Orkestra
INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

CUADERNOS ORKESTRA
66/2020
ISSN 2340-7638

LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES:

PRESENCIA Y RELEVANCIA EN ESPAÑA

Bart Kamp
Asier Murciego

2020

Cuadernos Orkestra, núm. 66/2020

© Bart Kamp, Asier Murciego
© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

www.orkestra.deusto.es

RESUMEN

Este informe proporciona una caracterización detallada del concepto "líderes internacionales en nichos de mercado" (INML) y demuestra su relevancia y plusvalía para las economías y los territorios donde abundan. Asimismo, muestra dónde hay concentraciones de estas empresas en España y explica qué macromagnitudes influyen en su presencia diferencial entre comunidades autónomas. Concluye que es de interés que las políticas industriales y económicas fomenten este tipo de empresas.

LABURPENA

Txosten honek "nitxo merkatuetan nazioarteko liderraren" kontzeptuaren (INML) karakterizazio zehatza eta ekonomiarako eta lurraldeetarako duen garrantzia azaltzen ditu. Aldi berean, horrelako enpresen kontzentrazioak Espainian non dauden erakusten du eta zein faktore makroekonomiko eragiten duten autonomia erkidegoen hauen arteko presentzia ezberdintasunean. Mota honetako enpresen jarduerak bultzatzeko, politika industrial eta ekonomikoen garrantzia ondorioztatzen du.

ABSTRACT

This report provides a characterization of the "international niche market leader" concept (INML) and demonstrates its relevance and surplus value for the economies and territories where they prosper. At the same time, it shows in which parts of Spain concentrations of this type of companies can be found, while also providing insights into the type of macro-economic factors that explain why certain autonomous communities shelter higher INML densities than others. It concludes that for the sake of industrial and economic development policies it is indicated to foster the presence and activities of this type of companies.

ÍNDICE

LISTA DE GRÁFICOS VI

LISTA DE ACRÓNIMOS VII

PRÓLOGO VIII

1 INTRODUCCION 9

1 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿QUÉ SON? 11

2 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿POR QUÉ IMPORTAN? 12

2.1 ACTÚAN COMO CLAROS PROPULSORES DE LA INNOVACIÓN 12
2.2 SE POSICIONAN EN NEGOCIOS CON MÁRGENES SUPERIORES 13
2.3 FUNCIONAN COMO BALUARTES DE LA CONTINUIDAD Y CALIDAD EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS VOLÁTIL 13
2.4 FOMENTAN LA DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS POR EL TERRITORIO 14
2.5 SIRVEN COMO VANGUARDISTAS DEL COMERCIO EXTERIOR 15
2.6 FORMAN UNA PARTE DESTACADA DE LA DEMOGRAFÍA EMPRESARIAL 16

3 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿DÓNDE LOS ENCONTRAMOS? 17

4 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿QUÉ EXPLICA SU PRESENCIA? 18

5 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: IMPLICACIONES 23

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ratio de la exportación sobre valor de negocio entre diferentes conjuntos empresariales 15

Gráfico 2: Efecto multiplicador entre la proporción de los INMLs vascos sobre el total de empresas industriales y su contribución a la exportación industrial del País Vasco..... 16

Gráfico 3: Contribución industrial al VAB versus INMLs por millón de habitantes 18

Gráfico 4: Valor de exportación per cápita (en Euros) versus contribución industrial al VAB 19

Gráfico 5: Contribución industrial al VAB versus saldo relativo del comercio exterior sobre VAB..... 20

Gráfico 6: *Middle Market*-INMLs por millón de habitantes versus porcentaje de las empresas industriales que pertenecen al *Middle Market* y que exportan..... 21

LISTA DE ACRÓNIMOS

B2B	Business-to-Business
CEO	Chief Executive Officer
INMLs	International Niche Market Leaders / Lideres en Nichos de Mercado Internacionales
I+D(+i)	Investigación más Desarrollo (más innovación)
VAB	Valor Añadido Bruto
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity / Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad

PRÓLOGO

Cuando se analiza el tejido empresarial en España, frecuentemente se menciona la escasa dimensión media de nuestras empresas, en comparación con lo que ocurre en países de nuestro entorno más inmediato, y la prevalencia en el mismo de PYMEs creativas, pero con escasez de medios a su disposición para competir en mercados internacionales de creciente complejidad, y en entornos volátiles e inciertos. Por otra parte, y en el extremo opuesto, también es conocida la existencia de un núcleo de grandes multinacionales que en las últimas décadas han desarrollado una presencia global, en particular en sectores de servicios, o algunas en sectores de gran consumo. Pero pasa más desapercibida la existencia de un número, no tan relevante como en el país de referencia, que es Alemania, pero sí significativo, de empresas ubicadas en lo que se conoce como *middle market*, y que son empresas excelentes, internacionalizadas, innovadoras, y con afán de diferenciación y de crecimiento.

Los esfuerzos que se realicen para conocer mejor este segmento de empresas, como el que con este informe acomete Orkestra, resultan imprescindibles para avanzar en diferentes objetivos: para poner en valor la aportación que estas empresas hacen a la sociedad, y a la cultura económica y empresarial de nuestro país; para sensibilizar a reguladores y administraciones sobre sus necesidades y problemas, y sobre las medidas que pueden favorecer su desempeño; y para extraer de su experiencia de éxito claves que puedan ser de utilidad para otras empresas, a modo de hoja de ruta hacia el crecimiento, la innovación, la internacionalización, y la sostenibilidad, claves de la competitividad en estos tiempos.

Francisco Javier Serra Guevara

Director General de Internacionalización de la Empresa

ICEX España Exportación e Inversiones

1 INTRODUCCION

En un contexto económico donde los procesos de globalización se intensifican cada vez más, es importante que las empresas internacionalicen su negocio. Conseguir ventas en (todo) el mundo es importante para la competitividad tanto a nivel empresarial como a nivel de territorio. Por un lado, si una empresa logra conquistar mercados extranjeros, es una clara señal de sus habilidades comerciales y de la plusvalía de los productos y servicios que ofrece. Por otro lado, a nivel territorial, si una economía abierta exporta más de lo que importa, esto suele ser una indicación de su competitividad, lo cual se traduce típicamente en un superávit en su balanza de comercio exterior.

Si nos fijamos en las empresas vascas que más contribuyen al equilibrio o superávit en el comercio exterior, vemos que se trata principalmente de empresas energéticas, financieras, metalúrgicas y de (medios de) transporte. Sin embargo, detrás de éstas hay otras empresas menos visibles y conocidas,[1] pero que son muy competentes en los mercados internacionales en los que operan.

