

El autor analiza las razones del éxito de las empresas de tamaño medio en Alemania y los pilares en los que se sustenta este modelo.

## Qué aprender de la empresa mediana alemana



**Alfredo Bonet**

Hace solo unos días, en una intervención pública, Su Majestad el Rey unió su voz una vez más a quienes, como el Círculo de Empresarios y otros, venimos defendiendo que el escaso tamaño de las empresas españolas limita la competitividad de nuestro modelo productivo. Las empresas medianas españolas son sólo el 0,6% del total, frente al 99,3% de pequeñas y el 0,1% de grandes, ratios no muy diferentes a las de los países de nuestro entorno, con la excepción de Reino Unido y, sobre todo, Alemania, que cuenta con una proporción cuatro veces superior de empresas medianas (2,5%) y cinco veces de compañías grandes (0,5%). La crisis económica no afectó a esta distribución en Alemania, mientras que, en contraste, en España se ha llevado por delante a una de cada cuatro empresas medianas.

Las empresas medianas alemanas (*mittelstand*), que muestran elevados niveles relativos de investigación, innovación, empleo cualificado, salarios, competitividad, sostenibilidad e internacionalización, explican buena parte del éxito económico de su economía. Un estudio reciente del Círculo de Empresarios estima que si España tuviera una distribución de empresas por tamaños como la alemana, la productividad agregada de nuestra economía podría ser un 13% superior. Alemania utiliza una caracterización propia de las *mittelstand*. En general, esta denominación se refiere a empresas entre 50 y 500 empleados con mayoría de capital familiar, gestionadas por miembros de la familia (en sentido

estricto) o por gestores externos (en sentido amplio), excluyendo empresas cotizadas y sucursales o subsidiarias de otras. Alemania cuenta con unas 70.000 empresas medianas, de las que 37.000 son consideradas *mittelstand*, buena parte de las cuales fueron creadas hace décadas y han sido capaces de superar varias sucesiones y relevos generacionales. La mayoría (70%) están localizadas en ciudades pequeñas y zonas rurales, en las que tienen gran arraigo. 1.300 *mittelstand* son líderes mundiales en sus sectores de actividad, contribuyendo a que las empresas medianas representen el 40% de las exportaciones alemanas.

Podemos identificar hasta seis características que ayudan a comprender el indiscutible éxito de las *mittelstand*: financiación, formación, internacionalización, fiscalidad, I+D+i y colaboración interinstitucional. Las abordamos brevemente a continuación.

El acceso a la financiación de las *mittelstand* se produce en buena medida a través de una extensa red de oficinas bancarias que cubren todo el territorio formada por cajas de ahorro, cooperativas y bancos privados que operan con gran autonomía. Mantienen lazos históricos, estrechos y con voluntad de largo plazo con bancos determinados en una relación de confianza mutua y transparencia que facilita el análisis de riesgos y, con ello, la reducción de las primas y el coste de la financiación a largo plazo.

Alemania dispone de un exitoso sistema de Formación Profesional de colaboración público-privada, que incorpora a empresas, cámaras, sindicatos, ministerios federales y estatales y autoridades escolares; cuenta con 330 títulos oficialmente reconocidos y frecuentemente ac-



### El sistema educativo asegura a las empresas una oferta continua de trabajadores cualificados

tualizados, y que cubren todos los sectores. Hay que destacar que 715.000 jóvenes eligieron la formación profesional el año pasado (70% en el sistema dual) frente a 515.000 que optaron por la Universidad, lo que asegura a las empresas una oferta continua de trabajadores cualificados en niveles de gestión intermedios y acorde a sus necesidades. El sistema se complementa con un modelo de Formación Universitaria Dual, que combina estudios universitarios de ciencias aplicadas y prácticas en empresas, que genera una oferta de jóvenes cualificados listos para asumir responsabilidades y leales a las empresas, ya que el 80% se quedan en aquellas en las que han realizado prácticas. 100.000 estudiantes y 47.000 empresas han par-

ticipado ya en este programa, cuyos planes de estudios se definen a nivel federal y son, por tanto, homogéneos para todos los *Länders* o regiones.

### Internacionalización

Las *mittelstand*, de las que el 89% son exportadoras, se caracterizan también por un temprano proceso de internacionalización, originado en sus inicios por las limitaciones de la demanda en un mercado interno alemán muy debilitado por la II Guerra Mundial y, años más tarde, por la ralentización del crecimiento que supuso la reunificación y el paralelo auge de la demanda en las economías emergentes.

En Alemania, los tipos impositivos son elevados y no hay un sistema reseñable de incentivos fiscales y esquemas de apoyo público para las empresas, pero su sistema fiscal favorece la sucesión. Permite una exención total de impuestos en casos de sucesión en la propiedad de *mittelstand* de padres a hijos. A ello se suma una estrategia decidida y acti-

va del Gobierno para facilitar la sucesión, propiciando el encuentro entre propietarios de empresas y potenciales sucesores.

Las empresas alemanas, y especialmente las medianas, muestran una intensa actividad en investigación, desarrollo e innovación basada en una extensa red de colaboración entre institutos de investigación, universidades y empresas. En este ámbito destaca el *Programa Central de Innovación para Empresas Medianas* (ZIM), establecido en 2008 por el Ministerio de Economía alemán para ofrecer ayudas a proyectos de I+D y que cofinancia más de 3.000 proyectos al año con un presupuesto anual de unos 550 millones de euros. A este programa se suman otros de colaboración público-privada como uno de apoyo a clústeres de innovación o un fondo semilla de alta tecnología para *start up*.

