

El modelo industrial alemán, denominado *Mittelstand*, se sustenta en dos pilares: un elevado número de medianas empresas muy competitivas

a nivel global y un ecosistema innovador formado por diversas instituciones de apoyo que facilitan el acceso de las empresas locales a nuevos inputs de conocimiento y a profesionales cualificados en sus respectivos sectores industriales.

El análisis de la estrategia de varias empresas valencianas de tamaño medio nos permite ilustrar sus características distintivas y la potencial aplicación del modelo *Mittelstand* en nuestro contexto regional. Algunos casos destacables en nuestra geografía son las alicantinas Panama Jack, Piko-linos o Chocolates Valor, las castellanenses Pamesa, Porcelanosa o To-

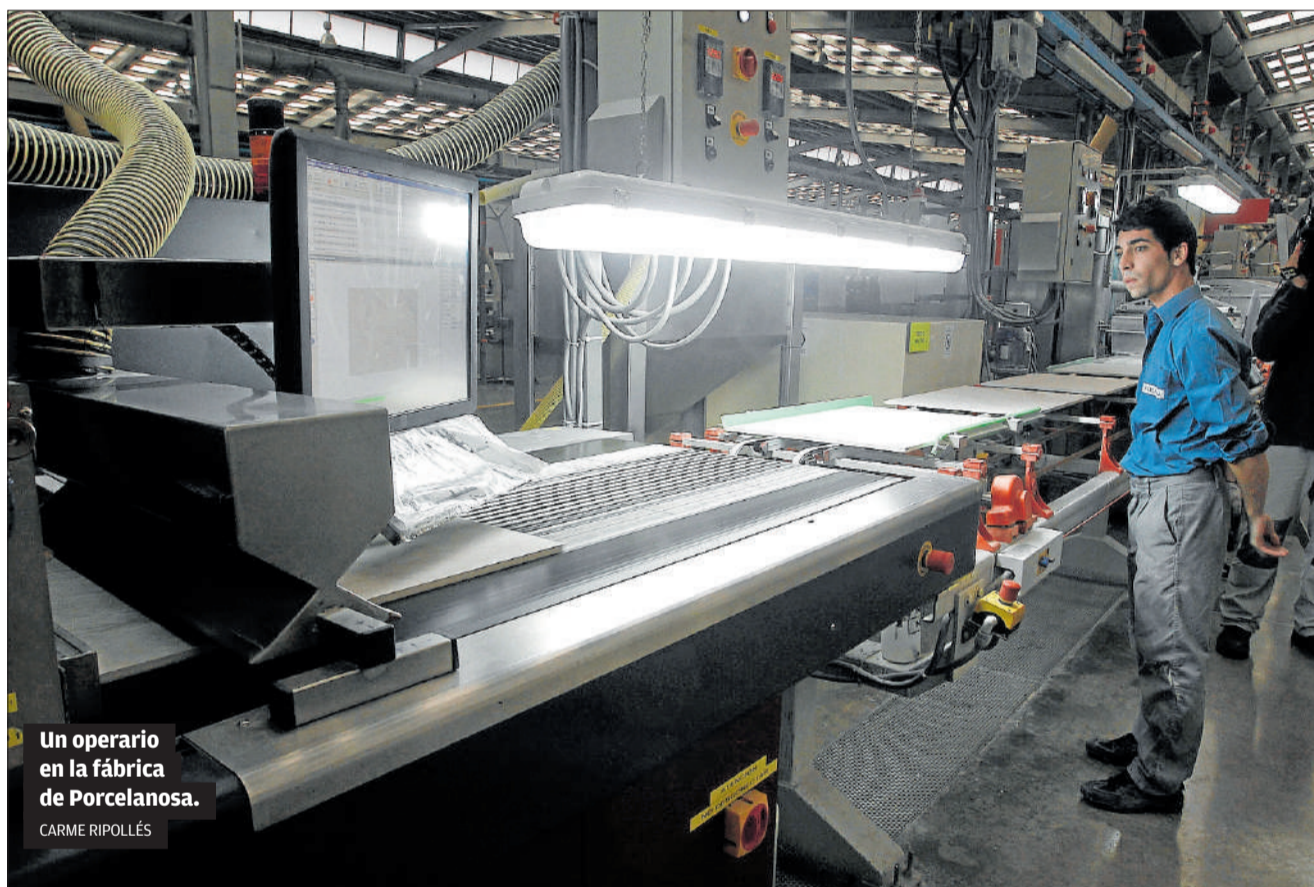
rrecid, o las valencianas Istobal, Fermax o Royo Group International Bathroom, que han sabido reajustar continuamente sus estrategias y lograr posiciones de liderazgo, a pesar de que no siempre pertenecen a sectores caracterizados por una alta intensidad tecnológica. Por ejemplo, esta última, con 1.100 empleados, una facturación de 120 millones de euros e implantación comercial e industrial propia en Europa, Asia y América, se ha convertido en la empresa líder europea en el sector de la fabricación de muebles de baño.

