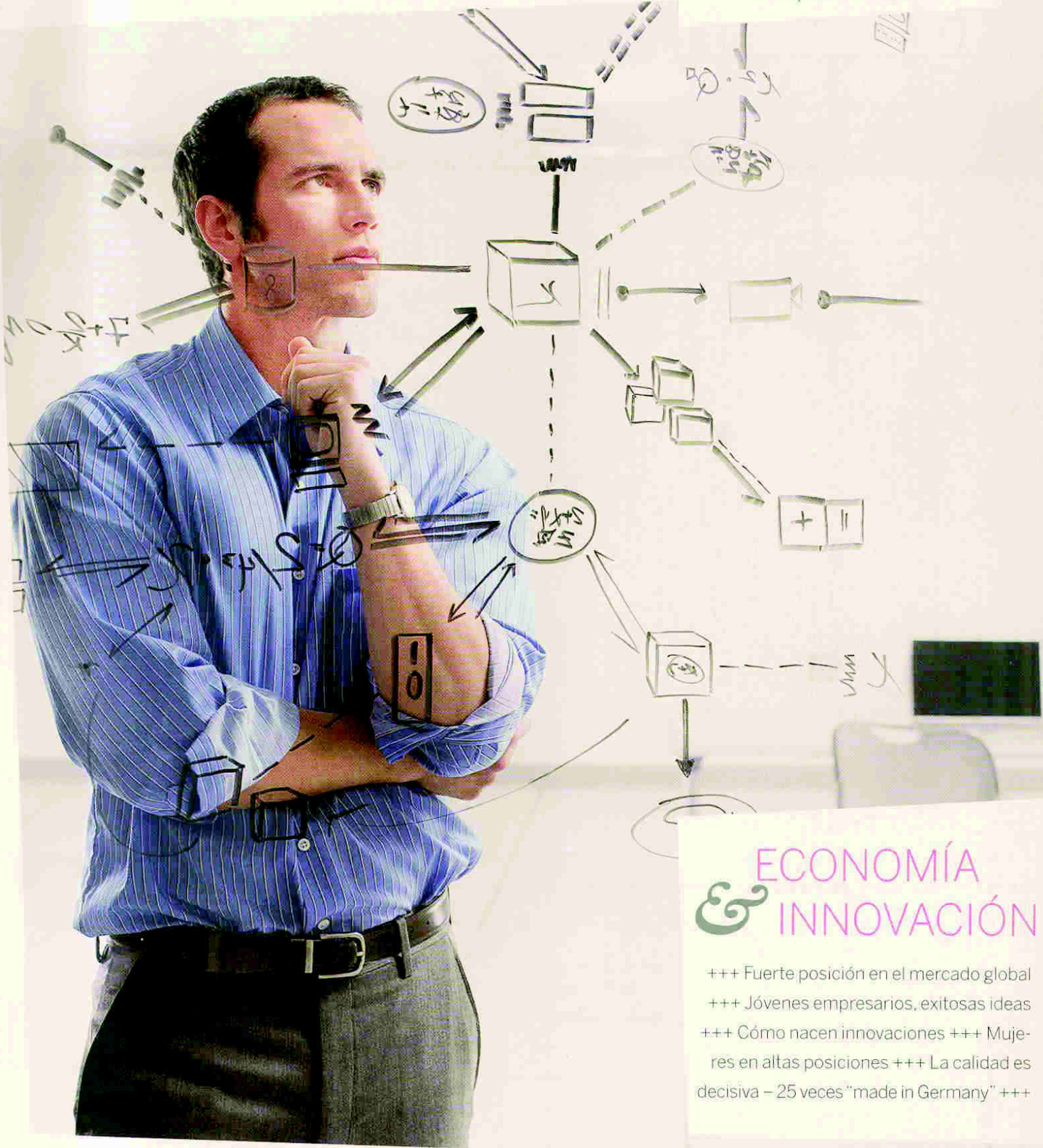


+++ GUÍA DE BOLSILLO +++

Campus Alemania



ECONOMÍA & INNOVACIÓN

- +++ Fuerte posición en el mercado global
- +++ Jóvenes empresarios, exitosas ideas
- +++ Cómo nacen innovaciones +++ Mujeres en altas posiciones +++ La calidad es decisiva - 25 veces "made in Germany" +++

"New energy for the future."

Baris Karacay from Turkey studies electrical engineering at RWTH Aachen University.



The picture was taken at a charging station in front of the SuperC building at RWTH Aachen University.

www.study-in.de

Study in
Germany



Land of Ideas

Buenas perspectivas

Quien este verano sigue las noticias en las páginas económicas, encuentra muy positivas señales: "El mayor aumento del comercio exterior desde hace diez años", "Impulsos en la fabricación de maquinaria". "La economía alemana está de fiesta", se anuncia ya entusiastamente en el índice de negocios Ifo, que subió tanto en julio de 2010 como no lo hacía desde la reunificación, hace 20 años. Luego de los años de crisis 2008 y 2009, la economía recupera la confianza. La más severa crisis económica desde hace décadas parece haber sido superada.

Si bien en muchas áreas no se ha alcanzado aún el nivel anterior a la crisis, el volumen de pedidos, sobre todo en los sectores de exportación, crece constantemente. "La economía alemana se recupera", anuncia también la Agencia Federal de Empleo. La situación en el mercado laboral se ha distendido sensible-

mente. Si se cumplen los pronósticos, el crecimiento económico en Alemania podría superar en 2010 la marca del 2 por ciento. En mayo, las exportaciones se recuperaron dos veces más fuertemente de lo que se esperaba, ascendiendo las ventas al exterior a 77.500 millones de euros.

¿Qué impulsa a la economía? Son sobre todo mujeres y hombres con ideas y dinamismo, visiones y valor; son las empresas, que llevan a la práctica sus proyectos. La economía alemana vive de las innovaciones, de brillantes marcas, que pueden ser modelo. Y también de que todos los talentos encuentren su lugar en la economía. Justamente de ello trata esta edición, con el tema central "Economía e innovación".

¡Que disfrute de la lectura!. Peter Hintereder, redactor jefe



Precisión y calidad: en Alemania son fabricados productos de alta calidad para el mercado mundial. En la foto: fabricación de relojes en Manufaktur A. Lange & Söhne, empresa de larga tradición

08 El nuevo Presidente Federal

Christian Wulff es el décimo Presidente Federal y con sus 51 años, también el más joven jefe de Estado alemán hasta ahora

12 La generación de fundadores 2.0

Cada vez más personas en Alemania se hacen independientes. Un vistazo a Alemania, país de fundadores de empresas

22 Un cuadrado va por el mundo

Cuadrado. Práctico. Bueno. Chocolate Ritter es una de las más conocidas marcas internacionales. La historia de éxito de una empresa con un producto solo

28 60 años de innovaciones

Desde la zona de absorción de impactos en vehículos y el Airbus A380 hasta la tomografía computarizada: inventos alemanes son sinónimos de progreso

32 ¿Cómo se impulsa la innovación?

Entrevistas con tres expertos, una investigadora, un ejecutivo y un desarrollador, sobre estrategias empresariales y la senda de la idea al éxito de mercado

38 Nuevas mujeres tiene Alemania

La economía alemana se feminiza; una nueva generación de excelentes ejecutivas asume cada vez más posiciones de punta

46 Diplomacia y economía

Entrevista con Ursula Müller, Delegada para la Promoción del Comercio Exterior y la Política para el Desarrollo en el Ministerio Federal de RR. EE.

48 Fábricas del futuro

Desde el automóvil, pasando por la vestimenta, hasta la técnica energética: en la producción, empresas alemanas confían en el país

52 Fuerte actor en la economía mundial

Alemania es una de las economías líderes. La fuerte industria y la gran exportación sientan normas internacionales

58 ¿Qué caracteriza a los productos alemanes?

Cinco expertos económicos, de EE. UU., el mundo árabe, China, Japón y los Países Bajos, dan respuestas.

62 25 veces "made in Germany"

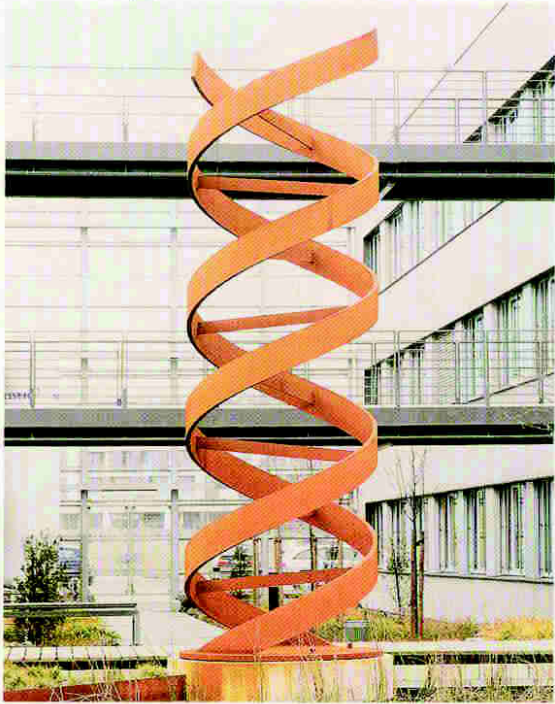
Una selección de productos alemanes innovadores, de primera calidad y excelente diseño

66 Ficha técnica, cartas de lectores

En la página 27 de esta edición se encuentra la "Guía de bolsillo Campus Deutschland": 44 páginas sobre los estudios universitarios en Alemania, con abundante información y consejos prácticos.



La generación de emprendedores 2.0



bio.logis – En la Science City Frankfurt Riedberg (arriba) **Daniela Steinberger** (izquierda) está montando una empresa de biotecnología para genética de diagnóstico. Con el proceso bio.logis se pueden diagnosticar antes y tratar mejor enfermedades hereditarias. Más rápido y a menores costes. www.bio.logis.de

La idea: ser empresario. Cada vez más personas en Alemania ponen su propio negocio. A veces el camino conduce de la idea original al liderazgo internacional. Un vistazo a la Alemania de los emprendedores.

Usted está asistiendo a una mutación de AND descubierta hace poco tiempo, comenta Daniela Steinberger. “Esta modificación genética generará probablemente diabetes.” Lo que suena a sensación mundial, es tarea cotidiana para la gerente de bio.logis. La responsable de la división médica de la joven compañía se aleja de la pantalla, nos guía con calma por los laboratorios de la Science City Frankfurt Riedberg y nos explica el complejo tema en términos sencillos. “Determinamos en el laboratorio datos genéticos de personas y los procesamos en una plataforma informática propia para que todos puedan usarlos”, explica Daniela Steinberger. “Ello permite identificar y combatir una enfermedad más rápidamente. Así se puede ayudar a personas que sufren enfermedades no detectadas o que no toleran ciertos fármacos.” A diferencia de otros oferentes de análisis, bio.logis no sólo analiza las muestras genéticas, sino que interpreta los cambios sucedidos y los convierte en datos medicinalmente útiles. En este ámbito de actividad, la compañía es líder mundial.

El vertiginoso desarrollo de bio.logis está estrechamente vinculado con Daniela Steinberger, una mujer altamente cualificada, curiosa y emprendedora. Casi cinco años trabaja Steinberger como médica en la sala de operaciones antes de empezar a dedicarse a la genética humana a principios de los años 90. Escribe estudios científicos en la clínica universitaria de Giessen, obtiene la promoción como profesora catedrática y es ya funcionaria pública cuando recibe una llamada de una agencia de cazatalentos. Un laboratorio líder del área de Wiesbaden desea invertir en el desarrollo de la división de genética humana. A pesar de que ella realmente no tiene ningún interés, escucha con atención la oferta. El carismático jefe la convence de pasarse al sector privado. Allí descubre su pasión empresarial. “Desa-

juwi — Desde su sede en la ciudad de Wörrstadt en Rheinhesen, los fundadores **Matthias Willenbacher** y **Fred Jung** (a la derecha) conciben y realizan instalaciones para la producción de energía renovable en todo el mundo. La nueva sede central, el edificio de oficinas energéticamente más eficiente del mundo (abajo), ha debido ser ampliada dos veces por el rápido crecimiento de la compañía desde 2008. www.juwi.de



Rüdiger Mosler, juwi Holding AG

Desarrollar un organismo empresarial es casi tan emocionante como la biología”, opina Daniela Steinberger. Ella quiere poner a prueba sus capacidades, obtiene un MBA en la European Business School de Economía de la Salud. A continuación hace un descubrimiento de importantes consecuencias. “Cada vez más información genética se puede conseguir a costes cada vez más bajos”, añade Steinberger. “Algún día cualquier farmacia ofrecerá análisis gratuitos. Si es así, me pregunté entonces, ¿cuál será mi tarea en el futuro inmediato?” Su respuesta: interpretar la información genética. La idea se convierte en plan de negocios, convence a bancos y ella es la primera empleada de bio.logis. Hoy la empresa cuenta con equipos técnicos de análisis por valor millonario y se han sumado a la plantilla 24 empleados. Y la compañía sigue creciendo. “La genética de diagnóstico no se aprovecha suficientemente en la medicina. Aquí hay un potencial enorme”. Pronto la compañía piensa ofrecer un servicio de análisis rápido y de bajo coste también para clientes privados. “Personal Genomics Services” es la palabra mágica.

Bio.logis es el ejemplo perfecto de un exitoso emprendimiento. Cada vez más personas en Alemania deciden poner su propio negocio. Pese a la crisis fueron 410 000 en 2009, un 2,7 por ciento más que el año anterior. La prensa económica está colmada de historias de éxito de jóvenes empresarios. Amazon ofrece gran cantidad de libros de autoayuda para emprendedores. A los concursos en los que se premia a los mejores emprendedores

se presentan cientos de postulantes. “¿Ola de emprendimientos en 2010?” se pregunta el boletín del Ministerio Federal de Economía y Tecnología (BMWi). El origen de esta tendencia, según el Ministerio, es la presión de los mercados de trabajo. Contrariamente a lo que sucedió en el periodo de bonanza hacia el año 2000 con el auge del Internet, cuando jóvenes renunciaban a sus puestos bien remunerados para participar en el éxito del Nuevo Mercado, los emprendedores actuales se ponen por su cuenta por la amenaza del desempleo o por desempleo real. El campo de pruebas preferido es el sector de servicios. El espectro de actividades abarca desde la empresa unipersonal pasando por la compañía de servicios de limpieza de edificios hasta estudios de ingenieros.