Ante este telón de fondo, y partiendo de ejercicios previos en el País Vasco, el presente documento trata de poner en contexto la presencia y relevancia de empresas en España con una destacada posición en sus respectivos mercados internacionales. Empresas muy exitosas, pero que operan en negocios que quedan fuera de la vista del gran público. Empresas que suelen tener un carácter industrial y que fabrican productos intermedios, componentes, maquinaria, dispositivos y software etc. que sirven como inputs para la fabricación de productos finales de terceros. En otras palabras: no son fabricantes de productos de gran consumo (los llamados *Fast Moving Consumer Goods*) ni de otros bienes finales destinados al público minorista (como pueden ser automóviles, electrodomésticos de línea blanca o marrón, utensilios y aparatos para cuidar el jardín o lavar el coche, etc.).

Las empresas a las que nos referimos aquí, y sobre las que elaboraremos el resto del presente texto, podemos llamarlas "Líderes en Nichos de Mercado Internacionales" (o: INMLs, por sus siglas en inglés: *International Niche Market Leaders*).

Mientras que en el País Vasco hemos realizado una investigación exhaustiva sobre estos "Líderes en nichos de mercado internacionales",[2] nuestros análisis sobre estas empresas en el resto de España están en fase de "exploración avanzada". Es cierto que llevamos desde el año 2015 haciendo *scouting* y seguimiento de "Lideres en nichos de mercado internacionales" en España pero, no es lo mismo identificar e investigar estas empresas con la ayuda de ojeadores sectoriales y testigos privilegiados in situ (medios que han estado a nuestra disposición dentro del País Vasco), que hacerlo en base a técnicas de "*desk-research*" y "*web-scraping*" (métodos que hemos empleado principalmente para la búsqueda y análisis de estas empresas en el resto de España). De hecho, es muy probable que los más de 100 casos que hemos identificado hasta la fecha en España esté por debajo del número de los casos que realmente hay.

A su vez, nos parece que la información presentada en el presente documento es una buena aproximación a la presencia de líderes en nichos de mercado internacionales en España y a los factores que explican dicha presencia en unas comunidades autónomas u otras.

---

[1] Véase también: https://www.bmasi.net/es/opinion/articulos/item/1453-no-quiero-ser-sexy
[2] https://www.diariovasco.com/economia/euskadi-cuenta-lideres-20191029200608-nt.html

Por lo tanto, esperamos que el presente documento aumente el interés en:

- la vertiente industrial de la economía
- empresas que quizás no venden tanto en el mercado doméstico, pero sí en el exterior
- empresas "*business-to-business*" que forman una espina dorsal silenciosa detrás de productos y marcas más conocidas

Asimismo, esperamos que ofrezca inspiración para una postura política que:

- fortalezca esta vertiente de la estructura económica
- reconozca el valor de las empresas que proveen ingredientes claves para las empresas con más visibilidad y reconocimiento público

Finalmente, confiamos en que este documento sirva para:

- incentivar a más empresas a convertirse en un INML para que aumente su número.

1 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿QUÉ SON?

Con líderes en nichos de mercado internacionales nos referimos a empresas que:

- actúan en algún nicho de mercado del mundo *business-to-business* (B2B) bien definido
- tienen un producto estrella con el que la empresa forma parte del Top 3 a nivel mundial o es el n° 1 en Europa en cuanto a la cuota de mercado en el nicho en cuestión
- consiguen ventas, como mínimo en 3 continentes, si estamos ante una empresa que forma parte del Top 3 a nivel mundial
- obtienen como mínimo un 50% de su facturación del comercio exterior
- cuentan con una facturación anual que se sitúa entre los 20-1000 millones de euros: líderes en nichos de mercado internacionales pertenecientes al "*Middle Market*", y si tienen una facturación por debajo de los 20 millones de euros al año, pero cumplen con los demás criterios, se les considera líderes en nichos de mercado internacionales del "*sub-Middle Market*"
- obtienen como mínimo 10 millones de euros anuales del producto estrella citado arriba y sólo puede ser menor si la empresa en su conjunto factura menos de un total de 20 millones de euros anuales (pero en ese caso tiene que representar como mínimo la mitad de la facturación total)

2 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿POR QUÉ IMPORTAN?

2.1 Actúan como claros propulsores de la innovación

Un nicho no se refiere tanto a un segmento de mercado con poco volumen y nivel de ventas sino a un espacio donde la demanda es exigente y muchas veces vanguardista. Es un espacio dinámico donde no reina el *status quo*. Es más: el nicho es por excelencia un blanco en movimiento: una parte del mercado que (todavía) no está muy concurrida y donde las pocas empresas que se mueven tienen que adaptar su posicionamiento y estrategia según madure el nicho, se convierte en un mercado de masa o es "invadido" por empresas con más recursos. De esta manera, el nicho puede ser el origen de un futuro mercado de gran tamaño y/o de un segmento de mercado donde se atiende a clientes con demandas especiales.

Como tal, los jugadores de nicho son especialistas que compiten por la diferenciación, lo cual estimula su empeño en materia de I+D+i.

Refiriéndonos a la situación en el País Vasco, vemos como un grupo de alrededor de 40 INMLs dedican en promedio un 7% de su facturación a la I+D,[3] lo cual es aproximadamente cinco veces más que la media para las empresas vascas[4] y siete veces más que la media para las empresas en España.[5] Consiguientemente, ayudan de forma importante a subir la ratio del gasto en I+D respecto al Producto Interior Bruto hacia el 3%.

Ilustración 1: Aspectos diferenciales de las actividades de innovación entre los INMLs

En lo que particularmente destacan los INMLs es en el rendimiento que obtienen de su I+D. Su I+D se traduce en un constante flujo de innovaciones que llegan al mercado, entre otras, en forma de primicias que sirven para mantenerse por delante de la competencia. En este sentido, alrededor del 70% de los líderes de nicho vascos afirma que lanza más primicias al mercado que sus competidores y este porcentaje es casi 7 veces más alto que lo que encontramos entre empresas que no son un INML.[6]

En Alemania, Rammer y Spielkamp (2019) encuentran pautas similares: constatan que los campeones ocultos desarrollan innovaciones de producto más ambiciosas que sus homólogos en términos de grado de novedad. Su investigación indica que, mientras casi la mitad de los campeones ocultos desarrolla productos que son nuevos para el mercado, solo un tercio de sus homólogos lo hacen.

Fuente: elaboración propia.

