencia de Francia o Japón, no era un Estado nación. Era un conjunto de pequeños Estados, de Estados-Ciudades, de Reinos y de Principados. Las empresas en esa "Alemania" no tenían otra solución que internacionalizarse rápidamente si querían crecer. Puede observarse esta misma urgencia de la internacionalización entre los empresarios alemanes de hoy. Los *"Hidden Champions"* comienzan con la exportación mucho antes que sus competidores extranjeros creando una base fértil para continuar el crecimiento y el éxito exportador.

DESTREZAS TRADICIONALES

Muchas regiones en Alemania poseen una gran tradición en competencias específicas que configuran la actividad económica hasta el día de hoy. Desde hace cientos de años se han producido los relojes en Alemania en la Selva Negra. Los relojes requieren para su desarrollo de unas destrezas de mecánica fina sofisticada. Hoy, Tuttlingen, en el límite de la Selva Negra, es el emplazamiento de más de 400 empresas altamente especializadas en tecnología médica, especialmente en la producción de instrumentos quirúrgicos, un área que requiere una gran destreza en la mecánica fina. O si se mira a Gotinga en el Norte de Alemania: ¿Cómo puede ser que esta pequeña Ciudad Universitaria tenga 39 empresas de Tecnologías de medición Y muchas de ellas sean líderes mundiales en el mercado? La explicación se encuentra en la Universidad de Gotinga, cuya Facultad de Matemáticas fue líder en el mundo durante siglos. Muchas de estas empresas se desarrollaron sobre los primeros principios descubiertos por un pionero matemático *Carl Friedrich Gauss* que enseño durante más de 40 años en la Facultad de Gotinga.

El anterior director de Siemens Edward Krubasik dijo que "Alemania usa su base tecnológica, cuya fuerza se remite a la Edad Media, para tener éxito en el siglo XXI". Y Peter Renner, Chairmann de Dolphin Tecnology, una compañía de medición señala "Alemania es una enorme Oficina de Ingeniería". Algunas cosas realmente no cambian.

EL PODER DE LA INNOVACCIÓN

Para poder evaluar la musculatura alemana en innovación no hay más que mirar el número de patentes *per cápita,* tal como lo publica la *European Patent Office (EPO). Como indicamos al principio* Alemania tiene dos veces más patentes *per cápita* que Francia, cuatro veces más que Italia, cinco veces más que el Reino Unido y dieciocho veces más que España. Solamente Suiza y Suecia se encuentran por encima de Alemania en cuanto al número de patentes *per cápita*. La fuerza innovadora alemana es extraordinaria en Europa y marca referencias internacionales. Los *"Hidden Champions"* tienen cinco veces más patentes por empleado que las grandes corporaciones intensivas en patentes. Y sus costes por patente son solamente una quinta parte de los costes que se les originan a las grandes empresas.

LA FUERTE BASE MANUFACTURERA

En contraste con países tales como el Reino Unido y los Estados Unidos, Alemania ha mantenido su base manufacturera durante las últimas décadas. Se ha criticado, sin duda, este mantenimiento manufacturero en los años pasados, pero esta estrategia llama ahora la atención. El coeficiente de correlación entre el porcentaje del producto interior bruto generado por la manufactura y la balanza comercial (exportaciones menos importaciones) es de 0,79. Puede ser que Alemania se quede anticuada a este respecto, pero asume esta estrategia que ayuda a explicar su éxito como exportador.

TENDENCIAS EN LOS COSTES UNITARIOS LABORALES

Las exportaciones alemanas se han beneficiado de manera notable en la última década manteniendo de manera controlada los costes unitarios laborales. Estos costes crecieron solamente de forma modesta entre los años 2000 y 2012.

En todo este periodo los costes laborales alemanes se incrementaron solamente en un 10,8% comparado con el 24% como media de toda la Eurozona y más del 30% en Francia.

FUERTE COMPETITIVIDAD

En su libro *"Competitive Advantage of Nations"*, Michael Porter afirma que la fuerte rivalidad doméstica es la clave detrás de la cual se sitúa la competitividad internacional de un País. Una tercera parte de los "*Hiddens Champions"* señalan que sus competidores más fuertes se encuentran en Alemania. Esta rivalidad doméstica contribuye a desarrollar la fuerza competitiva de las empresas alemanas.

"MADE IN GERMANY"

Se quiera creer o no el "Made in Germany" aparece en el Reino Unido en 1887 para designar productos inferiores. Actualmente, sin duda, está en el lado opuesto. El sello de primera clase está basado en la calidad de los productos, lo que ha contribuido a apoyar el éxito de los exportadores alemanes.

CLUSTERS INDUSTRIALES

Alemania tiene docenas de clusters industriales que imprimen excelencia al concentrarse las mejores destrezas a nivel mundial en una región. Algunos

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 60 Enero 2013

estos clusters en Alemania tienen sus raíces en esfuerzos remotos en el tiempo tales como , Solingen (la ciudad de los "cuchillos"), los "rodamientos de bolas" en Schweinfurt, "tecnología de cierres" en Velbert y "lápices" en Nuremberg. Otras han surgido más recientemente tales como los "ventiladores-refrigeración" en Hohenlohe, los "vasos termos" en Wertheim, las "interfaces-informática" en Eastern Westphalia. Muchas de las compañías líderes en el ámbito de los "sensores" están situadas en el suroeste de Alemania y los fabricantes de aparatos de "energía eólica" están concentrados en el norte de Alemania.