A nivel organizativo, la mayoría de estas empresas son especialistas que compiten en nichos globales. Las innovaciones de producto o servicio no se crean mediante investigación científica en un laboratorio, sino que se desarrollan conjuntamente con clientes a partir de soluciones adaptadas que generan relaciones de dependencia mutua a largo plazo. Su proceso de internacionalización es secuencial, basado en la acumulación de experiencia en el exterior y en la selección de las localizaciones más adecuadas para sus distintas actividades al objeto de dar soporte a su estrategia global. Por ello, en muchas ocasiones, cuando estas empresas producen fuera no están eliminando producción local, sino que la complementan para adaptar su oferta a las distintas regiones y mejorar la eficiencia operativa. Así, las actividades de mayor valor añadido se realizan en España integrándolas con los departamentos de investigación y desarrollo. La investigación suele realizarse aquí, mientras que el desarrollo se implementa en colaboración con los clientes en destino, enfatizando el aprendizaje y la mejora continua. Estas inversiones selectivas en el exterior se utilizan de manera paralela a otras formas de entrada clásicas en las pymes, como la exportación. La adecuada combinación de estos modos de entrada de menor compromiso con fórmulas más avanzadas (filiales, *joint ventures*, acuerdos de cooperación) les permite capturar mejor las oportunidades en los mercados extranje-

¿PUEDE EL MODELO INDUSTRIAL ALEMÁN VENIR A VALÈNCIA?

JOSÉ PLA BARBER / CRISTINA VILLAR

Profesores de Negocios Internacionales de la Universitat de València



Un operario en la fábrica de Porcelanosa.

CARME RIPOLLÉS

ros. Esa interacción más estrecha con el país anfitrión facilita el acceso a una diversidad de conocimientos, habilidades y recursos humanos disponibles en estos mercados. Al mismo tiempo, el nuevo conocimiento fortalece el *stock* de información en el país de origen, lo que, a su vez, contribuye a la consolidación de una mentalidad global en la organización.

La gran mayoría de estas empresas son familiares, pero adoptan un sistema de gobernanza denominado «capitalismo de familia», armonizando directivos profesionales y miembros de la familia envueltos en la gestión, que todavía mantienen el control sobre la propiedad y que juegan un papel determinante en la transmisión de una clara misión y valores. La supervivencia a largo plazo más que el éxito financiero, la identificación con el entorno local y la búsqueda de un consenso con todos sus *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, bancos, gobiernos locales, universidades, etc.) son los pilares básicos de este sistema. Sus estructuras organizativas tienden a ser más planas y permiten el uso de canales de comunicación informa-

les a través de los cuales se construye un clima de confianza mutua y lealtad entre empleados y empresarios que genera estabilidad a largo plazo.

Por tanto, aunque efectivamente contamos con un número notable de empresas altamente competitivas que siguen estrategias muy parecidas a las del *Mittelstand*, el segundo aspecto clave del modelo industrial alemán viene determinado por el papel que juegan las instituciones y los sistemas regionales de innovación en la dinamización y refuerzo de la orientación global de estas empresas. Es aquí donde podemos señalar ciertas debilidades y posibles propuestas de mejora.

E EL MODELO ALEMÁN SE SUSTENTA EN MUCHAS FIRMAS MEDIANAS MUY COMPETITIVAS

Una de las críticas recurrentes que hemos observado en nuestras investigaciones es que, si bien existen muchos organismos que promueven la mejora de la competitividad de las empresas valencianas, no siempre se obtienen las sinergias que se esperarían de un sistema integrado. Por otra parte, con relación a las ayudas públicas, en muchas ocasiones, observamos que las estrategias empresariales van por delante de las políticas para impulsar su desarrollo, donde las ayudas públicas responden a un perfil de empresa algo obsoleto. De hecho, son precisamente las empresas de tamaño medio las que perciben un mayor desajuste entre sus necesidades y las ayudas propuestas, con una oferta institucional centrada en favorecer la exportación de las micro-empresas o las inversiones de las grandes. Adicionalmente, aunque la producción científica en nuestra comunidad presenta unas

cifras positivas, no siempre

llega a los actores finales del sistema: las empresas. En este sentido, cabe recordar que como la participación del sector privado valenciano en la I+D es menor que la media española, y cerca de un tercio inferior a la media europea, las soluciones aportadas por el sector público adquieren mayor relevancia en la reducción de esta brecha.

Desde nuestro punto de vista, las ayudas públicas para estas empresas deberían incidir en políticas de corte estructural destinadas al fortalecimiento de las infraestructuras adaptadas a las necesidades de estas y que permitiesen el aseguramiento de los insumos básicos en sus procesos, como son la energía o el agua, o la disponibilidad de suelo industrial no especulativo. Asimismo, sería necesaria una mayor inver-

sión en un modelo de formación profesional que respondiese a sus necesidades y el fomento de un marco regulatorio estable y transparente que incorporase los nuevos desafíos sociales y ambientales, cada vez más complejos, como son la lucha contra el cambio climático, la exclusión social y la sostenibilidad.

A pesar de que desde las administraciones públicas, el Ivace, la Agencia Valenciana de Innovación, las asociaciones empresariales y la propia red de institutos tecnológicos se han hecho importantes esfuerzos por ayudar a las empresas valencianas a mejorar la competitividad, creemos que la apuesta actual debería ser más ambiciosa, incorporando planes específicos ajustados a las necesidades de estos nuevos modelos de empresa más avanzados que, a su vez, impulsasen un cambio de actitud y fomentasen la realización de ejercicios de benchmarking en las pymes más tradicionales. Estas iniciativas deberían contemplar dos parámetros en la medición de los méritos y resultados empresariales: la capacidad de generar valor añadido en el territorio y la posibilidad de generar externalidades positivas en el resto de miembros del ecosistema empresarial.