También en relación con la creación de nuevos mercados, es destacable que la mayoría de los INMLs han sido pioneros en los negocios donde ocupan una posición de líder: entraron pronto en el nicho que ahora dominan y han sabido mantenerse a la cabeza de esos nichos gracias a la innovación y a las mejoras que han incorporado a lo largo del tiempo en sus propuestas de valor y en la optimización de sus diseños y de procesos. En el caso de los INMLs vascos, el 75% lidera hoy en día un nicho en el que se introdujeron como entrantes tempranos.[7]

[3] https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/2017-26.pdf
[4] https://www.orkestra.deusto.es/competitiveness-observatory-eustat/es/ES21/indicator-detail/281
[5] https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2019/12/10/yquemasda-2/
[6] https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/2017-26.pdf
[7] Véase también: https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2019/04/16/a-que-se-parece-mas-el-lider-de-nicho-cuando-trata-de-conquistar-un-mercado-a-un-cavalier-seul-un-leapfrogger-o-a-un-francotirador/

2.2 Se posicionan en negocios con márgenes superiores

Tanto estudios nacionales (Kamp et al., 2017) como internacionales (Rammer y Spielkamp, 2019) constatan que los jugadores de nicho obtienen mejores ratios de ganancia que sus competidores. En base a su muestra de empresas alemanas, Rammer y Spielkamp (2019) concluyen que el margen de beneficio que consiguen los campeones ocultos en sus negocios (cerca del 8% en promedio) es casi un 40% más alto que lo que consigue el grupo de control.

En paralelo, al especializarse en funciones de demanda especificas tanto Kamp et al. (2017) y Rammer y Spielkamp (2019) constatan que los INMLs se enfrentan claramente a menos competencia.

Lo anterior mejora también sus posibilidades de crecimiento cuando desarrollan sus nichos adecuadamente. Cosa que los INMLs suelen lograr ya que desde una perspectiva longitudinal se observa que -en el caso vasco- el porcentaje con el que creció la facturación anual entre los líderes en nichos de mercado internacionales fue tres veces mayor que el crecimiento del PIB vasco entre 2010-2018. Es decir: tanto durante los años de la crisis financiera como después mostraron un comportamiento mejor. En el caso alemán, Rammer y Spielkamp (2019) calcularon que, entre 2006 y 2016, los campeones ocultos obtuvieron también un crecimiento anual en ventas que triplicaba lo alcanzado en promedio por las empresas de su grupo de control.

2.3 Funcionan como baluartes de la continuidad y calidad en un mundo cada vez más volátil

Dado que los INMLs compiten en base a productos y procesos de calidad, customizados y diferenciados, dedicando considerables recursos a la I+D+i, son empresas que ofrecen puestos de trabajo de alta cualificación para personas bien formadas. A su vez impulsan el *lifelong learning* entre sus empleados. Por todo ello forman entornos de trabajo donde hay altos niveles de satisfacción laboral y de retención del personal. Suelen ser también empresas que interactúan intensivamente con el sistema de Formación Profesional local contribuyendo así a relaciones estables con el territorio.

Estabilidad y lealtad son también rasgos típicos de las relaciones que los INMLs mantienen con sus clientes: establecen relaciones duraderas marcando objetivos conjuntos para el largo plazo. Desarrollan "intimidad" con el cliente y generan una base de compradores fieles en base a la co-creación de nuevos productos.[8] Como tal desarrollan una "*customer proximity*" que se sustenta también por el hecho de que en estas empresas la parte del personal que tiene una relación directa con el cliente es mayor que en otras empresas.[9]

A la vez, el hecho de que muchas de estas empresas tengan un carácter familiar o cooperativo contribuye a que tengan un recorrido empresarial no marcado por la volatilidad. Por el contrario, les suele caracterizar un mayor arraigo en el territorio y en la sociedad y cuentan muchas veces con dirigentes de larga trayectoria dentro de la empresa,[10] lo cual también confiere continuidad al rumbo de la misma y a las combinaciones de producto-mercado por las que apuestan.

---

[8] Véase también: https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2017/10/03/marketing-e-innovacion-de-nicho-solo-para-tus-ojos/

[9] https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2018/03/06/sobre-nichos-de-mercados-y-tamanos-de-empresas/

[10] Según Strategy&, las personas que lideran a campeones ocultos se mantienen en su puesto unos 20 años de media, mientras que la permanencia en promedio del CEO en una empresa dura solo un tercio de ese tiempo. También destacan que los dirigentes de campeones ocultos suelen entrar en un puesto directivo a una edad más joven (Simon, 2017).

Por todo lo mencionado, forman un faro de estabilidad en medio de un tejido empresarial que está cada vez más sometido a turbulencias en un mundo "VUCA".[11]

2.4 Fomentan la distribución de actividades económicas por el territorio

Los INMLs se dedican típicamente a mercados B2B, como indican Rammer y Spielkamp (2019) o Venohr et al. (2015) para el caso de Alemania, mientras que en España la situación es idéntica (Kamp et al., 2017; Kamp, 2019).

Por actuar en mercados B2B, la mayoría de los INMLs tienen carácter industrial. En concreto: Rammer y Spielkamp (2019) calculan que el 87% de los campeones ocultos son empresas manufactureras, mientras que en España dicho porcentaje puede ser incluso más alto (Kamp, 2019).

Precisamente por el hecho de que la economía española -como muchas otras economías occidentales- da visos de desindustrialización desde hace mucho tiempo, los INMLs representan una plusvalía: ayudan a reforzar el sector manufacturero y a que éste funcione como baza de una economía más "resiliente". Es más: a todos los niveles gubernamentales crece la consciencia de que las actividades productivas son un instrumento para reforzar la estructura económica de los territorios; de ahí que la Comisión Europea haya declarado que la industria debe representar como mínimo un 20% del PIB de los estados miembros.

Consiguientemente, los INMLs actúan como mitigantes contra la creciente concentración poblacional en las aglomeraciones metropolitanas: tanto porque las actividades manufactureras tienden a concentrarse menos en las zonas urbanas que los servicios y como por el hecho de que una industria a la vanguardia -como la que encarnan los INMLs- genera empleos de alta cualificación. Como tal, se consigue que fuera de las grandes urbes haya consistentes bolsas de trabajo y carreras con perspectivas a largo plazo.