CLUSTERS EMPRESARIALES

Además de los clusters industriales he encontrado múltiples concentraciones geográficas de varios *"Hidden Champions"* que pertenecen a diferentes industrias. Winhagen una villa en el Rhin con una población de 4.260 habitantes tiene tres líderes mundiales: Wirtgen que hacen las máquinas "cepilladoras de pavimento", el "JK GROUP" de las "cámaras de bronceado" profesionales y Geutebrück que ha desarrollado los "sistemas de vigilancia" (por ejemplo, el Kremlin usan estos sistemas). Pueden encontrarse diversos clusters sorprendentes como líderes en el mercado mundial. ¿Qué es lo que pasa?. Digamos que el ser empresario es una enfermedad "infecciosa y contagiosa". La red social que vincula a las personas en estas regiones aportaX la inspiración que precisan para emular el éxito de sus vecinos y convertirse en líder en los mercados en su propio campo. Alemania es más empresarial de lo que muchos creen, pero todos los empresarios están *"hidden"*.

DISPERSIÓN REGIONAL

En la mayoría de los países la inteligencia se concentra en *hubs* normalmente en la capital. París, Londres, Tokio o Seúl son ejemplos. Por el contrario, pocos países están tan descentralizados como Alemania. Miles de compañías mundiales salpican el paisaje alemán. Esta dispersión regional la considero como una de las grandes ventajas. Parece ser más efectiva para organizar la inteligencia de un país en pequeñas unidades, dispersas en el paisaje que concentrarlas en unos pocos centros que tienden a alimentar grandes burocracias. Incluso en los antiguos Estados de la Alemania del Este han surgido 45 *"Hidden Champions"* en las últimas dos décadas, especialmente en el Estado de Sajonia.

SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Alemania tiene el único sistema de formación profesional que frecuentemente se cita como una de las razones que justifican su fuerza competitiva. Con razón un "Alemania está muy bien posicionada en esta área" informa la OECD en un reciente estudio sobre formación profesional. Yo no tengo nada que añadir a esto. Lo que vemos constantemente es que otros países tratan de replicar el hecho especial del modelo alemán. La región del País Vasco ha adoptado este sistema al principio de los años 90 y los niveles de desempleo juvenil son más bajos que en el resto de España.

LOCALIZACIÓN GEOESTRATEGICA CENTRAL

Incluso en *globalia,* el mundo globalizado del futuro, es necesario salvar las distancias geográficas y los horarios en las diferentes zonas. A este respecto Alemania dispone de una ventaja geográfica singular. Desde aquí se puede telefonear a Japón y a California durante las horas normales de la actividad económica. Pero esto no funciona así entre América y Asia, donde las diferencias de los horarios son entre diez y doce horas. Los tiempos de viaje de Alemania a los centros de negocios líderes en el mundo son mucho más cortos que los tiempos de viaje que tienen que hacer los hombres de negocios en Asia y en América. Ambos Tokio y San Francisco están a menos de 12 horas de Frankfurt. Dentro de la propia Europa Alemania está en el centro. Todas estas ventajas son importantes para el desarrollo de la globalización.

INTERNACIONALIZACIÓN "MENTAL"

Los negocios internacionales requieren de personas que tengan un amplio horizonte cultural. Anton Fugger, que fue uno de los comerciantes globales del siglo XVI dijo: "el mejor lenguaje es el lenguaje de los clientes". Entre los grandes países del mundo Alemania es un país que está a la cabeza en términos de una internacionalización "mental". Solamente países pequeños como Suiza, Holanda y Suecia se encuentran en esta línea.

FILIALES PROPIAS EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS

Incluso las pequeñas y medianas empresas alemanas crean sus propias filiales cuando entran en los mercados extranjeros. Lo que pretenden es estar muy cerca de sus clientes y ofrecerles excelentes servicios. Saben lo que significa la calidad del servicio como elemento importante de la calidad del producto y la calidad del servicio excelente solamente se puede lograr cuando se está en contacto directo con el cliente. No vendiendo a través de distribuidores.

Naturalmente que existen también otros factores que ayudan a explicar el éxito internacional alemán. Frecuentemente las virtudes típicas alemanas tales como la persistencia o puntualidad son las que se mencionan. Yo no sé si verdaderamente juegan un papel importante. Este análisis demuestra que el éxito de las compañías alemanas no surge de una sola fuente, sino que es un conjunto complejo de factores interrelacionados, muchos de los cuales son difíciles de imitar por otros países. La combinación de los factores de éxito atemporales implica para las compañías alemanas que están bien equipadas para la futura arena de una *"globalia"* competitiva.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon realizó sus estudios en las Universidades de Bonn y Colonia doctorándose en 1976 en la Universidad de Bonn. Ha sido Catedrático en las Universidades de Maguncia y de Bielefeld, fue Presidente de la European Marketing Academy 1984-1986. Profesor Visitante en diversas Universidades extranjeras de gran prestigio fundó en 1995 la empresa consultora Simon-Kucher & Partners presidiéndola hasta el año 2009. Ha obtenido el reconocimiento de su labor docente, investigadora y asesora por las Universidades Slovenia, Siegen y Varsovia entre otras con la concesión del Dr. h. c.

Esta publicación se encuentra en: http: : http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414
Los manuscritos originales "Die tieferen Gründe der Misere Südeuropa" y "Why are German companies internationally so sucessful? Han sido traducidos por el Prof. Santiago García Echevarría
EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200
Fax.: +34 91 8855157 – Web: http://www.idoe-uah.es – E-mail: echevarria.iee@telefonica.net / idoe@uah.es

CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. Mª Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras
ISNN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006 IMPRIME: SOKAY SYSTEM, S.L. Parque Empresarial Neinor Henares edificio 3- nave 25 28880 MECO (MADRID) Tel. 91 830 73 91 e-mail: sokay@telefonica.net