Juwi es una joven empresa que gracias a su competencia técnica ha alcanzado puestos de liderazgo a escala mundial a un ritmo vertiginoso. La compañía, llamada así por sus fundadores Fred Jung y Matthias Willenbacher, se ha especializado en el diseño y la gestión de instalaciones de energías renovables. El éxito en números: 400 aerogeneradores en 65 localidades a escala internacional. 500 megavatios de energía solar instalada. Inversiones millonarias y el volumen de negocios se ha incrementado diez veces de 2005 a 2010. Este año, la compañía viene incorporando un empleado nuevo al día. En octubre darán la bienvenida al empleado número 1000. El hiperactivo fundador Matthias Willenbacher está sentado en su oficina en el último piso de la



Crytek

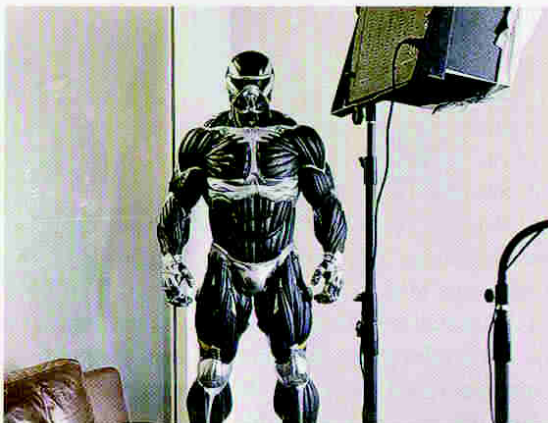


nueva sede en Wörrstadt, Rheinhesen. El edificio de oficinas de máxima eficiencia energética en el mundo ha sido ampliado ya dos veces desde 2008. "No será la última vez", asegura Willenbacher y cuenta los comienzos. "En 1995 leí que un grupo de ambientalistas querían producir energía de bajo impacto para el medio ambiente en la región del Eifel. La idea me fascinó. Pensé que si ello era posible en el norte de Renania-Palatinado, entonces también debería funcionar en mi región natal de Palatinado." Willenbacher, físico de profesión, se informó en el Eifel, verificó las condiciones del viento en el Palatinado y conoció al economista agrario Fred Jung. Sobreponiéndose a todas las resistencias, instalaron su primer aerogenerador en 1996 y fundaron la empresa Juwi. El negocio se nutre del hecho de que para generar energía eólica no solo se necesita un aerogenerador, sino también asesoramiento en la búsqueda del sitio ideal, planificación, financiamiento y diseño. Juwi actúa en todas las variedades de fuentes de energía renovable, las combina con inteligencia y atiende a propietarios de inmuebles, compañías de servicios públicos, municipios e inversores institucionales. Casi a diario la innovadora empresa anuncia nuevos proyectos. En la actualidad se está desarrollando la nueva área de negocios de construcción de edificio de alta eficiencia energética. Muy arriba en la agenda se halla el tema de la movilidad eléctrica. Se ha instalado una sala de exposiciones en los locales de

la empresa. Y el jefe acelera y se aleja en su coche deportivo eléctrico Tesla.

Cambio de escena. En la antigua fábrica de jade, en el este de Frankfurt, 300 jóvenes creadores, diseñadores gráficos y programadores de más de 40 países trabajan en penumbrosas habitaciones en la producción de nuevos juegos. La comunidad internacional de jugadores espera con impaciencia la fecha de lanzamiento de la nueva versión de "Crysis 2" de la firma Crytek.

La empresa alemana de desarrollo de juegos virtuales es una de las más innovadoras del mundo, triunfa con su tecnología "cutting edge" e innovaciones gráficas y se ha hecho un nombre con grandes éxitos de venta como "Far Cry", "Crysis" y "Crysis Warhead". "Crysis 2" supera largamente en cuanto a diseño gráfico a todo lo existente hasta el presente e imprime al término 'fotorrealismo' un significado totalmente nuevo", explica Cevat Yerli, uno de los tres hermanos de ascendencia turca que fundaron la empresa. "Estamos en negociaciones con Electronic Arts." EA es la mayor empresa mundial de desarrollo y distribución de videojuegos, con sede en California. Retrospectiva. A fines de los años 80, los tres hermanos Avni, Cevat y Faruk Yerli están sentados en el cuarto de su casa de Coburg en Alta Franconia delante de su Commodore C-64 y juegan al Donkey-Kong. A los 12 años Cevat empieza a experimentar con juegos. Poco a poco se van sumando cada vez más interesados en la plataforma virtual crytek.com. En 1999 elaboran la primera versión demo. En el año 2000, los tres hermanos prueban suerte en E3, la mayor feria de juegos del mundo, en Los Ángeles. "Probablemente



Crytek – En la antigua fábrica de jade en el este de Frankfurt, jóvenes de más de 40 países desarrollan nuevos juegos para ordenadores y videojuegos (derecha). Los 3 hermanos de ascendencia turca **Avni, Cevat y Faruk Yerli** (izq.) han hecho crecer la empresa que es hoy ya es uno de los líderes mundiales. ¿Cuál es su primer entretenimiento?: jugar. www.crytek.com



Dietrich Schirmer (3)



Vapiano – Desde Bonn los cuatro socios **Gregor Gerlach, Klaus Rader, Kent Hahne y Frieder Finteis** (derecha) dirigen Vapiano. La joven empresa de franquicias (izquierda) se ha especializado en cocina italiana, estilo mediterráneo y expansión internacional. www.vapiano.com



éramos los únicos que habíamos pagado la entrada”, cuenta Avni. En la feria, tienen que suplicar para que les concedan una entrevista. Finalmente, un empleado del productor de chips gráficos Nvidia cede: “Vengan a las 5 de la tarde a la recepción.” No bien empezó la reproducción del demo se hizo el silencio en el puesto de la feria. Los visitantes miraban sorprendidos la pantalla. Los expertos en diseño gráfico de la costa occidental nunca habían visto imágenes de ese tipo. Al cabo de media hora los hermanos Yerli ya tenían el contrato en el bolsillo. Ese fue el nacimiento de Crytek. La compañía tiene hoy su sede central en Frankfurt y filiales en Kiev, Budapest, Sofía, Seúl, y Nottingham. Avni se ocupa del negocio, Cevat de la producción y Faruk coordina la labor de las diferentes sedes. Los tres hermanos no temen el futuro. “Tecnológicamente estamos cinco años por delante de la industria cinematográfica”, afirma Avni.

Después del productor de programas informáticos SAP y la empresa de biotecnología Qiagen, que han sido probablemente los dos más exitosos emprendimientos alemanes de las últimas décadas, empuja de atrás una nueva generación de empresarios con buena formación y buenas ideas, que detectan a tiempo tendencias del mercado y muestran el valor de poner un negocio. Son activos en sectores de crecimiento como la biotecnología, la tecnología ambiental o la economía creativa, confían en Alemania y se proyectan por el mundo. Alemania no es hasta ahora considerado un país de emprendedores. Según un estudio reciente del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que analiza emprendimientos a escala mundial, Alemania se sitúan en el puesto 15 entre 20 economías innovadoras. Este análisis sin embargo, se refiere sólo a la cantidad, y no la a calidad de las nuevas empresas.

No siempre tiene que ser una empresa de alta tecnología la que tiene éxito. Así lo demuestra el ejemplo de Viapiano. En

este caso fue decisivo el instinto para captar las tendencias del mercado, es decir, el espíritu de la época. Un ambiente para relajarse, el encanto y alegría de vivir del Mediterráneo prometía el gastrónomo que puso en marcha el proyecto. La idea era servir comidas italianas de modo que el cliente se sintiera “como visitante en casa de amigos.” En 2002 abrió el primer local en Hamburgo. Dos años después Vapiano concede la primera franquicia. Hoy ya existen 76 restaurantes en todo el mundo, 31 de los cuales están en Alemania y 45 en otros países, por ejemplo en Washington, Brisbane y Dubai. Pronto se constituyó el cuarteto actual de socios. Kent Hahne, hijo de inmigrantes alemanes en Estados Unidos, el típico “sonnyboy”, se une al grupo. Hahne se crió en Estados Unidos pero inició su carrera de gastrónomo con un Sports-Bar en Bonn. Después obtuvo una licencia de McDonalds y operó con éxito sucursales en toda Alemania. En McDonalds aprendió “todo” lo que sabe, asegura Hahne. En 2006 vendió su licencia y se concentró en una sola meta: Vapiano. Hahne recuerda al legendario empresario Rudolf-August Oetker que, como socio colectivo del banco de Vapiano, aprobó con su firma de puño y letra los negocios de Vapiano hasta su muerte en 2007. La firma es como un sello de calidad para la generación de emprendedores 2.0.



Info

de **“Alemania, país de emprendedores”**

En enero de 2010, el Ministerio Federal de Economía y Tecnología, la Cámara Alemana de Industria y Comercio (DIHK), la Confederación Alemana de Artesanos (ZDH) y la Asociación Federal de Profesiones Liberales (BFB) presentaron la nueva iniciativa "Alemania, país de emprendedores". Su objetivo es fortalecer la cultura de emprendimiento en Alemania y brindar apoyo a emprendedores desde el primer consejo, pasando por el plan de negocios hasta la inscripción oficial del negocio. Desde 2009, un centro de competencia apoya en Eschborn a emprendedores en el creciente y dinámico sector de la cultura y la economía creativa.

ACTUALIDAD ECONÓMICA

LA HISTORIA DE QUELLE, GUSTAV SCHICKEDANZ

Fue uno de los grandes. Gustav Schickedanz revolucionó la venta por correo, caracterizó a la sociedad de consumo y marcó la imagen de la empresa alemana de éxito como ningún otro hasta entonces. Cuando Schickedanz puso en marcha su negocio por correo en 1927, él y su "Quelle" se enfrentaron a tiempos tumultuosos. 50 años más tarde, el año de su fallecimiento, la familia Schickedanz era una de las más ricas de Europa y Quelle la empresa de venta por correo más grande del continente. A través de ella se podían adquirir 80 000 artículos –desde camisones hasta casas prefabricadas. El catálogo de Quelle era la obra impresa en alemán de mayor tirada, con 7,5 millones de ejemplares. Incluso en la insolvencia estableció la empresa un récord: la liquidación iniciada en otoño de 2009 fue la mayor que ha tenido lugar en el comercio minorista alemán. El historiador Gregor Schöllgen narra en su biografía, publicada por Berlin Verlag, cómo se llegó a ese punto. Para empezar, tuvo acceso al archivo privado de la familia Schickedanz. Su libro habla del ascenso y la caída de una empresa y un sector, y de los puntos fuertes y débiles de la economía alemana a lo largo del tiempo.



MERCADO INMORAL, ANÁLISIS DE LA CRISIS FINANCIERA

Conoce mejor que nadie el epicentro europeo de la crisis financiera: Susanne Schmidt trabajó durante 30 años en la City de Londres como directora de banco y después como periodista financiera. En su libro "Markt ohne Moral", la doctora en economía analiza el mercado financiero, disecciona el ánimo de sus actores y el fracaso de la elite financiera internacional. La hija del antiguo canciller Helmut Schmidt tiene la agudeza mental de su padre. Analiza las causas de la crisis financiera y explica por qué cuenta con la siguiente. Reclama una mejor supervisión global de los mercados financieros, agencias de ranking independientes, "una visión realista y coraje". Los banqueros deberían volver a ser proveedores de servicios de la economía real.



PRODUCCIÓN VERDE, UNA GANANCIA PARA EL MEDIO AMBIENTE Y LA ECONOMÍA

Hace tiempo que la ecología y la economía no son extremos opuestos: al contrario, las energías renovables y las tecnologías ecológicas desempeñan un papel crucial en los mercados del futuro. La subida de los precios de las materias primas y la responsabilidad de proteger el clima hacen que sea así. En Alemania, el tema de la producción con un uso eficiente de los recursos es muy importante en la política, la investigación y la economía. Ya se trate de la generación de electricidad con pocas emisiones de CO₂, de motores eléctricos inteligentes o de tecnología para filtros de polvo fino: las empresas alemanas están muy bien posicionadas, o son líderes, en el desarrollo y utilización de tecnologías que usan los recursos de forma eficiente. La fuerza innovadora tanto de agentes globales como de empresas medianas se une en tecnologías que combinan con éxito la rentabilidad y la sostenibilidad. Apuestan por altos estándares de calidad y ecología y cooperan estrechamente con institutos de investigación y universidades. Las tecnologías que ahorran material y energía son buenas para el medio ambiente y para la competitividad a nivel internacional.



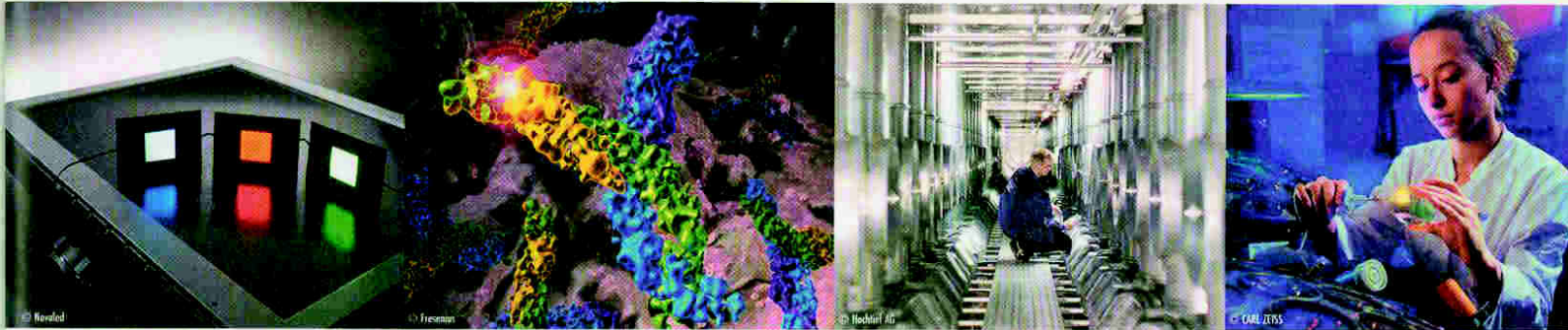
El Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBF) pondrá en marcha en otoño de 2010 una campaña sobre las tecnologías de producción verde bajo el lema "Research in Germany". Los seleccionados serán presentados bajo el moto "Leading Ideas for Green Production" durante 2011 y 2012 en ferias, roadshows y eventos sobre tecnologías de producción que usan los recursos de forma eficiente en China, el sureste asiático, Oriente Medio, norte de África y la CEI. Las tecnologías de producción basadas en la energía solar, eólica e hidráulica son interesantes tanto para las naciones industrializadas, como para los países en vías de desarrollo. El compendio "Green Production Technologies" de 600 páginas, editado por la Asociación Alemana de Fabricantes de Maquinaria y Plantas Industriales y patrocinado por el BMBF, ofrece una impresionante visión general del abanico y la fuerza innovadora de las empresas y los institutos de investigación alemanes.

www.research-in-germany.de



Find out about Research in Germany

www.research-in-germany.de



Discover our extensive range of information:

- Daily research news
- Key research areas
- Research organisations
- Funding organisations and career opportunities
- Web guide with more than 300 annotated weblinks
- Research events

Subscribe to our newsletter today!
www.research-in-germany.de/newsletter



RITTER SPORT

Alfred T. Ritter, nieto del fundador, es desde 2005 director gerente de Ritter Sport



Un cuadrado va por el mundo



La idea fue de la esposa del fundador de la empresa. "Hagamos un chocolate que quepa en todo bolsillo", dijo Clara Ritter en 1932. Fue el comienzo de un éxito mundial. La empresa que fabrica sólo ese producto es hoy una de las más conocidas marcas internacionales. Cuadrado, práctico, bueno.