De esta manera, los INMLs ayudan a combatir las tendencias de erosión demográficas; así lo ilustra el dato de Alemania donde más de dos-tercios de sus campeones ocultos están ubicados en municipios con menos de 50.000 habitantes y el dato de Euskadi donde la gran mayoría de sus INMLs se encuentran en ciudades intermedias repartidas por sus tres provincias.[12]

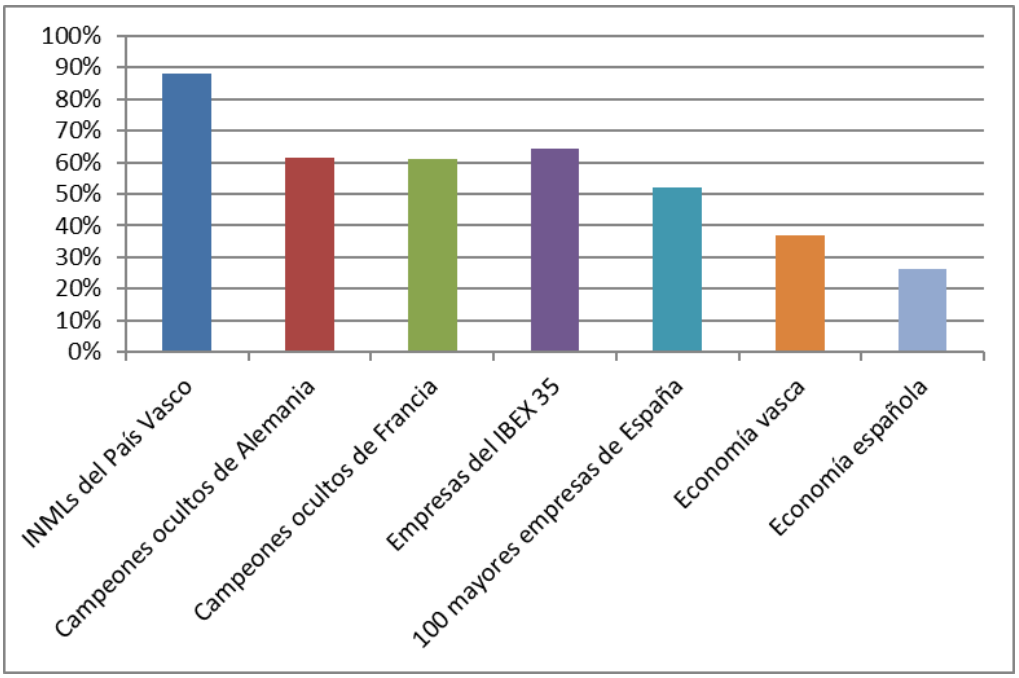
[11] VUCA: acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad) describe el contexto geopolítico y geoeconómico al que, cada vez más, las empresas (internacionales) deben hacer frente.

[12] https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2019/03/12/el-papel-de-la-industria-en-el-reparto-de-la-poblacion-y-del-trabajo-por-el-territorio/

2.5 Sirven como vanguardistas del comercio exterior

Al especializarse en una oferta específica para un público selecto, los jugadores de nicho acaban buscando rápidamente clientes en el extranjero, ya que en el mercado doméstico no suelen encontrar suficiente demanda; es por eso que la internacionalización es algo natural para estas empresas y se observan tasas de exportación muy altas entre los INMLs:

Gráfico 1: Ratio de la exportación sobre valor de negocio entre diferentes conjuntos empresariales

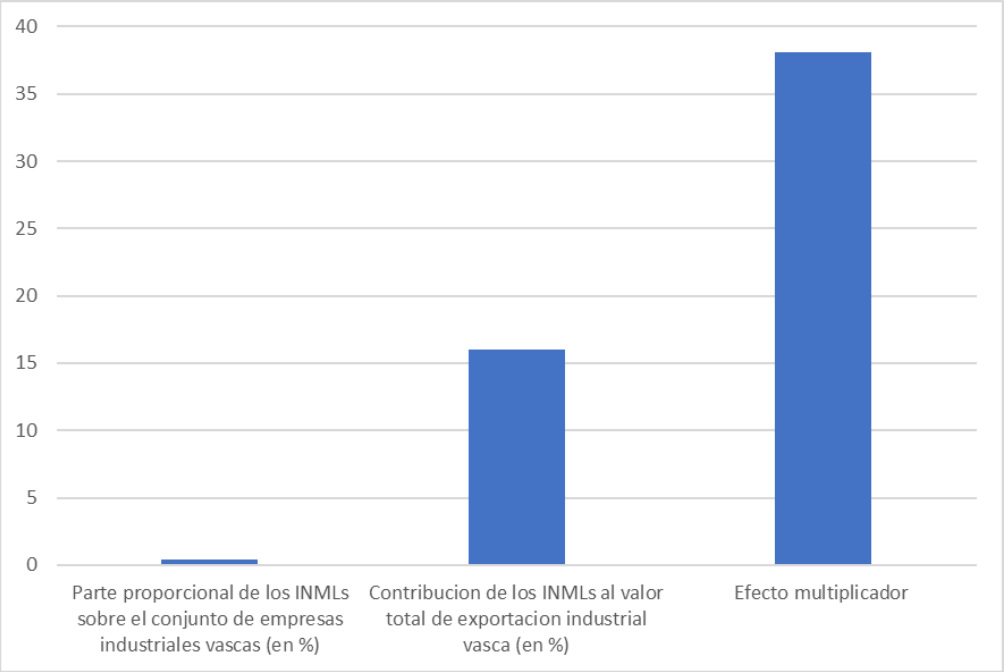


Fuentes: elaboración propia en base a sondeo propio y datos de Simon (2012), Nguyen (2013), BME, Caldart y Pisani (2016), Eustat, INE.

Por todo lo expuesto, no es difícil entender que forman un conjunto muy importante para equilibrar la balanza del comercio exterior o hacer que haya un superávit al respecto.

Su importancia en términos de exportación queda patente también al comparar la proporción que los INMLs representan sobre la demografía de empresas industriales en su conjunto: por un lado, con la contribución de estas empresas al valor conjunto de exportaciones industriales vascas, por otro. Si utilizamos datos del País Vasco, vemos efectivamente que se da un importante efecto multiplicador:

Gráfico 2: Efecto multiplicador entre la proporción de los INMLs vascos sobre el total de empresas industriales y su contribución a la exportación industrial del País Vasco



Fuentes: elaboración propia en base a sondeo propio y datos de Eustat.