El modelo de desarrollo de las empresas medianas alemanas se basa, por último, en una permanente y leal interlocución y colaboración entre el nivel político, la Administración, las cámaras y las asociaciones empresariales y sindicales, que debaten y promueven las iniciativas de apoyo y regulación de manera conjunta. También existe una sana competencia entre el gobierno federal y los estatales por ofrecer un entorno de negocios cada vez más favorable.

El sistema de *mittelstand* alemán constituye un ejemplo a seguir, pero se ha desarrollado en un entorno y ecosistema muy particular. Su buen funcionamiento se explica en buena parte por razones culturales y un acompañamiento eficaz de las autoridades alemanas. En el Círculo de Empresarios, y en particular en el grupo de trabajo de empresa mediana presidido por Jesús Prieto, somos conscientes de que no es un modelo fácil de exportar y replicar en otros países, pero creemos que se sustenta en unos pilares que pueden servir de inspiración a la hora de definir reformas estructurales que aporten mayor competitividad a nuestro modelo productivo para promover el crecimiento, el empleo de calidad y el bienestar.

**Secretario general del Círculo de Empresarios**

## Expansión

**DIRECTORA** ANA I. PEREDA

**DIRECTORES ADJUNTOS:** Manuel del Pozo y Martí Saballs

**SUBDIRECTOR:** Pedro Blurrn

**Redactores Jefes:** Mayte A. Ayuso, Juan José Garrido, Tino Fernández, Estela S. Maza, Javier Montalvo, Ermelia Viana, José Oriñuel (Cataluña), Roberto Casado (Londres) / Clara Ruiz de Gaudio (Nueva York)

**Empresas:** Yovanna Blanco / **Finanzas/Mercados:** Laura García / **Economía:** Juan José Marcos / **Investigación:** Miguel Ángel Patiño / **Emprendedores / Jurídico:** Sergio Saiz / **Opinión:** Ricardo T. Lucas / **Andalucía:** Nacho González / **Comunidad Valenciana:** Julia Brines / **País Vasco:** Marian Fuentes / **Galicia:** Abaita Chas / **Bruselas:** Miquel Rogé / **Diseño:** César Gabara / **Edición:** Elena Socanilla

**MADRID:** 28033, Avenida de San Luis, 25-27.1ª planta. Tel. 91 443 50 00. **Expansión.com** 902 99 61 11. / **BARCELONA:** 08007, Paseo de Gracia, 11, Escalera A, 5.ª planta. Tel. 93 496 24 00. Fax 93 496 24 05. / **BILBAO:** 48009, Plaza Euzkadi, 5, planta 15, sector 4. Tel. 94 473 91 00. Fax 94 473 91 58. / **VALENCIA:** 46004, Plaza de América, 2.1ª planta. Tel. 96 337 93 20. Fax 96 351 81 01. / **SEVILLA:** 41011, República Argentina, 25. 8.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. / **VIGO:** 36202, López de Letona, 3. 3.ª Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Fax 986 43 81 99. / **BRUSELAS:** Tel. (32) 2311932. / **NEUVA YORK:** Tel. +1 333 5862461. Móvil 639 86 52 02. / **LONDRES:** Tel. 44 (0) 20 77825331.

**DIFUSIÓN CONTROLADA POR**



**PRESIDENTE** ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANO

**VICEPRESIDENTE** GIAMPAOLO ZAMBELETTI

**DIRECTOR GENERAL:** Nicola Speroni

**DIRECTOR GENERAL DE PUBLICACIONES:** Aurelio Fernández

**DIRECTOR GENERAL DE PUBLICIDAD:** Jesús Zaballa

**PUBLICIDAD:** DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICIDAD Tel: 91 443 55 09 / **SECRETARÍA DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD** Tel: 616 506 719 / **COORDINACIÓN** Tel: 91 443 52 58 / 91 443 52 80 Fax: 91 443 56 47 / **INFORMACIÓN PUBLICIDAD** marketingpublicitario@unidadeditorial.es / **CATALUÑA:** Mar de Vicente, Paseo de Gracia, 11, Escalera A, 5.ª planta, 08007 Barcelona. Tel: 93 496 24 22 / **ZONA NORTE:** Marta Meler, Plaza Euzkadi, 5, planta 15, sector 4, 48009 Bilbao. Tel: 94 473 91 07 / **LEVANTE:** Marcos de la Fuente, Plaza de América, 2, 1.ª planta, 46004 Valencia. Tel: 96 337 93 27 / **ANDALUCÍA Y EXTREMADURA:** Rafael Martín, Avda. República Argentina, 25, 8.ª B, 41011 Sevilla. Tel: 95 499 07 21 / **INTERNACIONAL:** Juan Jordán de Urries, Avda de San Luis, 25, 28033 Madrid. Tel: 91 443 55 24.

**COMERCIAL: SUSCRIPCIONES** Avenida de San Luis, 25-27.1ª planta, 28033 Madrid. Tel. 902 123 124. **TÉLEFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS** 902 99 99 46. **DISTRIBUYE** Logintegral 2000, S.A.U. Tel. 91 443 50 00. www.logintegral.com **RESÚMENES DE PRENSA:** Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006). Acceso, TNS Sofres, My News y Factiva.

**IMPRESA:** BERMONT IMPRESIÓN, S.L. Tel. 91 670 71 50. Fax 91 327 18 93.

**Difusión Controlada por** Depósito Legal M-15572-1986 ISSN 1576-3323

**Edita:** Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.