Ha llegado a su destino", dice la voz del aparato de navegación. Es la sede de Ritter Sport, el fabricante de chocolate conocido en todo el mundo. En la calle Alfred-Ritter-Straße 25, en Waldenbuch. En Suabia, la tierra de Daimler, Porsche y Bosch, el navegador puede orientarse por los nombres de fundadores de empresas. Las calles no llevan nombres de poetas y pensadores, sino de exitosos empresarios. Alfred Ritter es uno de ellos. En 1912 fundó con su esposa, Clara, una fábrica de chocolate y golosinas en Stuttgart, a 15 kilómetros. En 1930, la empresa se muda a Waldenbuch. En 1932, a Clara se le ocurre la idea que fundamenta el éxito de la empresa. "Hagamos un chocolate que quepa en todo bolsillo sin que se parta y que pese lo mismo que la tableta normal". El cuadrado de chocolate es bautizado "Ritter's Sport Schokolade". Había nacido una marca.

Cuadrado. Práctico. Bueno. El eslogan creado en 1970 es hoy conocido en todo el mundo y sinónimo de la singularidad de una marca. Cuadrada es la forma. Práctica, la original envoltura con el pliegue, que hace posible abrirla con una mano. Y bueno por el sabor y las materias primas de alta calidad. Ritter Sport ha demostrado durante décadas que también una empresa con un solo producto puede reinventarse constantemente. En 1974 sale a la venta la "gama multicolor". Cada uno de los sabores, actualmente más de veinte, desde nuez hasta biológico, viene en un color diferente. En 1982 salen al mercado los "minis"; en 2008, Sport Bio. Ahora sale a la venta para cada estación del año un nuevo sabor. Los éxitos del verano boreal 2010 son stracciatella, almeiz yogur y melocotón-maracuyá. Suaba. Familiar. Responsable. Ritter Sport es en 2010 una típica empresa familiar suaba. Alfred T. Ritter,



1912 – Alfred Eugen Ritter y Clara Ritter, de soltera Göttle, fundan una fábrica de chocolate y golosinas en Bad Cannstatt, Stuttgart. En 1930, la empresa en expansión se muda a Waldenbuch



el nieto del fundador, dirige la empresa de casi cien años en la tercera generación. Unos 800 empleados producen diariamente 2,5 millones de tabletas de chocolate, exclusivamente en la fábrica de Waldenbuch, una pequeña ciudad de 8000 habitantes. El 30% se exporta a 91 países. Y además de hacer chocolate, la empresa apoya actividades ambientales, sociales y culturales. Ritter Sport impulsa desde 1990 una iniciativa de comercio justo para la producción de cacao en Nicaragua. En 2002 se construye en los terrenos de la empresa una planta de cogeneración de energía eléctrica y térmica, que hoy cubre el 30% de la demanda propia de energía y el 70% de la de calor. Desde hace ya 10 años no existen los grupos de salarios más bajos, hombres y mujeres ganan lo mismo. Y desde 2005 se halla junto a la fábrica el Ritter Sport Museum.

Psicología. Arte. Ideales. Alfred T. Ritter es un suabo típico. Innovador y hábil para el comercio, pero también modesto y sencillo. No obstante, es diferente a los demás. El movimiento estudiantil y la catástrofe de Chernóbil marcaron su vida. Estudió ciencias económicas y psicología, trabajando al principio como terapeuta en Heidelberg. A fines de los años 80 fundó una empresa ambiental, que produce hasta hoy sistemas alternativos de calefacción. No es sino en 2005 que asume la dirección de Ritter Sport, quitándosela a un gerente ajeno a la empresa debido a diferencias en la estrategia de expansión. Marli Hoppe-Ritter, su hermana, es presidenta del consejo consultivo. Estudió derecho en Heidelberg y preside la asociación que abrió en 1976 uno de los primeros refugios autogestionados para mujeres maltratadas. Colecciona arte enfocado en el cuadrado. Las obras, en el ínterin unas 700, son expuestas en el Museo Ritter. A ambos los une el ideal de un mundo mejor.

Personal. Calidad. Premios. Alfred T. Ritter, cabellos largos entrecanos, hoy con jeans, se halla en una de las numerosas salas de reuniones en la planta baja de la administración. Las conversaciones de negocios no son su mundo. A Ritter le gusta hablar más de la gente, las ideas y los productos. Y de que



1932 – Clara Ritter propone producir una tableta de chocolate cuadrada. Su argumento: "Hagamos un chocolate que quepa en todo bolsillo"



1990 – Ritter Sport crea en Nicaragua la iniciativa "Cacaonica" para el cultivo biológico de cacao, que la empresa compra a precio de mercado mundial más un suplemento de comercio justo



2010 – Ritter Sport abre en Berlín el "Mundo multicolor del chocolate"



■ 1912 Fundación de la empresa en Stuttgart

■ 1930 Traslado a Waldenbuch

■ 1932 Nace el cuadrado

■ 1970 Creación del eslogan

■ 1974 Desarrollo de los colores

■ 1976 Creación de la envoltura "abrefácil"

■ 1982 Ritter Sport Minis

■ 2008 Ritter Sport Bio

■ 2010 Apertura del "Mundo multicolor del chocolate" en Berlín

de

Diariamente son producidos más de 2,5 millones de dulces cuadrados



Museo Ritter

Arte cuadrado. Marli Hoppe-Ritter, copropietaria de la empresa Ritter Sport, colecciona desde hace años pinturas, objetos, esculturas y trabajos relacionados con el cuadrado, la imagen de marca de la empresa. La colección abarca hoy 700 obras de arte moderno y contemporáneo. Los trabajos son expuestos desde 2005 en muestras y contextos cambiantes en el Museo Ritter, en los terrenos de la empresa.

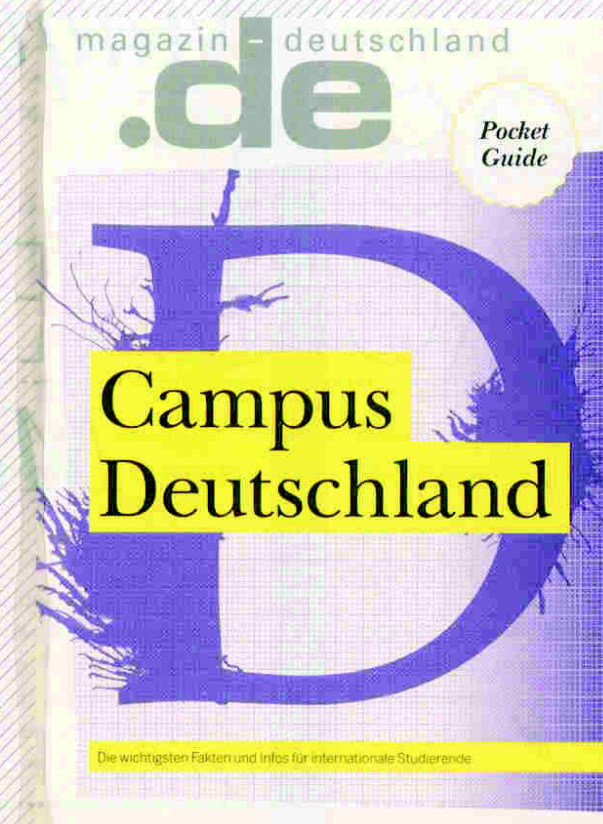
El museo tiene una base cuadrada y fue proyectado por el estudio de arquitectura Max Dudler, de Berlín. Paredes planas de piedra calcárea clara y cálida y grandes ventanas le proporcionan al edificio, que se halla a la entrada de Waldenbuch, un carácter sereno y monolítico. Un amplio pasaje, que se abre hacia el valle Aichtal, lleva hacia las entradas de ambas alas y las une.

da mucha importancia al bienestar del personal: "Si a ellos les va bien, a mí también me va bien". De que, a pesar de las difíciles condiciones actuales, el reducido margen de ganancia, el aumento del precio de las materias primas y un verano caliente, el producto pudo ser mejorado nuevamente. "Ritter Sport produce hoy just in time. Ello va en beneficio de la frescura y el gusto." Y de que Ritter Sport fue elegida en 2010 nuevamente una de las mejores marcas.

Duty Free. Marruecos. China. A la mesa está sentado Olaf Wilcke, director de negocios internacionales. "Único" es su palabra favorita. Además de las tres características originales, Wilcke identifica rápidamente otras singularidades del producto. Por ejemplo el grosor, condicionado por la forma cuadrada. "Permite incluir nueces enteras, lo que se nota en el gusto". Ventaja para Ritter. El chocolate se puede comprar hoy en tiendas duty free, en los oasis de Marruecos y en el Himalaya. Pero eso no es todo. "China tienen un consumo per cápita de 0,1 kilos. En Alemania, son 8,5 kilos. Ahí hay un potencial", dice Wilcke. Ése es el navegador de Ritter Sport, Waldenbuch.



GUÍA DE BOLSILLO



Campus Alemania

1950-2010



Movilidad

1950-2010

Maquinaria

60 AÑOS DE INNOVACIONES

Desde la llamada zona de deformación de automóviles hasta el Airbus A380, desde la protección contra mosquitos hasta la tomografía computarizada: las invenciones alemanas contribuyen desde hace años al progreso del mundo. Y de modos muy variados y diferentes.

Medicina



1950-2010

Técnica



1950

1952 – Béla Barényi, diseñador de origen austriaco, desarrolla para Daimler-Benz el principio de la zona de deformación. Barényi se da cuenta de que estructuras deformables en la parte delantera y trasera del coche reducen el impacto sobre el conductor en caso de accidente. La zona de deformación es patentada en 1952 haciendo de Barényi un pionero en la seguridad pasiva.

1958 – El motor de pistón rotatorio DKM54 es el primer motor Wankel de la historia. La invención de Félix Wankel es símbolo de marcha suave y asegura hasta el presente una alta velocidad, como en el coche deportivo Mazda RX-8.

1950 – La empresa Stihl lanza al mercado la primera sierra eléctrica con motor de combustión interna para un solo usuario. A pesar de que por su peso de 16 Kg. no es precisamente fácil de manejar, la invención sienta las bases del actual liderazgo global de la empresa de Suabia.

1950 – Alfred Kärcher logra desarrollar la primera hidrolimpiadora de agua caliente de Europa, el revolucionario proyector de chorro de vapor DS 350.



1955 – Con Gerobion, la empresa farmacéutica Merck introduce el primer medicamento para la medicina geriátrica. Merck fue una de las primeras empresas que invierte en un área que es hoy una de las más demandadas de la medicina.

1958 – Drugofa, sociedad filial de Bayer, lanza al mercado la protección contra mosquitos y garrapatas AUTAN en forma de loción. La gama de aplicadores se amplía más tarde a pulverizadores y barras. Aún hoy la Organización Mundial de la Salud recomienda el uso de la sustancia activa AUTAN. El mundialmente famoso repelente es comercializado por la compañía norteamericana SC Johnson.

1955 – El primer ordenador del mundo fue desarrollado en 1941 por el inventor alemán Konrad Zuse de Berlín. 14 años después del legendario Z3, Zuse presenta con el Z11 el primer modelo preparado para la producción en serie.

1958 – El principio inventado por Artur Fischer de tarugo expansible es tan simple como brillante. Girando un tornillo dentro del tarugo, las pequeñas alas del tarugo se abren y se aferran a la pared, evitando así que el tarugo gire con el tornillo.



1960

1967 – Wilhelm Prölsch cree que incluso grandes buques de carga pueden navegar hasta a 20 nudos e incluso a 50 grados contra el viento. En 1967 presenta el concepto de Dyna-Rigg en la Universidad de Hamburgo, sin éxito. Pero cuarenta años después los diseñadores adaptan el ecológico aparejo Dyna-Rigg al yate de lujo "Maltese Falcon".

1967 – Menos contaminación, menos consumo. Bosch, con su D-Jetronic, sienta las bases de los modernos motores de combustión interna. El primer sistema electrónico de inyección de combustible en un coche de producción en serie se utiliza en un Volkswagen.

1965 – El fabricante de prensas de imprenta Planeta de la desaparecida Alemania oriental comercializa la primera prensa offset de pliegos del mundo en construcción de módulos. El diseño de construcción Variant 4 se impone hoy en las modernas máquinas impresoras de pliegos. Planeta es ahora parte del grupo Koenig & Bauer, uno de los mayores fabricantes de prensas del mundo.

1969 – El empresario Eugen Lägler revoluciona el lijado de pisos. El famoso HUMMEL de 1969 (nombre que recuerda el zumbido del abejorro) sigue siendo la máquina lijadora más vendida del mundo.

1960 – La invención de Karl Storz de la fuente de luz fría permite imágenes sorprendentemente claras del cuerpo humano mediante la conducción de la luz a través de fibras de vidrio. El desarrollo progresivo de la endoscopia de luz fría también abre el camino para la moderna cirugía mínimamente invasiva.

1963 – Un paso importante en el tratamiento de la diabetes logra el químico de Aquisgrán Helmut Zahn mediante la primera producción de insulina sintética.

1962 – Desarrollado por Walter Bruch, la tecnología PAL allana el camino para la introducción de la televisión en color en la República Federal de Alemania. Gracias a su fiel reproducción de colores brillantes, la norma PAL se impone también en Europa y en casi todos los países de Asia, África y América del Sur.

1969 – Con la solicitud de patente presentada por Jürgen Dethloff y Helmut Götttrup con el nombre de "interruptor de identificación" se inicia una nueva era. Como tarjeta inteligente es hoy algo indispensable en todo el mundo.



1970

1973 – Investigadores de la Universidad Técnica de Aquisgrán se adelantan a su tiempo. Mucho antes de que los motores híbridos se conviertan en una tendencia general en la industria automotriz, desarrollan la primera combinación de motor de combustión interna y eléctrico.

1979 – Empresas alemanas presentan en Hamburgo el primer tren de levitación magnética del mundo por primera vez en transporte de pasajeros, un precursor del moderno Transrapid.



1976 – Böhler und Weber Maschinenfabrik (hoy Bove Systec AG) crea nuevos estándares. En 1976, la empresa presenta en el área de máquinas de oficina el más rápido sistema de máquinas ensobradoras de cartas del mundo con 12500 sobres por hora.