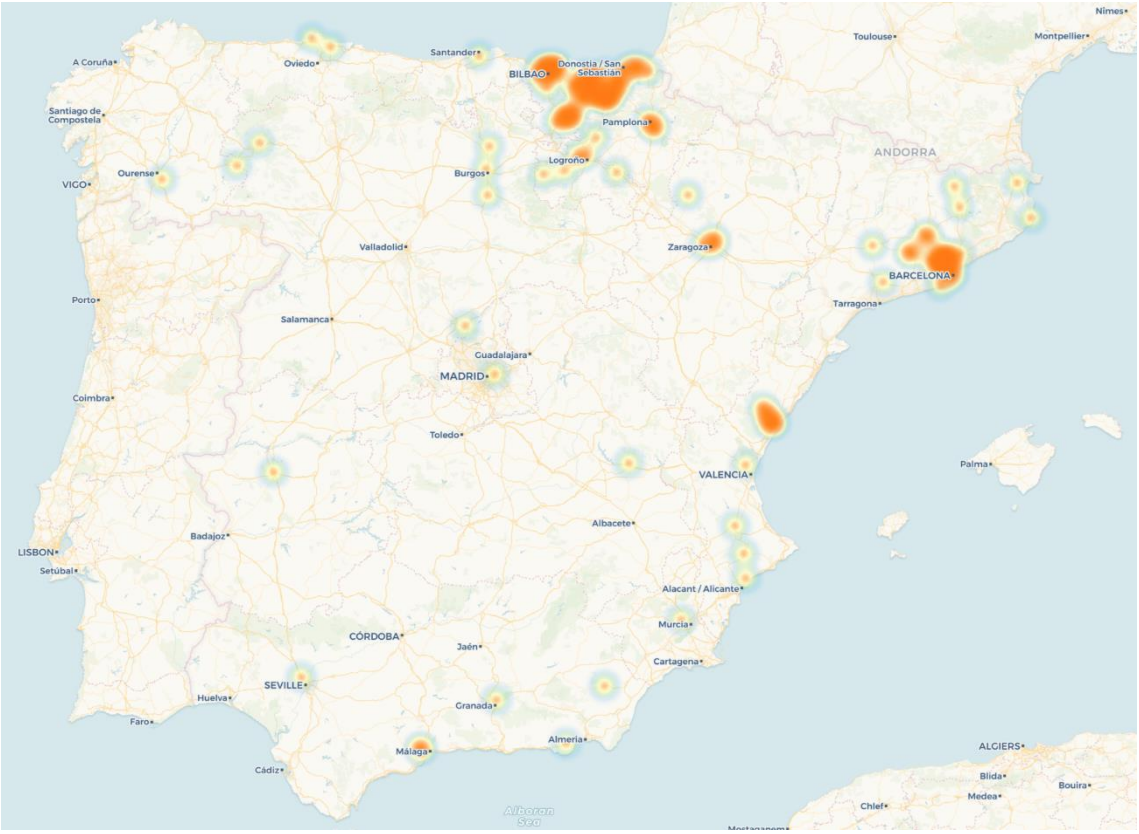
2.6 Forman una parte destacada de la demografía empresarial

En línea con la idea de que los nichos pueden expandirse de forma transfronteriza y abarcar un mercado considerable, los jugadores de nicho no tienen por qué ser o seguir siendo pequeños. De hecho, pueden alcanzar tamaños considerables. Es por eso que la mayoría de ellos forman parte del llamado "*Middle Market*"; la franja de empresas que facturan entre 20-1.000 millones de euros al año. Esta parte de la demografía empresarial obviamente no incluye a las mayores empresas de un territorio, pero sí suele ser la parte más dinámica en cuanto a la creación de empleo, a las exportaciones y a las actividades de I+D (GE Capital and Warwick Business School, 2013). Se puede decir que el *Middle Market* es la parte que vertebra la economía y los INMLs son la espina dorsal silenciosa de esa parte troncal.

En definitiva, los INMLs son empresas que interesan mucho porque aportan mucho a la economía sin ser tan grandes como para depender de ellas. Es más: por su resiliencia, su arraigo territorial y por el compromiso con sus mercados objetivos, dotan de estabilidad y desarrollo al tejido productivo del que forman parte.

3 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿DÓNDE LOS ENCONTRAMOS?

Ilustración 2: Focos principales de INMLs en España



Fuentes: elaboración propia en base a desk research y web scraping.

Como se observa en el mapa, los principales *hotspots* de INMLs se encuentran en el País Vasco y Cataluña con, respectivamente, 46[13] y 23[14] casos. Le sigue la Comunidad Valencia con 10 empresas y el resto de comunidades autónomas que cuentan con 6 o menos casos.

Asimismo, se ve claramente que la parte septentrional de España alberga la mayoría de los INMLs. En la parte sur encontramos sobre todo INMLs a lo largo del arco Castellón-Málaga.

En el interior del país hay solo unos pocos focos y/o casos sueltos de líderes en nichos de mercado internacionales.

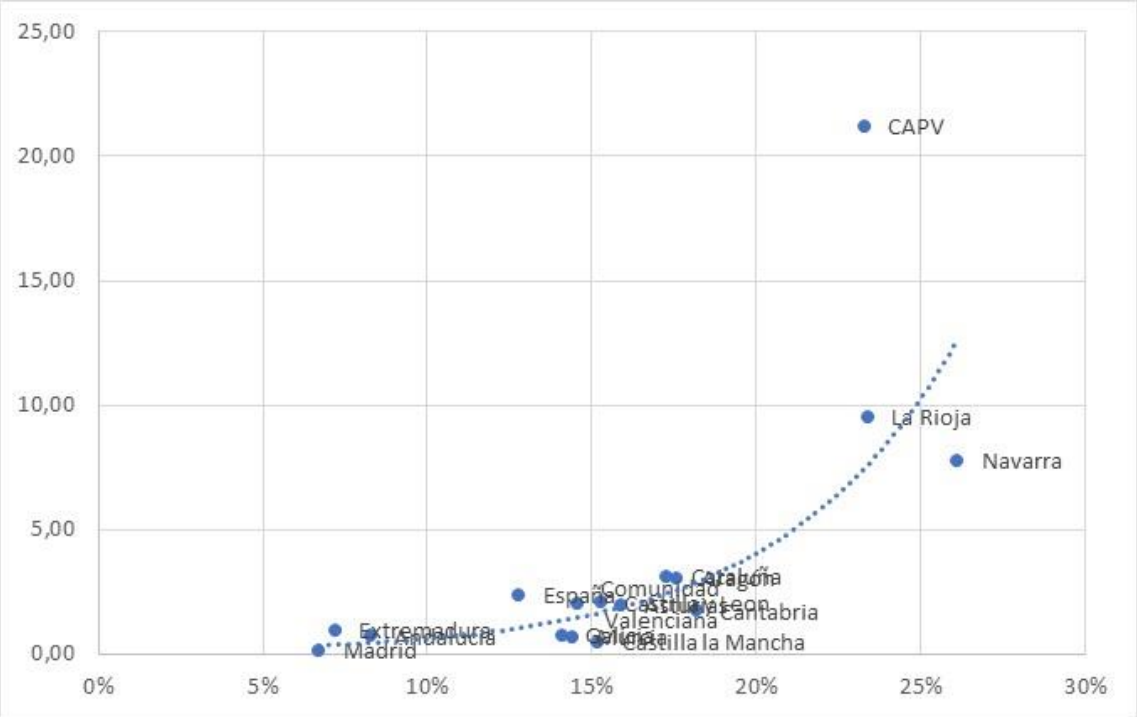
Para más detalles sobre los números por comunidad autónoma, véase: https://asier-murciego.carto.com/builder/8f534685-8217-4a8f-a2c3-29701978baee/embed

[13] https://www.orkestra.deusto.es/es/actualidad/noticias-eventos/beyondcompetitiveness/1797-donde-se-esconden-nuestros-campeones-ocultos

[14] https://www.linkedin.com/pulse/campeones-ocultos-de-catalunya-firmes-como-una-roca-o-bart-kamp/

4 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: ¿QUÉ EXPLICA SU PRESENCIA?

Gráfico 3: Contribución industrial al VAB versus INMLs por millón de habitantes



Fuentes: elaboración propia en base a desk research y web scraping más datos del INE.

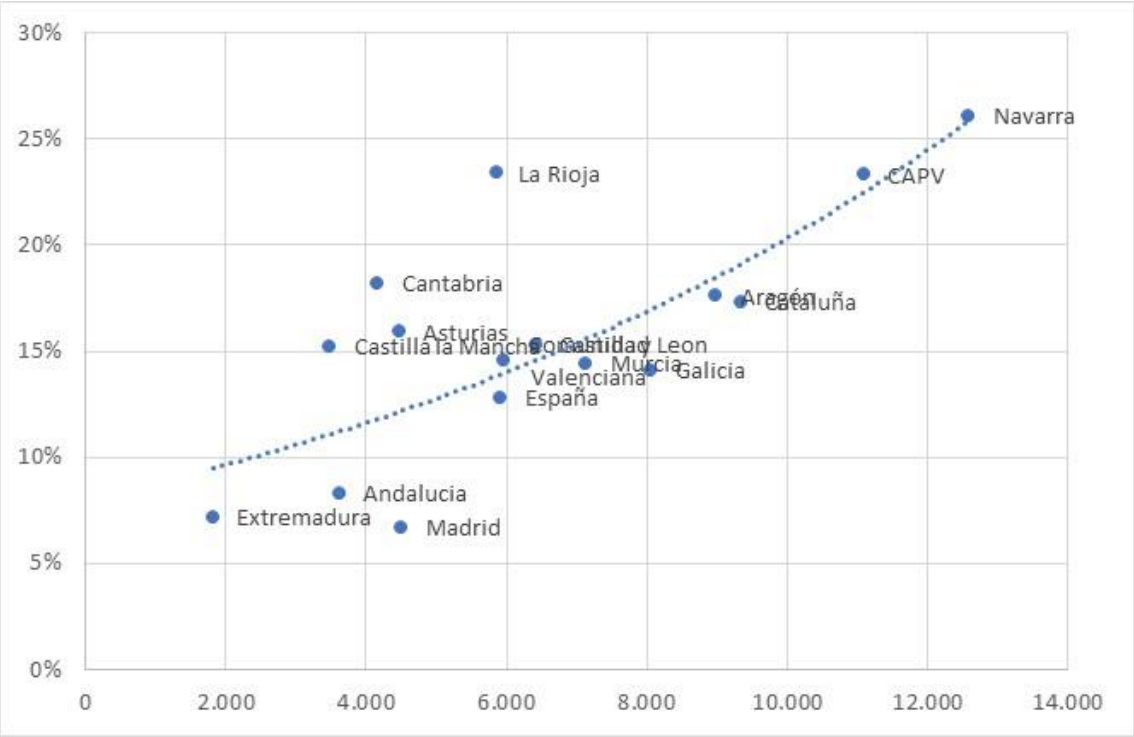
r = 0,69

El gráfico superior muestra una fuerte correlación positiva entre la parte del VAB que proviene de la actividad industrial (eje horizontal) y el número de INMLs que alberga cada Comunidad Autónoma por millón de habitantes (eje vertical).

A la vez muestra la importancia del objetivo de basar un 20% del valor económico por territorio en actividad industrial, como propone la Comisión Europea, ya que esto parece aumentar la probabilidad de subir la ratio de INMLs per cápita.

Claramente La Rioja, Navarra y el País Vasco obtienen mejores puntuaciones en cuanto al número de INMLs respecto a su población. También son las únicas comunidades autónomas cuyas economías dependen en más de un 20% de la actividad industrial; mientras que estas tres comunidades autónomas alcanzan medias de aproximadamente 10-20 INMLs por millón de habitantes, las demás regiones se quedan por debajo de las 5 unidades por millón.

Gráfico 4: Valor de exportación per cápita (en Euros) versus contribución industrial al VAB



Fuentes: elaboración propia en base a datos del ICEX y del INE.