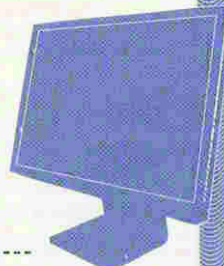
1976 – La compañía Bauer desarrolla con la BG 7 su primera plataforma de perforación rotatoria. Estos tipos de mecanismos especiales son esenciales, por ejemplo, a la hora de establecer los fundamentos de un aerogenerador en altamar. Bauer Maschinen GmbH es hoy líder mundial en la fabricación de equipos especiales para obras subterráneas y de perforación.

1976 – Los investigadores Max Planck Erwin Neher y Bert Sakmann ofrecen con el método de patch-clamp la solución para muchos misterios de la comunicación celular, de lo cual se beneficia hasta hoy la neurobiología.

1978 – Junto con su colega de EE.UU. Eric Wieschaus, Christiane Nüsslein-Volhard comienza a desarrollar la teoría del gradiente en base a la mosca de la fruta. Sus descubrimientos son significativos para la genética del ser humano.

1974 – Detrás del ahora poco sonoro nombre de "teleimpresor" se esconde la tecnología de punta de una empresa alemana. Así llama Infotec a la primera máquina de fax digital en Europa en el momento de su lanzamiento.

1976 – Ya en 1904, Merck de Darmstadt ofrece cristales líquidos. En 1976 llega por fin el éxito gracias a sustancias con mejores propiedades químicas y ópticas para la fabricación de pantallas de cristal líquido.



1980

1980 – En el 50.º Salón del Automóvil de Ginebra, el fabricante Audi celebra un estreno mundial. El Audi Quattro es el primer coche de producción en serie con tracción permanente en las cuatro ruedas.

1981 – Ya en 1971, Mercedes-Benz realiza con éxito su primera prueba de aptitud. Pero el lanzamiento al mercado resulta difícil. En 1981 llega por fin el momento: el airbag se ofrece como equipamiento opcional para el Mercedes-Benz Clase S. Hoy en día, este sistema de seguridad es un estándar básico.



1984 – Tableros de madera que permiten una fabricación de muebles rentable y respetuosa del medio ambiente, ya que se recuperan los residuos resultantes de aserraderos. Sobre todo la prensa Conti-Roll de alto rendimiento creada en 1984 por Siempelkamp ha llevado a esta empresa al liderazgo mundial.

1987 – Con el motor Permasyn Siemens mejora el accionamiento de submarinos de modo fundamental. El motor es mucho más silencioso, más pequeño y más ligero que su predecesor.

1980 – La compañía Dornier es la primera que emplea litotriptor de riñón. El truco es que con el avanzado equipo, mejorado hasta hoy, se pueden despedazar cálculos renales con ondas de choque. Sin tener que recurrir a desagradables cortes de bisturí.

1985 – La tomografía de resonancia magnética proporciona imágenes exactas del disco intervertebral, cerebro, corazón y otros órganos. El hecho de que ella pudiera prevalecer se debe al procedimiento desarrollado en 1985 por Jens Frahm de técnica de imagen Flash.



1987 – ¿Cómo se pueden comprimir fácilmente archivos de música, sin pérdida de calidad acústica? La compresión de audio mediante MP3 lo hace posible. El innovador proceso es presentado por primera vez por un equipo del Instituto Fraunhofer de Erlangen dirigido por Karlheinz Brandenburg.

1988 – Con independencia uno del otro y casi simultáneamente el francés Albert Fert y el alemán Peter Grünberg descubren el efecto de resistencia magneto-gigante, que significa un avance revolucionario en la fabricación de discos duros de varios gigabyte.



1990

1994 – El NECAR 1 es presentado por Daimler como el primer coche de pila de combustible. Desde entonces, la empresa de Stuttgart ha invertido más de mil millones de euros en tecnología medioambiental y disponen, con más de 100 vehículos de prueba, de una de las mayores flotas de vehículos de pila de combustible de células de todo el mundo.

1995 – Tres iniciales que simbolizan la óptima seguridad de conducción. Bosch desarrolla un pionero programa electrónico de estabilidad (ESP en sus siglas en alemán). Si un vehículo queda fuera de control, el ya muy difundido dispositivo ESP hace que el vehículo vuelva a su carril mediante frenado diferenciado de ruedas.

1995 – El 926 es modelo inicial de la serie 900 Vario de Fendt, la serie de grandes tractores más exitosa de Europa. Lo más destacado del 926 Vario con 260 CV de potencia es la transmisión variable continua de cambio, algo revolucionario en su momento. El modelo sucesor Vario 936 se ha convertido en el tractor estándar más rápido y potente del mundo.

1996 – Con el primer mando de control asistido por ordenadores de robots industriales comercializable, el grupo Kuka Robot de Augsburgo da un paso clave en la precisa interacción entre software, mando y mecánica.

1997 – Otto Bock Healthcare GmbH presenta el C-Leg, la primera articulación de rodilla totalmente asistida por microprocesador. Junto con un diseño sofisticado, la prótesis proporciona una notable similitud con el paso natural.

1999 – Stefan Hell realiza su microscopio STED al principio solo experimental y brinda con ello nuevas esperanzas para la medicina. En 2008 logra filmar con el microscopio incluso un proceso de vida celular con nanoresolución.

1993 – Después de que la ciencia notara lo peligroso que son los clorofluorocarbonos (CFC) para la capa de ozono se buscó febrilmente soluciones. Un rápido progreso logra la compañía de Sajonia Foron y Greenpeace al presentar el primer frigorífico sin CFC: el ecológico Greenfreeze.

1998 – El que más tarde sería premio Nobel Theodor Hänsch descubre el peine de frecuencias ópticas que permite métodos de medición de alta calidad. Sus espectaculares beneficios abarcan desde el análisis nuclear hasta la exploración del universo.

2000

2005 – Un gigante de los cielos concluye el 27 de Abril de 2005 su primer vuelo. El Airbus A380 es el avión de pasajeros más grande del mundo y también un proyecto comunitario europeo que se beneficia enormemente de la tecnología alemana.

2010 – En el New York International Auto Show, Volkswagen recibe el World Green Car Award por su marca BlueMotion Technologies creada en 2009. Con el galardón se premia el compromiso por la reducción de emisiones.

2007 – Un gigante de la carretera es el LTM 11200-9.1 de Liebherr. La grúa telescópica más poderosa en el mercado mundial alcanza una velocidad máxima de 75 kilómetros por hora y un contrapeso total de 202 toneladas. Su brazo telescópico se puede extender hasta una longitud récord de 100 metros. Además, el brazo puede ser ajustado automáticamente a la longitud deseada.

2003 – Conocido con la sigla SRAS, la gripe aviar causa muerte y temor en el mundo. Pero investigadores del Bernhard-Nocht-Institut de Hamburgo dan un paso de gigante en la lucha contra esta enfermedad al determinar el agente patógeno del SARS.

2004 – Con el SOMATOM Sensation 64, Siemens presenta el escáner de tomografía computarizada más rápido del mundo. El SOMATOM Sensation 64 establece nuevos estándares no sólo en materia de velocidad sino también de calidad de imagen y detalles.

2002 – En los ascensores de TWIN de ThyssenKrupp, dos cabinas viajan independientemente en un mismo hueco de ascensor una encima de la otra. Hasta un 40 por ciento de personas más pueden para llegar a destino en menos tiempo.

2009 – Los telescopios espaciales europeos Herschel y Planck parten hacia el espacio el 14 de mayo de 2009. A bordo viaja también la tecnología alemana, que desde entonces ha permitido excelentes impresiones de las profundidades del universo.

Sobre la persona

La catedrática Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl dirige desde abril de 2007 el Instituto Fraunhofer de Investigación de Sistemas e Innovación (ISI). Diplomada en Empresariales, desde hace seis años es catedrática de Gestión de Innovación y Tecnología en la Universidad de Kassel.

La catedrática Weissenberger-Eibl y sus compañeros investigan en el Instituto Fraunhofer de Investigación de Sistemas e Innovación (ISI) de Karlsruhe –uno de los institutos líderes en Europa en esta área– los requisitos y efectos de las innovaciones en la sociedad. Investigación sobre el futuro y sobre sistemas, así como asesoramiento político: éstos son los aspectos de las recomendaciones y análisis que elabora el equipo interdisciplinario del ISI en base a métodos cuantitativos y cualitativos y dividido en seis centros de competencia. El Instituto se considera un precursor independiente al servicio de la sociedad, la política y la economía, y ayuda a los encargados de la toma de decisiones a adoptar estrategias.

isi.fraunhofer.de



MARION A.
WEISSENBERGER-
EIBL

“Equipos interdisciplinarios fomentan innovaciones”

No hay una fórmula mágica para las innovaciones, pero en una empresa se pueden crear estructuras para que surjan buenas ideas con éxito. Cómo es esto posible nos lo explica una experta: la catedrática Marion A. Weissenberger-Eibl es investigadora de innovación y dirige el Instituto Fraunhofer de Investigación de Sistemas e Innovación (ISI) en Karlsruhe.

1 // Sra. Weissenberger-Eibl, ¿qué entiende por innovación?

El término se utiliza a menudo demasiado unido a novedad tecnológica. En el Fraunhofer ISI tenemos una idea más amplia que incluye innovaciones en servicios, organizaciones y procesos. En este sentido, contemplamos el término “innovación” de la forma más extensa posible e investigamos no sólo novedades de productos y cómo éstas son aceptadas en el mercado, sino que analizamos cómo puede afectar una innovación a los servicios, a otros sectores económicos, al sistema social y a nuestra sociedad.

2 // ¿Cuándo es una buena idea una verdadera innovación?

Contamos con una innovación real cuando se trata de una novedad comercializable. Para que esto sea posible hay que crear todo un proceso a partir de la primera idea, a ser posible planificado de forma sistemática. Requiere una cultura que fomente la innovación para

estructurar dentro de la empresa la búsqueda de ideas y la gestión de la innovación.

3 // ¿Qué clima empresarial fomenta las innovaciones?

Un factor importante son los equipos interdisciplinarios que incluyen de ingenieros a físicos, pasando por sociólogos. Otro factor es que la empresa deje márgenes de acción de forma consciente. Y otro el valor: hay procesos que deben ponerse en marcha aunque no vayan a resultar a la primera.

4 // ¿Cuál sería un ejemplo de una innovación con éxito?

Del sector automovilístico se puede mencionar el freno de cerámica. Fue un paso radical el utilizar otro material para los frenos y de paso elevar el rendimiento. Además, fue un ejemplo de cómo mediante pequeños cambios técnicos se desarrollan nuevas características de materiales que después se aplican en sectores muy distintos.

5 // ¿Se consideran innovadoras a las empresas alemanas en el extranjero?

Determinados rasgos de imagen de innovaciones comercializables también gozan de prestigio en el extranjero. No se trata sólo de innovaciones de productos, sino de paquetes de servicios, es decir, una combinación de productos, modelos de negocios y ofertas de servicios.

6 // ¿Qué sectores cree que tienen futuro?

Un campo fundamental con futuro es la combinación de biotecnología, nanotecnología y tecnología de la información. Aquí también juega un papel la unión de producto, servicio y modelo de negocios. Resulta interesante que sobre todo las clásicas ingenierías mecánica y automotriz hayan reconocido el potencial que encierra este sector. El sector está aportando sus fuertes, ampliando su *know how* y, de este modo, impulsando nuevas tecnologías.

Sobre la persona

Frank Riemensperger es informático y trabaja desde 1989 para la empresa internacional de consultoría Accenture. Desde noviembre de 2009 es, además, Presidente del grupo de países de Accenture: Alemania, Austria y Suiza, y Jefe en Alemania de la empresa.

Riemensperger es uno de los expertos en innovación de Accenture. La empresa está especializada en consultoría de gestión y se considera un proveedor de servicios tecnológicos y outsourcing para empresas y organizaciones de distintos sectores y más de 120 países. Accenture asesora a clientes del sector electrónico, financiero, automotriz y sanitario. La empresa de consultoría ayuda a acceder a nuevos mercados y a desarrollar nuevos modelos de negocio y estrategias. Accenture cuenta con unos 190.000 empleados en 52 países. El volumen de negocios mundial anual ascendió el año pasado a casi 22.000 millones de dólares.

www.accenture.com



FRANK
RIEMENSPERGER

“Necesitamos soluciones para los nuevos mercados”

Alemania tiene una buena cultura de investigación y desarrollo, pero internacionalmente está surgiendo una nueva competencia en ideas y conceptos para productos comercializables, afirma el Director de Accenture, Frank Riemensperger. Charla con el experto en innovación sobre las estrategias de innovación efectivas de las empresas, las megatendencias y las posibilidades para Alemania.

1 // Sr. Riemensperger, usted dice que en Alemania no faltan ideas, sino “constructores de soluciones”. ¿Qué significa esto?

Si quiere asegurar su fuerza exportadora, Alemania tiene que orientarse a las megatendencias, como los países en vías de desarrollo, que están creciendo a gran velocidad y cuentan con grandes grupos de consumidores. Aquí es donde entra en juego el “constructor de soluciones”. Bosch, por ejemplo, no tardó en abrir un centro de investigación en India y ha desarrollado un sistema de inyección para el pequeño utilitario indio, el Nano, en base a tecnología conocida, pero adaptado al mercado indio. No necesitamos buscar nuevas ideas constantemente, sino que más bien deberíamos plantearnos cómo convertir inventos ya existentes en soluciones adecuadas para los nuevos mercados.

2 // ¿Cuál es la posición de Alemania en cuanto a innovación si se la compara internacionalmente? Alemania juega en la primera liga en cuestión de inventos y tiene una cultura

de investigación y desarrollo muy buena. En nuestras industrias fuertes, como la ingeniería mecánica, de equipos o automovilística, existen muchos conceptos innovadores. Pero lo que ahora está cambiando son las condiciones marco. Países como China registran actualmente tantas o más patentes que Alemania. Está surgiendo una nueva competencia en materia de investigación, desarrollo y conceptos para productos comercializables. En Alemania debemos reflexionar acerca de una cultura de innovación efectiva para las empresas, teniendo en cuenta esta nueva competencia.

3 // ¿Qué recomienda a las empresas?

Tienen que ser conscientes de que su cartera de productos, con la que acceder a nuevos mercados, tiene que seguir desarrollándose constantemente. Con ello establecerán una base para el cambio. Además, deben orientarse hacia las megatendencias. Un buen ejemplo es Schott Ceran, ganadora del Premio Alemán a la Innovación de este año. Esta empresa ha

desarrollado un procedimiento moderno de producción para cocinas vitrocerámicas. El producto se puede producir de forma ecológica, tiene nuevos elementos de diseño y ha sido apoyado con una campaña de marketing internacional. De este modo, Schott ha integrado en su negocio principal el aspecto de la sostenibilidad. Estos cambios, que vienen unidos y marcan la diferencia frente a los competidores, son un ejemplo de innovación bien entendida. Y esto es así en muchos casos en Alemania actualmente.