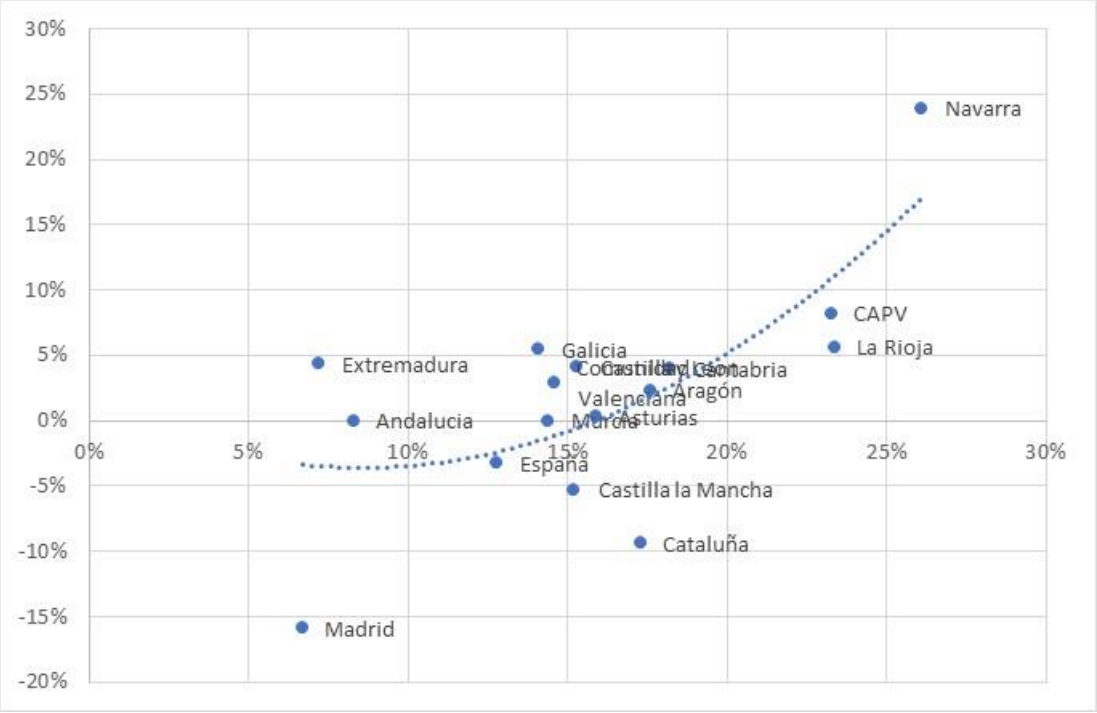
r = 0,72

En este gráfico vemos una correlación significativa y positiva entre la parte del VAB que proviene de la actividad industrial y el valor per cápita del comercio exterior por comunidad autónoma. Esto refleja la importancia que tiene para la economía (regional) el contar con un considerable tejido de carácter industrial para sus prestaciones de exportación.

Destacan de nuevo la Comunidad Foral de Navarra y el País Vasco, seguidos por Aragón y Cataluña. El hecho de que aparezcan estas dos CC.AA. por delante de otras regiones (incluida La Rioja que se sitúa en una posición elevada en materia de contribución industrial al VAB) se debe a la presencia de ensambladores de automóviles que elevan el valor promedio de las exportaciones. Esto influye también en el valor de exportación per cápita de Navarra, el País Vasco y Galicia, aunque mucho menos que en Valencia y Castilla y León, las otras dos comunidades autónomas que cuentan con plantas ensambladoras de coches.

Aunque las empresas ensambladoras en sectores como el de la automoción forman una fuente importante de empleo y de comercio exterior, estas empresas pertenecen a multinacionales extranjeras cuyos centros de decisión se encuentran fuera y generan una dependencia con terceros. Es por eso deseable que la presencia de tales grandes empresas sea complementada por un conjunto de empresas locales al estilo INMLs que contribuyan de forma sustancial al comercio exterior y cuyas cadenas de suministro están vinculadas al propio territorio y se caracterizan por un menor grado de importación de los inputs que requieren.

Gráfico 5: Contribución industrial al VAB versus saldo relativo del comercio exterior sobre VAB



Fuentes: elaboración propia en base a datos del ICEX y del INE.

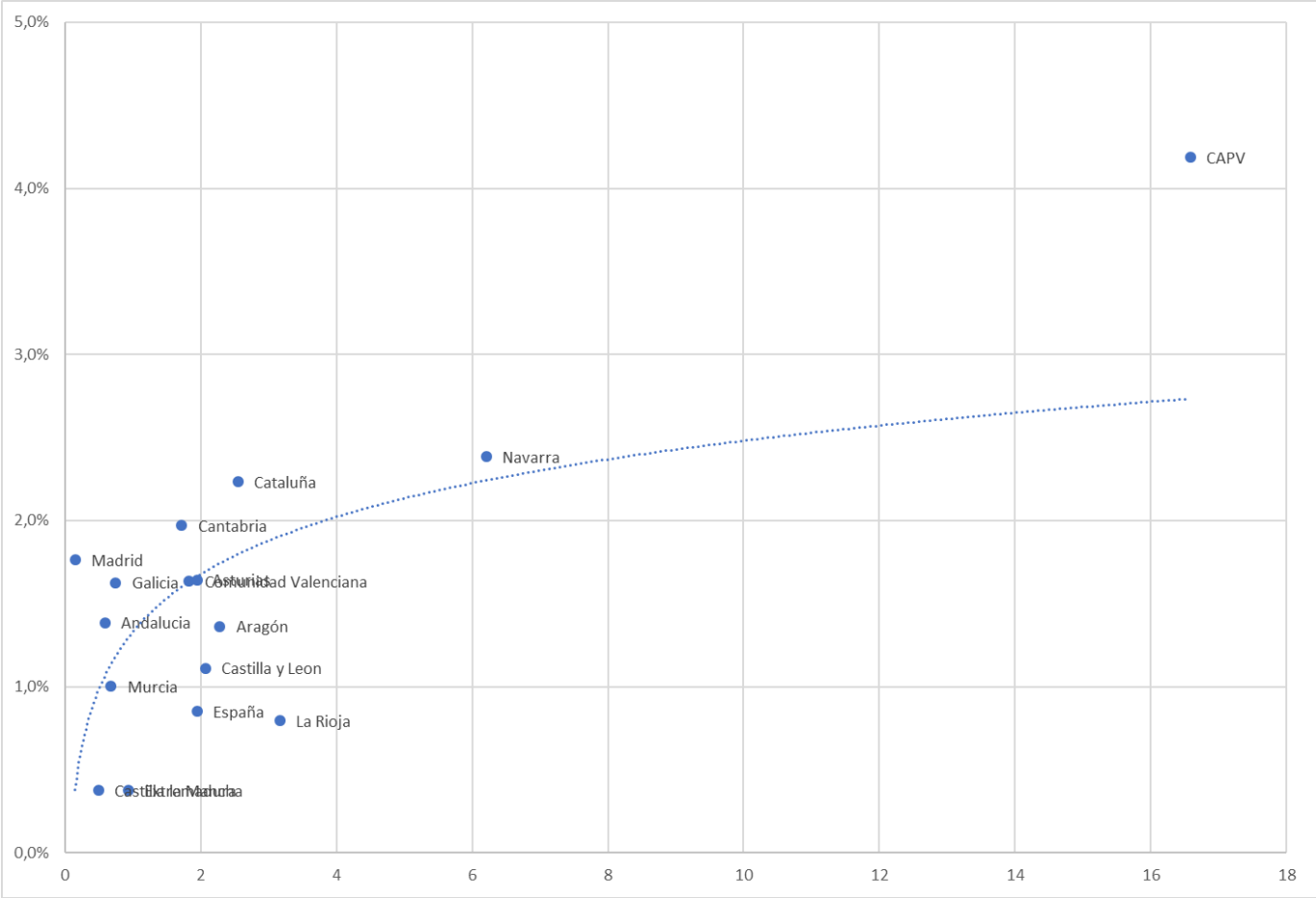
r = 0,65

De nuevo se confirma la importancia de contar con una fuerte base productiva en la economía regional, aunque no con una economía productiva cualquiera. En línea con la reflexión final sobre el Gráfico 4, vemos como la industria puede alimentarse con mayor o menor grado de inputs (de alto valor añadido) importados o locales.