4 // ¿Qué oportunidades se le presentan a Alemania?

Tenemos que seguir desarrollando nuestros productos de calidad para la venta y explotación de soluciones. Siemens, por ejemplo, ha desarrollado una nueva turbina de gas que probablemente va a conquistar el mercado mundial. Es posible que Siemens no sólo venda la turbina de gas, sino también la central eléctrica correspondiente, y que no sólo construya esta última, sino que también la gestione.

Sobre la persona

El Dr. Franz Lärmer trabaja desde 1990 en el centro de investigación y desarrollo del grupo Bosch. El físico es uno de los inventores del llamado "proceso Bosch". El procedimiento de grabado por plasma para componentes mecánicos ha revolucionado la tecnología de microsistemas. Por este pionero procedimiento recibió, junto con una compañera, el Premio al Inventor del Año en 2007.

El grupo Bosch se ha convertido, a partir del "taller para mecánica de precisión y electrotecnia" que fundara en Stuttgart en 1886 Robert Bosch, en una empresa líder internacional en tecnología y servicios. En los sectores de la tecnología automotriz e industrial, así como bienes de consumo y tecnología para edificios, sus aproximadamente 275.000 empleados alcanzaron en 2009 un volumen de ventas de 38.200 millones de euros. Ese mismo año, el grupo invirtió 3600 millones de euros en investigación y desarrollo en todo el mundo y registró 3800 patentes.

www.bosch.de



FRANZ LÄRMER

“Las ideas mantienen una competencia productiva”

Las buenas ideas necesitan siempre un protagonista que luche por ellas, también frente a la oposición: Franz Lärmer sabe lo que es eso por su trabajo en el grupo alemán Bosch. El Inventor Europeo del año 2007 explica qué hay que hacer para que una idea convincente se convierta en un éxito de mercado.

1 // Sr. Lärmer, ¿cómo fomenta Bosch las innovaciones?

Un punto importante es la constancia. El alto nivel de inversiones en investigación e invención se mantiene constante. Un punto fuerte de Bosch es que la empresa tiene un enfoque a largo plazo y es perseverante en el caso de desarrollos pioneros. La creencia en que las ideas pueden madurar forma parte de la cultura corporativa y se otorga a los desarrolladores un margen de confianza por adelantado.

2 // ¿Qué características se requieren para su trabajo?

Como inventor, trabajo en nuevos campos de aplicación para la tecnología de microsistemas. Esto exige mantener una amplia visión de conjunto y estar dispuesto a mirar en áreas de especialización relacionadas y ajenas. Cuando me he decidido por una cosa, la persigo con gran perseverancia, puesto que la innovación no es en Bosch un camino de rosas. Las ideas mantienen una competencia productiva. Hay que imponerlas constantemente y luchar por las soluciones propias.

3 // ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de ideas?

Al igual que en muchas otras empresas, en Bosch hay un proceso de innovación para ideas. Pero esto no sustituye la intuición, es decir, la capacidad de reconocer una buena idea en la que se debería profundizar. No hay ningún proceso que comience con una idea y al final haya un producto. Por el camino siempre hace falta un protagonista que luche por su idea y venza la oposición para que entre cinco y siete años después pueda convertirse en un producto de éxito.

4 // En el procedimiento para la fabricación de microsistemas su intuición no le engañó.

Cuando empezamos con el desarrollo en 1990, el desafío parecía casi técnicamente insuperable. Pero estaba claro que si funcionaba, iba a revolucionar la tecnología de microsistemas. El tesón se ha visto recompensado, a pesar de la oposición inicial y los muchos contratiempos durante los primeros dos años. Cuando llegó el éxito de desarrollo, fue importante que

los compañeros aplicaran los desarrollos en tecnología y sensores en un área de negocios para que productos como el airbag y el programa de electrónico de estabilidad (ESP) llegaran a ser un éxito.

5 // Su procedimiento, que se conoce como el “proceso Bosch”, forma parte incuestionable de la tecnología de microsistemas actual. ¿Había contado con ello?

Normalmente los desarrollos en la industria de los semiconductores suelen quedarse obsoletos después de cinco años y ser sustituidos por soluciones mejores. Por eso me sorprende que el proceso Bosch siga siendo el estándar en el sector de la tecnología de microsistemas 20 años después. Pero la verdad es que nuestra tecnología es aplicable de forma universal, desde la electrónica para automóviles a la tecnología médica, pasando por la industria aeroespacial. El potencial es enorme.



Ursula Weidenfeld

Nuevas mujeres *tiene el país*

La economía alemana se feminiza: una nueva generación de ejecutivas excelentemente formadas conquista los cargos de dirección, los consejos de supervisión y los directorios. Las mujeres se benefician de esa tendencia.

Las feministas veteranas no creyeron lo que veían cuando, a mediados de junio de 2010, las mujeres pasaron a primer plano. El diario económico "Handelsblatt" comenzó a buscar las mujeres líderes de mañana. El "Financial Times Alemania" proclamó la era de la mujer. Y la revista económica "Capital" publicó incluso un artículo de portada con el título "El jefe viste Prada". En él se citan a asesores de personal que preguntan desesperadamente por candidatas adecuadas para puestos de dirección y a presidentes de consejos de supervisión que buscan mujeres para ese máximo órgano de las sociedades anónimas. Los ejecutivos dan una extraordinariamente calurosa bienvenida a postulantes femeninas. Y también se escucha de mujeres que se alientan mutuamente a romper por fin el "techo de vidrio, que hasta ahora ha impedido que colegas capaces se transformen en ejecutivas".

49,4 %

de los estudiantes de ciencias económicas en Alemania son mujeres.

48 %

más beneficios obtienen empresas europeas con un porcentaje de mujeres en el directorio mayor que el promedio.



Nombre
Ines Kolmsee

Posición
Presidenta del directorio

Empresa
SKW Metallurgie Holding AG

La ejecutiva, una ingeniera MBA con estudios en Alemania y Francia, saneó la empresa metalúrgica SKW y la llevó a la bolsa. En ese grupo económico, líder mundial en productos químicos especiales, Kolmsee, de 40 años, es responsable, entre otras áreas, de la estrategia y las relaciones con los inversionistas.



Nombre
Dra. Anastassia Lauterbach

Posición
Chief Product & Innovation Officer

Empresa
Deutsche Telekom AG

En abril de 2010, Anastassia Lauterbach asumió el importante puesto de directora de productos e innovación, con 1800 personas a su cargo. Antes de pasar a T-Mobile como directora de estrategia, Lauterbach, de 37 años, trabajó en las empresas Münchner Rück, McKinsey y Daimler Chrysler Financial Services.



Nombre
Brigitte Ederer

Posición
Miembro del directorio

Empresa
Siemens AG

La austriaca Ederer, economista de 54 años, hizo carrera primero en la política, luego en el sector privado. Desde 2005 fue presidenta del directorio de Siemens AG Austria. En julio de 2010 pasó a integrar el directorio del grupo en la sede central, en Múnich, como jefa de personal y del área Europa.

Mujeres por doquier. Este verano pasa a formar parte del directorio de Siemens Brigitte Ederer, la segunda mujer después de Barbara Kux en ese órgano. El grupo de software SAP acaba de integrar en el directorio a Angelika Dammann. Regine Stachelhaus enriquece desde hace pocas semanas el directorio del grupo de electricidad E.ON. Y el bufete de abogados de primera línea Hengeler eligió a Daniela Favoccia como managing partner.

MÁS EJECUTIVAS, CON Y SIN CUOTA

La economía alemana se feminiza, sin duda. El Instituto Alemán de Investigaciones Económicas había lamentado en enero que el porcentaje de mujeres en puestos de dirección de empresas alemanas continuaba disminuyendo. Ello ya no es así. Telekom resolvió incluso introducir una cuota de mujeres, como primera empresa del índice DAX. Otras empresas, como Deutsche Post, evitan utilizar el término "cuota", pero también aspiran a elevar el porcentaje de mujeres a todos los niveles a un 30 por ciento del personal. También la comisión de gobernanza corporativa del Gobierno federal alienta a las empresas del país a aumentar claramente el porcentaje de mujeres. ¿Una cuota para consejos de supervisión? Cuando Noruega la introdujo hace algunos años,



Nombre
Dra. Angelika Dammann

Posición
Miembro del directorio

Empresa
SAP AG

Esta abogada de 50 años es desde julio de 2010 miembro del directorio de SAP AG. En esta empresa alemana de software que opera en 120 países es directora de trabajo y, como jefa de personal, es responsable de 47.600 empleados. Anteriormente fue miembro de la gerencia de Unilever Alemania GmbH.



Nombre
Barbara Kux

Posición
Miembro del directorio

Empresa
Siemens AG

Como directora de "Supply Chain Management", Barbara Kux, suiza, de 56 años, es responsable de las compras de Siemens en todo el mundo, de un volumen de 42.000 millones de euros por año. Kux fue la primera mujer en los 160 años de historia de la empresa que, en 2008, pasó a integrar el directorio.



Nombre
Regine Stachelhaus

Posición
Miembro del directorio

Empresa
E.ON AG

Esta abogada de 55 años fue nombrada en junio de 2010 jefa de personal de la empresa de electricidad E.ON y fue la primera mujer en el directorio del grupo. Su carrera comenzó en el grupo informático Hewlett-Packard, donde trabajó más de 24 años, antes de ser gerente de Unicef Alemania.



Nombre
Rita Forst

Posición
Gerente Engineering

Empresa
Adam Opel GmbH

En el sector del automóvil, dominado por los hombres, el nombramiento en 2010 de Rita Forst, 55, como jefa de desarrollo de todos los vehículos Opel y Vauxhall, causó sensación. Esta ingeniera es además presidenta del consejo de supervisión de GM Powertrain-Germany GmbH.

las empresas alemanas la rechazaron terminantemente. En el ínterin, el grupo de escépticos se ha reducido considerablemente.

MAYOR ÉXITO CON EQUIPOS MIXTOS

Lo que el directorio es a las sociedades anónimas son las hijas a las empresas familiares. Nicola Leibinger-Kammüller dirige desde hace un par de años el grupo de fabricación de máquinas herramientas Trumpf. Simone Bagel-Trah es desde el año pasado, como representante de la familia Henkel, presidenta del consejo de supervisión del grupo de detergentes y bienes de consumo del mismo nombre y una de las mujeres más poderosas de Alemania.

¿Se han transformado todos en feministas? Claro que no. Hay un par de poderosas razones económicas para incluir mujeres en las empresas. Muchas empresas de todo el mundo piensan hoy que tienen más éxito si hay mujeres a todos los niveles. No sólo porque las mujeres son uno de los mayores grupos de clientes, sino también porque quien no confía sólo en jerarquías empresariales clásicas, aguerridos ejecutivos y esquemas de pensamiento tradicionales tiene más posibilidades en el mercado. Equipos

42 %

de los títulos de doctor en Alemania son para mujeres. Hace diez años era sólo el

30 %

56 %

de los bachilleres en Alemania son jóvenes mujeres.

2,5 %

de los puestos de directorio en las 200 empresas de más facturación están ocupados en Alemania por mujeres.

51 %

de los graduados universitarios en Alemania son mujeres.

Fuentes: Oficina Federal de Estadística, DIW, McKinsey



Nombre
Dra. Simone Bagel-Trah

Posición
**Presidenta del consejo
de supervisión y del
comité de socios**

Empresa
Henkel AG

Simone Bagel-Trah, 41, fue la primera mujer en asumir, en septiembre de 2009, la presidencia del consejo de supervisión de un grupo del índice DAX. La tataranieta del fundador de la empresa Henkel y doctora en biología conforma junto con el presidente del directorio, Kasper Rorsted, el equipo más joven de una empresa del DAX.

mixtos trabajan mejor que equipos homogéneos. Y las mujeres se adaptan a las nuevas formas de trabajo con equipos cambiantes mejor que los hombres, que quieren hacer más bien una carrera clásica en la empresa. Así lo prueban investigaciones una y otra vez.

En las empresas alemanas se agrega otro problema: faltan ejecutivos jóvenes. Como hay cada vez menos jóvenes con una buena formación, las empresas buscan ahora inspiración en grupos de población poco tenidos en cuenta en el reclutamiento clásico de personal: por ejemplo mujeres e inmigrantes. La tasa de empleo de mujeres es en Alemania aún relativamente reducida. Si bien trabajan hoy unos dos tercios de todas las mujeres entre 15 y 65 años de edad, entre los hombres lo hace el 80 por ciento. Si se trata entonces de movilizar a más personas para el mercado de trabajo, una de las mejores formas es concentrarse en las mujeres, pues en Alemania la tendencia de las mujeres a trabajar fuera de casa es claramente menor que en otros países europeos. Ello tiene que ver naturalmente con la imagen de la familia, con las posibilidades de cuidados de niños... y con las chances de ascenso. Hasta ahora, el número de hombres jóvenes, bien formados y ambiciosos ha bastado.

LAS EMPRESAS DEPENDERÁN EN EL FUTURO DE LAS MUJERES

La tendencia de los jefes a buscar personal que se le parezca ha sido siempre una ventaja para los hombres. Los hombres se parecen entre sí obviamente más que a las mujeres, en tanto los cargos directivos estén ocupados por hombres. Los hombres han tenido así hasta ahora las mejores posibilidades de trabajo y ascenso.

Pero ahora llegan al mercado de trabajo las primeras generaciones con las que esa forma de reclutamiento no funciona. Hay demasiados pocos hombres cualificados y muchos departamentos de personal son dirigidos por mujeres. Las empresas dependen de las mujeres. Para que éstas se identifiquen con la empresa, se debe crear un clima en el que las mujeres tengan la legítima impresión de que pueden ascender. El problema se agudizará aún más con las próximas generaciones, de baja tasa de natalidad. Los presidentes de los directorios hablan ahora competentemente de cuidado de niños en la empresa y no se sobresaltan cuando sus trainees reflexionan seguras de sí mismas sobre equilibrio de trabajo y vida.



Nombre
Petra Kiwitt

Posición
**Directora DHL
Solutions & Innovation**

Empresa
Deutsche Post DHL

El sector DHL Solutions & Innovation fue creado en 2009 para impulsar el desarrollo tecnológico de este grupo de logística, líder en el mundo. El diario económico Handelsblatt cuenta en 2010 a Kiwitt, de 40 años, entre los 100 más destacados nuevos rostros y la ve como "candidata para altas tareas de dirección".

Sociólogos han probado que los seres humanos se sienten en minoría cuando su representación en un grupo es menor al 30 por ciento. Las minorías, sin embargo, son por lo general menos seguras de sí mismas que las mayorías, se contentan con menos y aceptan que sus capacidades y su potencial sean subestimados. Por ello, las empresas que se preparan para el cambio demográfico intentan llevar paulatinamente la tasa de mujeres a más de 30 por ciento en todos los niveles jerárquicos.

¿Se necesita hoy una cuota obligatoria de mujeres, cuando todo habla a favor de las mujeres? La ministra federal de Familia, Kristina Schröder, dice que una cuota de mujeres es el último recurso, en caso de que no se mueva nada. Una cuota aceleraría el proceso. Pero no se la necesita, los efectos deseados se producirán de cualquier forma. Sólo que tardarán algo más. Un par de empresas no quieren esperar. En Telekom se reflexiona actualmente no sólo acerca de la cuota de mujeres: el jefe de personal, Thomas Sattelberger, dice que hay que pensar también en cómo alentar a promisorios inmigrantes a comenzar su carrera en Telekom. ¿Será una cuota explícita? Probablemente no. Pero a partir de una participación del 30 por ciento en el personal los empleados sienten de cualquier forma que son un grupo relevante.



Nombre
Margret Suckale

Posición
**Directora Global
Human Resources –
Executive Management
and Development**

Empresa
BASF SE

Margret Suckale, 54, pasó al conocimiento público como dura jefa de negociaciones para un acuerdo colectivo en la empresa Deutsch Bahn, cuya jefa de personal fue de 2005 a 2008. Esta abogada pasó a trabajar un año más tarde como jefa de personal de BASF, el segundo mayor grupo químico del mundo, con 105.000 empleados.



Nombre
Bettina Würth

Posición
**empresaria, presidenta
del consejo consultivo**

Empresa
Würth-Gruppe

En 2006, el empresario Reinhold Würth traspasó la presidencia del consejo consultivo del grupo Würth, líder mundial en técnica de montaje y fijación, a su hija Bettina. Esta perito industrial, de 48 años, trabajó en numerosos departamentos de la empresa antes de asumir tareas de dirección.



Nombre
**Prof. Dra. Beatrice
Weder di Mauro**

Posición
**Miembro del Consejo
de Expertos de Análisis
del Desarrollo Ma-
croeconómico**

Esta economista suiza de 45 años es desde 2004 la primera mujer en el más importante círculo de asesores macroeconómicos de Alemania. Además es miembro de dos consejos de supervisión y profesora ordinaria de ciencias económicas en la Universidad de Maguncia.

¿Es la crisis masculina?



El economista Stephan A. Jansen es presidente fundador de la Universidad Zeppelin (privada), en Friedrichshafen, que posee un enfoque interdisciplinario de economía, cultura y política y se propone formar "mentes creativas". El 55 por ciento de sus estudiantes son mujeres.

Profesor Jansen, en Alemania, el 51 de los graduados universitarios son hoy mujeres. Pero ello no se refleja en los puestos de dirección. Las causas son múltiples, ¿hay una decisiva?

Primero, la feminización de la inteligencia y ahora, la feminización de los puestos ejecutivos. El Instituto Alemán de Economía contó junto a 812 hombres sólo 21 mujeres en los directorios de las 200 mayores empresas. En las Filipinas, el 47 por ciento de los ejecutivos de empresas medianas son mujeres. No es por lo tanto una constante antropológica. Cuatro tesis con respecto a las causas: 1.º elección equivocada de la carrera, 2.º organización de las pausas por hijos, 3.º excesiva reflexividad, 4.º falta de redes. Para todo existen tantas pruebas estadísticas como refutaciones plausibles: 1.º la elección de carreras sobre todo sociales y de humanidades se explica por las posibilidades de trabajo parcial y de regreso al trabajo después de la pausa por maternidad. 2.º Las condiciones de infraestructura para madres que trabajan, tales como jardines de infantes y cuidados de niños de todo el día, dejan aún mucho que desear en Alemania. El 80 por ciento de quienes trabajan en tiempo parcial son mujeres y se las ve menos de noche en reuniones de ascenso profesional. 3.º Las mujeres poseen menos egolatría y simulan menos

capacidades, por ello sólo 1/5 de las mujeres, en comparación con 2/5 de los hombres, quieren al comienzo de la carrera ser jefes al final de ella. 4.º "Reproducción homosocial" llaman los sociólogos a las redes de contactos. Las posiciones de dirección no se hallan en los diarios, sino en las redes. No es sino desde hace poco que las mujeres pasan de formar "redes de compasión" a formar "redes de ascenso".

El desarrollo demográfico podría generar un déficit de ejecutivos: ¿el mejor argumento para el fomento de las mujeres?

Las causas son varias: demográficas, del sistema educativo y de competitividad. El argumento de que "si faltan hombres tenemos que emplear mujeres" es débil. No, en la posguerra el sistema político exige mujeres y éstas tienden más que los hombres a formarse bien, como consecuencia del feminismo. Ello es importante en una sociedad del conocimiento. Hay estudios que prueban que equipos de ejecutivos mixtos, de hombres y mujeres, mejoran la competitividad. Ello convence incluso a los hombres.

¿Es la crisis masculina?

La crisis es efectivamente masculina. "He-cession" llaman los norteamericanos a la "recesión". En la actual crisis han

perdido su puesto de trabajo tres veces más hombres que mujeres. En EE. UU. trabajan en 2010 por primera vez más mujeres que hombres. También en Alemania, la desocupación se masculiniza, con una participación del 55 por ciento.

El investigador del futuro Matthias Horx habla de "womenomics" y una feminización general de la economía. ¿Lo ve usted también así? ¿Modificaría ello la economía?

Yo no soy investigador del futuro. De los 3578 consejeros de supervisión en las 600 mayores empresas alemanas, 307 son mujeres. ¿Habrían evitado las "Lehman Sisters" basadas en cuotas de mujeres como en Noruega y los Países Bajos la bancarrota e impedido la crisis financiera? Sólo se puede especular acerca de ello. Pero mejor que las cuotas es la disposición por parte de las mujeres. Y ésta sigue siendo reducida. Quizás porque las mujeres son demasiado inteligentes como para encuadrarse en el orden mental masoquista masculino. Pero la presencia de mujeres aumentará en el diseño de productos, la organización, el desarrollo de servicios y el controlling... sea quien sea entre ellas el CEO.

Entrevista de Janet Schayan.

DIPLOMACIA & ECONOMÍA

ENTREVISTA

“Nada sustituye a los contactos en el lugar”

Las empresas alemanas tienen gran presencia internacional. La promoción del comercio exterior del Gobierno federal las apoya para entrar en mercados exteriores.

Señora Müller, el Estado y el sector privado cooperan en el exterior para fomentar el comercio y las inversiones. ¿Cuál es la tarea más importante de la diplomacia en ello?

Nuestra tarea más importante es acompañar las actividades de las empresas alemanas en el exterior. El éxito en los mercados mundiales refleja el poderío y la capacidad de innovación del sector privado alemán. Uno de cada cuatro puestos de trabajo en Alemania depende de la exportación de productos y servicios. De ello se deriva que una de las tareas más importantes de las representaciones diplomáticas en el exterior es apoyar allí a las empresas alemanas, siempre que lo quieran, pues nada sustituye a los contactos en el lugar.

¿Cómo se implementa ese apoyo?

Las representaciones en el exterior tienen acceso a los más importantes interlocutores en los respectivos países, pueden reunir a socios comerciales y tender puentes. En ese sentido son una extensión del fomento económico alemán en el exterior. Es consecuente que el fomento de la economía exterior en el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y en nuestras

226 representaciones diplomáticas en el exterior sea asunto del jefe. Un objetivo del Ministro Federal de RR. EE. Dr. Guido Westerwelle es en particular el apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

¿Cómo está organizada internacionalmente la economía exterior alemana?

Responsable del fomento económico exterior es el Ministerio Federal de Economía. Ello vale también para los fondos y los instrumentos de fomento: la obtención de información sobre sectores y mercados en todo el mundo a través de Germany Trade and Invest (GTAI) y las cámaras de comercio exterior, el asesoramiento de empresas que quieren entrar en mercados exteriores, la defensa de intereses en los países anfitriones y mucho más.

¿Podría darnos un ejemplo concreto de cómo el Estado y el sector privado realizan exitosamente un proyecto alemán en el exterior?

A mediados de julio, el Secretario de Estado del Ministerio Federal de RR. EE. acompañó a una delegación a Nigeria. Con Nigeria existe desde 2007 una cooperación energética. El país es el “gigante de los recursos” en África, pero sufre de

falta de electricidad para desarrollar su industria. Alemania es la mayor economía de Europa, pero es pobre en materias primas. Partiendo de ello, el Ministerio Federal de RR. EE. reunió los intereses y los potenciales en los respectivos sectores energéticos. El resultado de ese viaje fueron interesantes encargos para empresas alemanas, que ayudarán a Nigeria a equipar centrales eléctricas, construir redes de distribución y modernizar su abastecimiento energético. Ambas partes se beneficiaron.

¿Se apoya también a empresas extranjeras?

Naturalmente. Las cámaras de comercio exterior y Germany Trade and Invest asesoran a las empresas que vienen a Alemania. También las embajadas y los consulados. Y cuando un hombre de negocios necesita un visado para Alemania, interviene nuevamente la representación diplomática en el exterior.

Ursula Müller

Delegada para la Promoción del Comercio Exterior y la Política para el Desarrollo en el Ministerio Federal de RR. EE.



Stefan Maria Rohrer



LA CÁMARAS DE COMERCIO ALEMANAS EN EL EXTRANJERO

Las Cámaras de Comercio Alemanas en el Extranjero (AHK) son uno de los tres pilares del fomento del comercio exterior, junto con las representaciones diplomáticas en el exterior y German Trade and Invest (GTI). Con sus 120 sedes en 80 países (véase gráfico), las AHK están representadas en los más importantes mercados de exportación del mundo. Están organizadas como unión voluntaria de empresas de Alemania y un país socio, con sede en el respectivo país. Su tarea principal: defender los intereses económicos de ambos países y promover la cooperación económica, tomando en cuenta los intereses de mercado de las empresas alemanas en el país anfitrión y ofreciendo simultáneamente servicios a las empresas locales. Las AHK tienen 40.000 miembros en todo el mundo, de los cuales dos tercios tienen su sede en el exterior y un tercio en Alemania.

www.ahk.de

ENCUENTRO ENTRE LA ECONOMÍA Y LA POLÍTICA EN EL MINISTERIO FEDERAL DE RR. EE. EN BERLÍN

Entre los temas se cuentan los combustibles alternativos y la técnica de motores, Alemania como centro logístico, electricidad de centrales poco contaminantes y técnica médica para el mercado africano: en la serie de eventos "Business meets Diplomats", del Ministerio Federal de RR.EE. (foto a la dcha.), se encuentran desde 2007 regularmente en Berlín expertos de la política, la economía y la ciencia para dialogar sobre cuestiones actuales en la intersección de la política y la economía. También la Jornada de Comercio Exterior durante la Conferencia Anual de Embajadores está dedicada a la interconexión en red de la economía y la diplomacia.

www.diplo.de/world-economy




AUMA – LA ASOCIACIÓN DE LAS FERIAS Y EXPOSICIONES ALEMANAS

Las ferias internacionales son un atractivo foro para el sector privado. Dos quintos de los grupos industriales alemanes exponen regularmente en ferias en el exterior. Las actividades feriales de empresas alemanas en el exterior son coordinadas por la Asociación del Sector de Ferias y Exposiciones Alemanas (AUMA). Esa asociación techo del sector ferial alemán tiene el objetivo de fortalecer las ferias alemanas en el país y el exterior. La AUMA acompaña cada año las actividades feriales de unas 230 plataformas apoyadas por el Gobierno federal. El sector representado en AUMA organiza más de 200 ferias propias por año en los mercados en crecimiento más importantes del mundo.

www.auma.de

Las fábricas *del futuro*

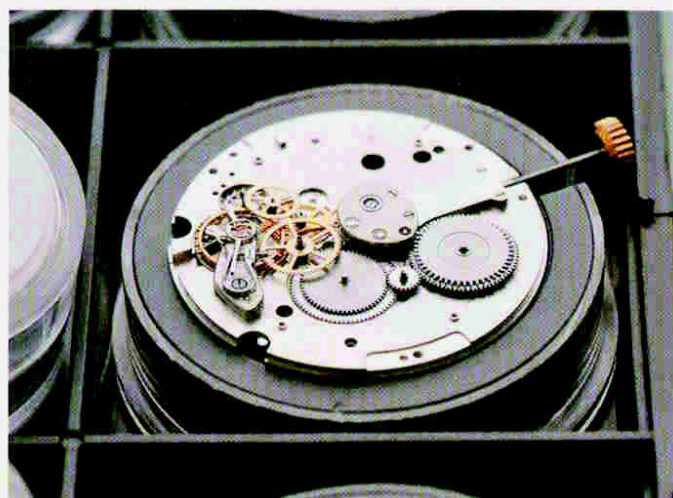
A photograph showing the front end of a car chassis in a modern factory. The car is positioned on a production line, and the background features a large glass facade and industrial lighting. The overall scene is brightly lit, emphasizing the clean and futuristic environment of the factory.

Volkswagen Manufaktur – Establece nuevos estándares en la moderna producción de automóviles y los hace visible con su inmensa fachada de cristal. En la fábrica de automóviles de cristal Volkswagen Manufaktur en Dresde, trabajadores de cadenas de montaje ensamblan desde 2002 el buque insignia de VW, el "Phaeton", con la precisión del fino trabajo manual.

Alemania es uno de los emplazamientos económicos más importantes del mundo. El sector industrial constituye uno de sus pilares fundamentales. Comparada con Estados Unidos o el Reino Unido, Alemania cuenta con un vasto tejido industrial, en el cual hallan empleo unos cinco millones de personas. En ningún otro país desarrollado la tradicional producción industrial tiene un papel tan destacado como en Alemania. Desde la industria del automóvil, pasando por el sector de confección hasta técnicas energéticas, para la producción industrial muchas empresas alemanas apuestan por los puntos fuertes de Alemania y fabrican muchos de sus productos de calidad en el propio país.

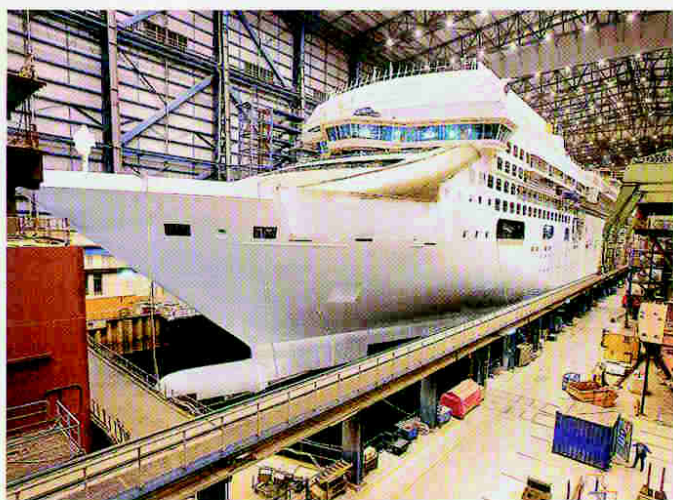


Airbus – Hamburgo es una de las ciudades líderes en el sector de aviación. Airbus desarrolla, construye e instala en su planta de Hamburgo una gran parte de los componentes del A380, el mayor avión de pasajeros del mundo y de otros modelos.