Es decir, destacan otra vez Navarra, el País Vasco y La Rioja dando a entender que cuentan con clústeres industriales que sustentan el comercio exterior regional, lo cual genera en su casos en un superávit comercial. Mientras tanto, podemos deducir del Gráfico 5 que regiones como Aragón y Cataluña -que mostraban un alto valor de exportación per cápita en el Gráfico 4, reciben al mismo tiempo importantes flujos de importación. En el caso de Cataluña esto se traduce incluso en un déficit en su balanza de comercio exterior.

En conclusión, podemos afirmar que las regiones con mejor puntuación en INMLs cuentan con actividades económicas que se basan en mayor medida en el sector industrial y con empresas que se abastecen en mayor medida de inputs regionales para luego alcanzar altos niveles de venta en el extranjero.

Gráfico 6: ***Middle Market*-INMLs por millón de habitantes versus porcentaje de las empresas industriales que pertenecen al *Middle Market* y que exportan**



Fuentes: elaboración propia en base a desk research y web scraping más datos del ICEX y del INE.

r = 0,82

En la sección 2.6 ya dejamos de manifiesto la relevancia de contar con una amplia base de empresas pertenecientes al *Middle Market* como eje de la demografía empresarial territorial y como columna vertebral de la actividad económica y exportadora.

El anterior grafico confirma esa teoría mostrando una correlación fuertemente positiva y significativa entre el porcentaje de empresas industriales que pertenecen al *Middle Market* y que exportan, por un lado, y el número de líderes en nichos de mercado internacionales con una facturación anual correspondiente a ese *Middle Market* por otro.

Así queda demostrada la idea de que economías que cuentan con una mayor porción de empresas dentro de la franja de 20-1.000 millones de euros de facturación anual, con base industrial y con vocación de negocio internacional, tienen mayor probabilidad de generar INMLs. INMLs que a su vez forman una especie de vanguardia dentro del conjunto de empresas que venden en el extranjero (véase Gráfico 1) y que traccionan las ventas de suministradores en su proximidad, favoreciendo así un buen balance general del comercio exterior (véase Gráfico 5).

5 LÍDERES EN NICHOS DE MERCADO INTERNACIONALES: IMPLICACIONES

Los líderes en nichos de mercado internacionales, tipo de empresas objeto del presente documento, no son las mayores empresas que hay en España. Sin embargo, tanto en términos de contribución al comercio exterior, como en cuanto al rendimiento que sacan de sus negocios, los INMLs muestran unas aportaciones y resultados fuera de serie. Además, logran un efecto de palanca sobre el VAB industrial y las exportaciones.

Los INMLs dejan de manifiesto la importancia de contar con una sólida base industrial y el hecho de que triunfar en mercados internacionales no es solo cosa de empresas con marcas conocidas por el gran público. Los datos presentados en el presente documento muestran que España es también la cuna de decenas de empresas del ámbito B2B que operan con gran éxito en segmentos de mercado menos visibles.

El número de INMLs en España es mayor de lo que muchas fuentes han insinuado hasta la fecha; esta constatación nos ha de estimular para identificar más casos, así como para animar a las instituciones a que articulen medidas y sistemas que fortalezcan a estas empresas, ampliando así la base de los INMLs en España.

Con relación a esto, es importante señalar que convertirse en un líder de nicho es un logro en sí, pero mantenerse en esa posición es otro. Conseguirlo requiere un esfuerzo continuo por parte de las propias empresas; pero mantener dicho estatus es siquiera aún más difícil. De hecho, requiere de un especial cuidado por parte de los propios protagonistas y también de la administración pública ya que los INMLs contribuyen al bien común: tanto por su papel vertebrador de las actividades empresariales en el territorio, como por ofrecer trabajos de calidad (muchas veces fuera de las zonas urbanas) y por su rol tractor en cadenas de suministro regionales. Su éxito es por tanto un vector importante para el desarrollo industrial y territorial en las diferentes comunidades autónomas y en el país entero.

Por todo lo expuesto, cabe pensar que lo que es bueno para sus líderes en nichos de mercado internacionales, es bueno para España, incluso o aún más en medio del contexto actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caldart, A. and N. Pisani (2016). ¿Regionales o globales? Una mirada al posicionamiento internacional de las grandes empresas españolas, Harvard Deusto Business Review, 30-41.

GE Capital y Warwick Business School (2013). The Mighty Middle: Growth and opportunity in the UK´s mid-market, GE Capital, London.

Kamp, B. Ruiz de Apodaca, I., Zubizarreta, M., Murciego, A. y E. Sisti (2017). Mapeo y caracterización de líderes en nichos de mercado internacionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco (II), Cuadernos Orkestra 2017/26 ISSN 2340-7638

Kamp, B. (2019). Assessing the economic relevance of International Niche Market Leaders: empirical indicators and strategic reflections from the Basque Country. Revista Ekonomiaz 95, 228-253.

Nguyen, Fr. (2013). Hidden champions in France and Germany: a comparative analysis, Berlin School of Law and Economics, Berlin.

Rammer, Chr. y A. Spielkamp (2019). German Hidden Champions: competitive strategies, knowledge management and innovation in globally leading niche players. Ekonomiaz 95, 64-87.

Simon, H. (2012) Aufbruch nach globalia, Campus, Frankfurt.

Simon, H. (2017). Why Germany still has so many middle-class manufacturing jobs, Harvard Business Review, National Competitiveness.

Venohr, B., Fear, J. y A. Witt (2015). Best of German Mittelstand – the world market leaders, in: Langenscheidt, F. y B. Venohr (Eds.) The best of German Mittelstand: the world market leaders, Deutsche Standards, Cologne, 5-22.

Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orkestra.deusto.es