A. Lange & Söhne – Marca global con tradición. En Glashütte, Sajonia, se fabrican desde 1845 con sofisticación artesanal cientos de piezas de reloj y verdaderas obras de arte de la relojería mecánica.

Trigema – Desde el hilo de algodón hasta la prenda final. Trigema, de Burladingen, Suabia, es el más grande fabricante de camisetas y ropa de tenis de Alemania. La empresa familiar produce exclusivamente en Alemania.

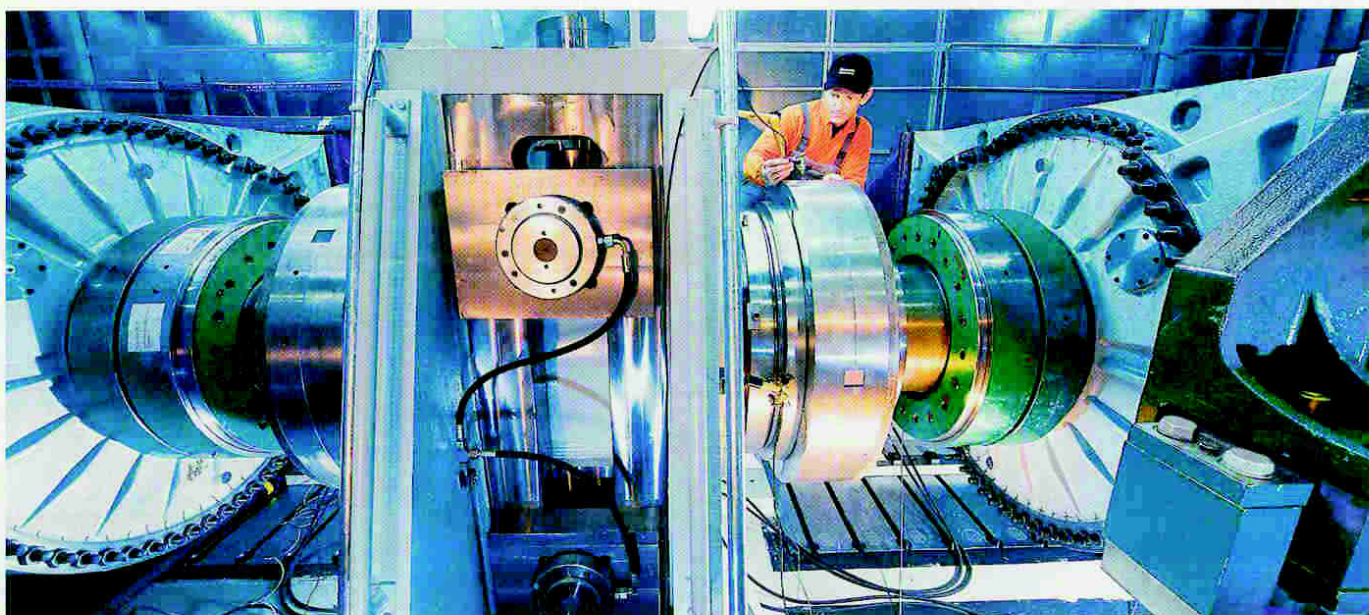



Meyer Werft – Gigantes de los océanos. En Papenburg, Emsland, desde 1795 la empresa familiar construye con la más moderna tecnología enormes cruceros, transbordadores, petroleros y buques portacontenedores en los muelles del astillero.



Porsche – Bellos automóviles. La tradicional empresa con sede en Stuttgart simboliza con sus modelos el coche deportivo por excelencia. En la planta de Leipzig se fabrica desde 2009 el Porsche Panamera, la cuarta y más reciente serie de Porsche.

Bosch – Tecnología en su mejor expresión. Desde su fundación en 1886 en Stuttgart, la empresa especializada en ingeniería automotriz, industrial y de edificios así como en electrodomésticos ha lanzado muchas invenciones y productos revolucionarios al mercado.





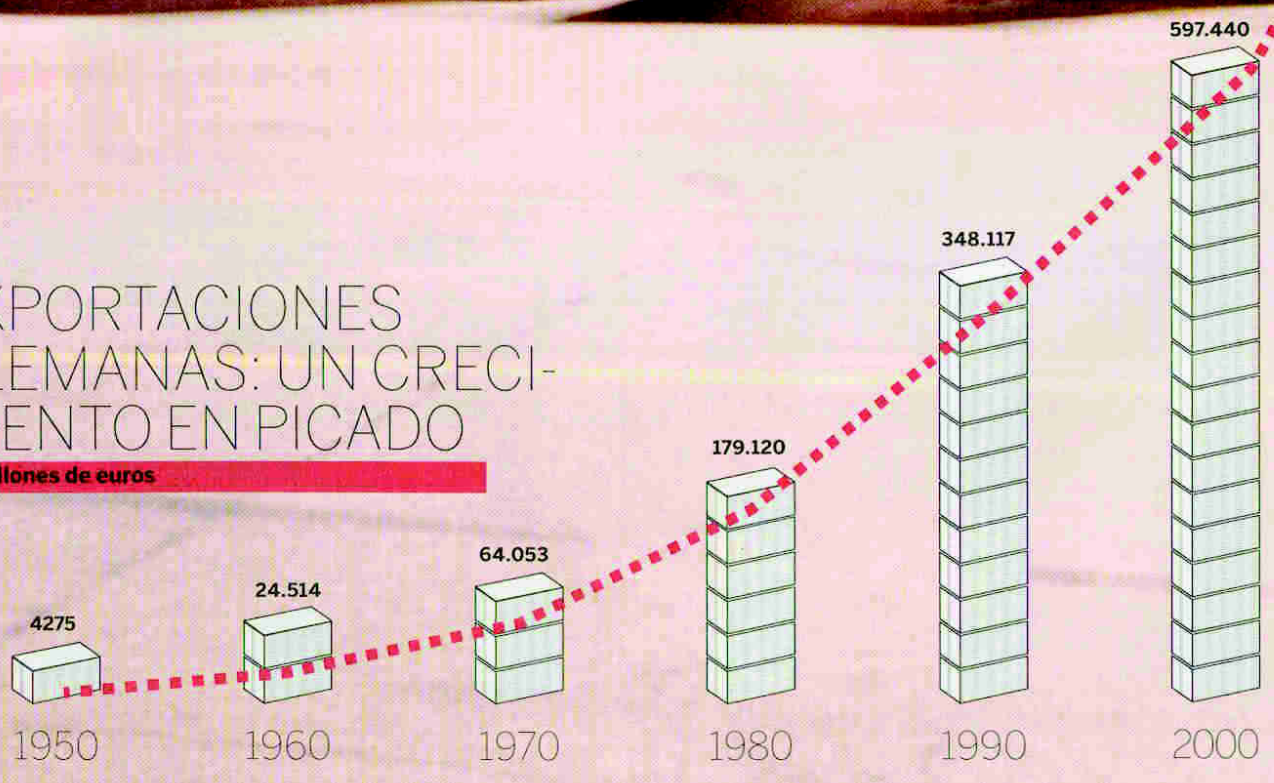
Enercon – Energía para el futuro. La empresa Enercon de Aurich, en el norte de Alemania, ha hecho de la fuerza del viento su modelo de negocio. Hoy Enercon es número uno en energía eólica en Alemania y un líder global en tecnología.



Datos: Fuente: Oficina Federal de Estadística, IMF, Sistema de la UE, oficinas estadísticas nacionales, VDA, VDMC, WVA, VCI, ZVH, P.A.Z., Pritz & Young, SIDA, GMEC, Intermodal
 Madsen/hall

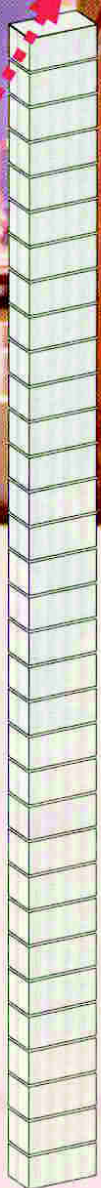
EXPORTACIONES ALEMANAS: UN CRECIMIENTO EN PICADO

en millones de euros





808.155



2009

Un agente destacado *en la economía mundial*

Alemania es una de las naciones líderes económicamente en el mundo. Su fuerte industria y extraordinaria capacidad exportadora son referencia internacional. Pero la economía alemana tiene algo más que ofrecer, gracias, entre otras cosas, a las continuas innovaciones.

Johannes Göbel



Un agente destacado *en la economía mundial*

Alemania es una de las naciones líderes económicamente en el mundo. Su fuerte industria y extraordinaria capacidad exportadora son referencia internacional. Pero la economía alemana tiene algo más que ofrecer, gracias, entre otras cosas, a las continuas innovaciones.

Johannes Göbel

2009



Pase en profundidad. Un día después de que Alemania perdiera frente a España en la semifinal del Mundial de fútbol, la Oficina Federal de Estadística presentó cifras que hicieron que el campeón mundial en exportaciones desde hace años volviera a soñar, al menos en el terreno económico. El comercio exterior alemán registró, según los últimos datos, el mayor ascenso de los últimos diez años. Las exportaciones aumentaron casi un 30 por ciento en comparación con mayo de 2009. "El comercio exterior ha hecho un sprint con todas sus fuerzas para salir de la crisis", destaca también Anton F. Börner, Presidente de la Federación de Exportadores, Importadores y Mayoristas Alemanes (BGA). "El comercio exterior ha vuelto a asumir su función de motor de la economía alemana".

La exportación contribuye de forma decisiva a que Alemania sea una de las naciones líderes económicamente. Después de que la República Federal ostentara el título de campeón mundial en exportaciones de 2003 a 2008, en 2009 fue sobrepasada por China. El país más poblado del mundo es también el socio de exportación más dinámico para Alemania, es el mayor comprador, entre otras cosas, de máquinas alemanas, y al mismo tiempo es el segundo socio más importante de importación. El ejemplo de China muestra, además, que Alemania no sólo es campeón del mundo en exportación e importación, sino que, desde 1999, Alemania es el principal inversor europeo en la República Popular. Unas 2500 empresas alemanas tienen inversiones en China. Impresionante es la fábrica Volkswagen en Shanghai, que previsiblemente en 2010 producirá más de un millón de coches y se convertirá así en la mayor fábrica de coches del mundo. En Nanjing, el gigante químico alemán BASF tiene su mayor fábrica de alta tecnología en Asia, una *joint venture* con la petrolera china Sinopec.

Alemania es un inversor apreciado en todo el mundo. En el Estado de Río de Janeiro, el grupo de materiales y tecnología ThyssenKrupp inauguró en junio una planta ultramoderna que ha costado 5200 millones de euros, la primera gran fábrica de acero construida en Brasil desde los años 1980. Igualmente en Brasil, São Paulo es la mayor ciudad industrial alemana en todo el mundo con unas 1000 empresas alemanas. La Deutsche Bahn AG está construyendo la red ferroviaria del emirato de Qatar, el mayor encargo en la historia de la empresa. Y en el Estado americano de Carolina del Norte, Siemens está creando un nuevo centro global para la fabricación de turbinas de gas y

TOP5

de la economía mundial

Producto interior bruto en miles de millones de dólares estadounidenses, 2009

1. EE.UU.	14.266
2. Japón	5049
3. China	4758
4. Alemania	3235
5. Francia	2635

FUERTE PROVEEDOR DE SERVICIOS

Población activa de Alemania por sectores, 2009

1. Proveedores públicos y privados	30,7 %
2. Comercio, hostelería, transporte	25,0 %
3. Producción	19,4 %
4. Financiación, servicios empresariales	17,2 %
5. Construcción	5,5 %



Mediaweb/Inf

LÍDERES EN EXPORTACIÓN

*2009

1. China	1202
2. Alemania	1121
3. EE.UU.**	1068
4. Japón	545
5. Francia	475

*en miles de millones de dólares americanos

**Cálculo de la EIU

SOCIOS DE EXPORTACIÓN DE ALEMANIA

Por orden

País	Mill. euros
1. Francia	81.941
2. Países Bajos	54.142
3. EE.UU.	53.834
4. Gran Bretaña	53.156
5. Italia	51.050

SOCIOS DE IMPORTACIÓN DE ALEMANIA

Por orden

País	Mill. euros
1. Países Bajos	58.044
2. China	55.447
3. Francia	54.559
4. EE.UU.	39.914
5. Italia	39.683

CAMBIO EN EL MUNDO LABORAL

Población activa en Alemania

Servicios

1991	59,5 %
2009	73,0 %



Producción excl. construcción

1991	29,3 %
2009	19,4 %



Construcción

1991	7,3 %
2009	5,5 %



Agricultura y silvicultura

1991	3,9 %
2009	2,1 %



vapor y de generadores que satisfagan las exigencias ecológicas del sector.

Alemania también apuesta por las innovaciones en su propio país e invierte un 2,53 por ciento del producto interior bruto en investigación y desarrollo; por encima, por lo tanto, de la media de la OCDE del 2,28 por ciento. El gasto en innovación de la economía alemana ascendió en 2008 a 128.000 millones de euros. En torno a una cuarta parte de esa suma fue invertida por el sector de ingeniería automovilística, un símbolo de la calidad de los productos industriales alemanes, reconocida en todo mundo.

Que Alemania tiene aún más que ofrecer queda de manifiesto, por ejemplo, a través de la evolución positiva de la economía en el área de la cultura y la creatividad, ésta incluye sectores como la música, la literatura, el cine, la radio y televisión, la publicidad y el diseño. La economía creativa da trabajo actualmente a más de un millón de personas en Alemania y tiene una importancia significativa para la economía nacional. Además, adquiere una función modélica en el camino del país hacia una economía basada en el saber. Este camino queda claro también observando el desarrollo sectorial del

LOS PRINCIPALES SECTORES INDUSTRIALES

2009, volumen de negocios en miles de millones de euros

1. Industria automovilística	261,3
2. Maquinaria	161,1
3. Alimentación	149,1
4. Química	145,2
5. Electrónica	144,7

mercado laboral alemán. Así, por ejemplo, el porcentaje de trabajadores en el sector de servicios ha pasado desde 1991 de casi un 60 a un 73 por ciento.

La elevada cualificación de la población activa alemana es uno de los puntos a favor de Alemania para los inversores internacionales. En un estudio actual de la agencia de consultoría Ernst & Young, los directivos extranjeros destacaron también la calidad de vida, la infraestructura y la calidad de la investigación y el desarrollo. Unas 45.000 empresas internacionales tienen una sede en Alemania, entre ellas las 500 mayores del mundo. A modo de ejemplo, la empresa española de telecomunicaciones Telefónica O₂ Europe invirtió 3000 millones de euros entre 2007 y 2010 para desarrollar la infraestructura de telefonía fija y móvil del país.

Entre las empresas alemanas que invierten en el extranjero destaca Siemens. El grupo cuenta con 32.500 investigadores y desarrolladores en más de 30 países y es considerado una fuente de innovación de la economía alemana. Éste es uno de los motivos por los que Siemens ocupa el respetable puesto 47 en el *ranking* de las 100 mejores marcas internacionales de Interbrand. Un puesto aún más superior lo ocupa la empresa de software SAP (puesto 27) y las de automóviles BMW (puesto 15) y Mercedes-Benz (puesto 12).

En los últimos años, Alemania también ha cobrado renombre en importantes sectores con futuro, por ejemplo, en tecnología medioambiental. Con una potencia instalada de casi 26.000 megavatios, Alemania es un líder en energía eólica, sólo por detrás de Estados Unidos. En materia de energía solar, Alemania es la número uno indiscutible con casi 10.000 megavatios de potencia instalada, 3800 de ellos añadidos el año pasado. La apuesta por las tecnologías verdes merece la pena: casi una de cada cinco células fotoeléctricas y casi cada tercera bomba eólica procede de Alemania. Es precisamente la predisposición a una innovación constante la que mantiene en marcha el motor de la exportación, y toda la economía se beneficia de ello.

MOBILE TAGGING

Más sobre la economía
de Alemania



EMPRESAS ALEMANAS CON MAYOR VOLUMEN DE NEGOCIOS

*2009

1. Volkswagen (automotriz)	105.187
2. E.ON (energía)	81.817
3. Daimler (automotriz)	78.924
4. Siemens (electrónica)	76.651
5. Metro (comercio)	65.529

*volumen de negocios en miles de millones de euros

Alemania: ventajas como sede

Encuesta a directivos extranjeros, 2010

	"atractivo" (%)
1. Calidad de vida	87
2. Infraestructura de transporte y logística	85
3. Infraestructura de telecomunicaciones	82
4. Cualificación de los empleados	82
5. Disponibilidad y calidad de la investigación y el desarrollo	78
6. Ambiente social	78
7. Cultura e idioma	75
8. Espíritu emprendedor	73
9. Esfuerzos en pro de un desarrollo sostenible de la empresa	73
10. Atractivo del mercado interior	66

LÍDERES EN TECNO- LOGÍAS VERDES

Energía solar

Energía eólica

Potencia en MW

Potencia en MW

1. Alemania	9677	1. EE.UU.	35.159
2. España	3595	2. Alemania	25.777
3. Japón	2628	3. China	25.104
4. EE.UU.	2108	4. España	19.149
5. Italia	1158	5. India	10.926

LAS MARCAS ALEMANAS MÁS VALIOSAS

Valor de la marca en millones
de dólares estadounidenses

1. Mercedes-Benz	23.867	Puesto internacional: 12
2. BMW	21.671	Puesto internacional: 15
3. SAP	12.106	Puesto internacional: 27
4. Siemens	7308	Puesto internacional: 47
5. Volkswagen	6484	Puesto internacional: 55

5 OPINIONES SOBRE *Made in Germany*

¿Qué caracteriza a los productos alemanes? ¿Qué importancia tiene ya el país de origen en la era de la economía globalizada? Cinco expertos en economía de EE.UU., el mundo árabe, China, Japón y Países Bajos aportan respuestas.



EE.UU.

Sr. Irwin, ¿qué evoca hoy “made in Germany” en Estados Unidos? ¿Qué cualidades asocia con esta “marca”?

En EE.UU., “made in Germany” es sinónimo de buena calidad. Aun cuando el precio sea algo superior, los americanos asocian el sello de calidad alemán con un alto estándar, productos innovadores, que cumplen lo que prometen.

¿Sigue teniendo una importancia relevante el país de origen de los productos y servicios en un mundo globalizado?

Creo que eso depende del producto. Generalizando se puede decir: los productos son siempre intercambiables. En el caso de productos poco especializados,

como los textiles o agrarios, la importancia del país de origen está disminuyendo. En nuestro mundo globalizado, muchas marcas también tienen carácter global. A menudo, el consumidor no sabe de qué país proviene el producto. El país de origen o la empresa que se esconde detrás es en muchos casos un factor secundario. El consumidor compra casi siempre una marca porque le gustan los valores que transmite. Uno se compra el coche de una marca por la sensación de conducción que promete. Pero en el caso de maquinaria y bienes de inversión, los productos alemanes siempre se han relacionado con muy buena calidad y son muy apreciados en todo el mundo.

Una pregunta personal: ¿cuál es su producto alemán favorito?

No tengo un producto favorito. Hay muchos productos alemanes que me gustan. Mis predilecciones también cambian a veces. Sigamos en el sector automovilístico: los coches se parecen técnicamente cada vez más. Por ello, los productos de marca tienen que perfilarse y posicionarse mediante otros aspectos que no sean puramente técnicos. Pero sí estoy convencido de que los productos fuertes con un posicionamiento claro seguirán siendo productos fuertes en el futuro.

¿Dependen demasiado las exportaciones alemanas del tipo de cambio euro-dólar?

Estados Unidos es el mayor mercado de consumo de productos alemanes fuera de la Unión Europea y un importante país receptor de inversiones directas de Alemania. Ésta exporta una cantidad de productos de alta tecnología, como coches de lujo y máquinas muy especializadas, por encima de la media. Estos productos también se benefician de una cotización baja del euro, pero aún más se benefician los productos que son fabricados por muchos y para los que el precio es lo que más cuenta. Puede que un euro débil aporte una cierta distensión a corto plazo porque los productos “made in Germany” se vuelven más baratos en el comercio mundial, pero una depreciación del euro hace que incremente el precio de las adquisiciones en el importante mercado americano.

Fred B. Irwin – Presidente de la Cámara de Comercio Estadounidense en Alemania. La asociación comercial bilateral más antigua de Alemania fomenta las relaciones económicas entre ambos países. La Cámara cuenta con unos 3000 miembros.



Mundo árabe

Sr. Al-Mikhlafi, ¿qué evoca hoy “made in Germany” en el mundo árabe? ¿Qué cualidades asocia con esta “marca”?

En los países árabes, “made in Germany” significa calidad y fiabilidad. Se está dispuesto a pagar un precio superior por productos alemanes porque se sabe que a cambio se recibe un producto de calidad. Se dice que quien compra barato, compra dos veces. En los países árabes se sabe que esto no es así con los productos alemanes. Sin embargo, hay que decir que también hay productos de otras regiones bien presentes en los países árabes. No sólo los japoneses o coreanos, también bienes procedentes de China y otros países en vías de desarrollo han sabido imponerse. Esto significa que hay que mostrar presencia *in situ* y establecer cooperaciones. Esto se refiere tanto al comercio como a las inversiones.

¿Sigue teniendo una importancia relevante el país de origen de los productos y servicios en un mundo globalizado?

Es relevante en el caso de los productos de calidad. Hay nombres de empresas como Daimler o Siemens que son sinónimo de Alemania y de calidad. Y si los clientes quieren comprar buena calidad, entonces el nombre y origen del producto

son criterios importantes para la elección. Pero esto no es sólo así con los grandes nombres. Alemania es también conocida por sus pequeñas y medianas empresas, que son de lo más innovadoras y suministran también productos desarrollados

y producidos con sumo cuidado, especialmente en el sector de la

maquinaria, automotriz y de tecnología medioambiental, médica, biotecnología y energías alternativas, por mencionar algunos ejemplos.

Una pregunta personal: ¿cuál es su producto alemán favorito?

Yo hace 20 años que conduzco Mercedes. Pero mi conexión con Alemania va más allá. Realicé mi segunda carrera en Alemania, llevo 17 años trabajando aquí y me gusta vivir aquí con mi familia.

¿Cómo catalogaría las relaciones económicas actuales entre Alemania y el mundo árabe? ¿En qué sectores ve futuro?

Las relaciones económicas germano-árabes se pueden calificar de absolutamente buenas. La mejor muestra de ello son las cifras de exportación de Alemania al mundo árabe en el año de crisis 2009. Las exportaciones alemanas disminuyeron en todo el mundo respecto al año anterior en un 18,4 por ciento, sin embargo, en los países árabes descendieron sólo un 13,4 por ciento. Por otro lado, los países árabes participan cada vez más en empresas alemanas en forma de asociaciones estratégicas, lo cual es una prueba de confianza. Recuerdo el ejemplo de la participación de Qatar en Volkswagen o de

Kuwait y Abu Dhabi en Daimler AG. Abu Dhabi también ha invertido en el fabricante de semiconductores de Dresde Globalfoundries y ha adquirido una participación –mayoritaria– de Ferrostaal AG, así como de Werften Nobiskrug y Blohm + Voss.

Las relaciones también son muy buenas en el plano político económico. La Canciller visitó en mayo los Estados árabes del Golfo, el Ministro Federal de Relaciones Exteriores estuvo allí en enero y visitó cuatro países árabes de Oriente Medio en mayo. Hay pocos países en el mundo que hayan recibido visitas de tal categoría procedentes de Alemania con tanta frecuencia en 2010. Por otra parte, muchas personalidades destacadas de la política árabe han visitado Alemania este año y se han encontrado con representantes de la economía, el más reciente el Emir de Kuwait, quien, invitado por la Ghorfa, habló con altos representantes de empresas y les invitó a que la economía alemana se implique más en su país.

Abdulaziz Al-Mikhlafi – Diplomático con el rango de embajador, procedente de Yemen. Desde 2000 es Secretario General de la Cámara de Comercio e Industria Germano-Árabe (Ghorfa). La Cámara de Comercio establece redes de contactos en 22 países árabes y apoya a empresas alemanas que quieren introducirse en el mercado árabe.

3



China

Sr. Wang, ¿qué evoca hoy “made in Germany” en China? ¿Qué cualidades asocia con esta “marca”?

“Made in Germany” tiene muy buena fama en China. Es símbolo de la mejor calidad, tecnología moderna y fiabilidad, eso sí, a un alto precio.

¿Sigue teniendo una importancia relevante el país de origen de los productos y servicios en un mundo globalizado?

Sí, creo que sí. Los bienes y servicios de Alemania, por ejemplo, inspiran más confianza que muchos otros.

Una pregunta personal: ¿cuál es su producto alemán favorito?

Los coches. Desgraciadamente, cuando me compré el mío hace unos años me tuve que decidir por una marca francesa por motivos económicos.

China es el principal socio comercial de Alemania en Asia y Alemania el principal socio comercial europeo de China. ¿Qué

4



Japón

Sr. Hitara, ¿qué evoca hoy “made in Germany” en Japón? ¿Qué cualidades asocia con esta “marca”?

Los productos alemanes están muy caracterizados por una “filosofía”. Los fabricantes están convencidos de su idea, la persiguen y quieren imponerla. Esto también puede provocar que a veces el cliente se sienta un poco acosado. Pero esta “filosofía del producto” también puede resultar tremendamente atractiva para el cliente. Para muchos japoneses es también importante que los productos sean resistentes y pagar por lo que valen, aunque eso signifique gastar mucho dinero. Muchos japoneses asocian estrechamente la marca “made in Germany” con la buena imagen de las conocidas marcas de coches alemanas.

¿Sigue teniendo una importancia relevante el país de origen de los productos y servicios en un mundo globalizado?

El control de calidad es más difícil en el extranjero que en el propio país. Este problema acaba de vivirlo claramente la empresa japonesa Toyota, que se ha visto

obligada a iniciar una gran acción de retirada de productos en EE.UU. En Japón, muchos opinan que el traslado de la producción al extranjero tiene un efecto negativo en el control de calidad. En este caso creo que el problema radica más bien en la gestión de la calidad dentro de la empresa. Una empresa que distribuye su tecnología por todo el mundo tiene que tener una gestión de la calidad que funcione bien internacionalmente.

Una pregunta personal: ¿cuál es su producto alemán favorito?

Tengo cuchillos y equipo de montaña de marcas alemanas. Además, tengo accesorios de Bosch en mi coche.

Japón y Alemania son países de alta tecnología. ¿En qué áreas es fuerte Japón y en cuáles Alemania?

Los productos alemanes están caracterizados por una fuerte filosofía corporativa y por una tecnología original, y por una cierta autoconfianza. En los productos japoneses se da más importancia a las cualidades prácticas que tienen y a si son interesantes, hay una fuerte orientación al cliente. Ambos países aportan buenos productos al mercado, pero se diferencian en su mentalidad empresarial.

Ikuo Hitara – Redactor jefe de "Nikkei", la revista japonesa de economía líder en el país.

5



Países Bajos

Sr. de Graaf, ¿qué evoca hoy "made in Germany" en los Países Bajos? ¿Qué cualidades asocia con esta "marca"?

Fiabilidad, solidez, calidad, minuciosidad y productos pensados en detalle.

¿Sigue teniendo una importancia relevante el país de origen de los productos y servicios en un mundo globalizado?

Desde luego, algo menos que antes. Pero "made in Germany" sigue siendo una recomendación de un lugar en el que se producen bienes de calidad.

Una pregunta personal: ¿cuál es su producto alemán favorito?

Todo lo relacionado con la automoción. Creo que no soy el único, especialmente ahora que se ve cómo las marcas de calidad se benefician del aumento de las exportaciones a Asia, entre otros destinos.

Los países bajos son el socio comercial de importación más importante de Alemania, dejando a China en segundo lugar. ¿Cree que podrán defender este primer puesto en el futuro?

Creo que sí. La cercanía geográfica, las buenas conexiones por tierra y mar y los

muchos años de buenas relaciones son factores a favor. Los Países Bajos son un socio importante para Alemania en el campo del petróleo, el gas y energías renovables, pero también en sectores como el químico, el de alimentación y el automovilístico. Estas estructuras estrechamente unidas han ido creciendo con los años y han generado una gran confianza en el rendimiento del otro. Las culturas de negocio se parecen y últimamente nos llevamos bien hasta en el fútbol. En mi opinión, los Países Bajos seguirán siendo el socio número uno de Alemania a largo plazo, y viceversa.

Willem de Graaf – El Director Gerente de voestalpine Plastics Solutions, una rama del grupo voestalpine Polynorm, mantiene una intensa relación con Alemania. El grupo neerlandés es uno de los principales proveedores de la industria automovilística y gestiona también un centro de producción y desarrollo en Alemania. La empresa de carácter internacional está especializada en el desarrollo y producción de piezas de carrocería.