

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

 <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

CAMPEONAS OCULTAS VASCAS: LÍDERES EN NICHOS INTERNACIONALES CON ARRAIGO LOCAL

RESUMEN EJECUTIVO

Núm. 05/2026

 <https://doi.org/10.18543/EZCT7491>

Mikel Gaztañaga
Ibon Gil de San Vicente
Bart Kamp
Edoardo Montagner
Ander Sánchez

CUADERNOS ORKESTRA, núm. 05/2026. Resumen ejecutivo.

ISSN 2340-7638

 Colección: <https://doi.org/10.18543/RTWM2847>

 Cuaderno: <https://doi.org/10.18543/EZCT7491>

 Resumen ejecutivo en euskera: <https://doi.org/10.18543/EQMD1919>

 Resumen ejecutivo en inglés: <https://doi.org/10.18543/ORLN9758>

 **CON ASISTENCIA
DE IA**

Se han usado herramientas IA como ChatGPT, Claude y Gemini para apoyo en la edición del texto y las imágenes. El equipo de personas verificó posteriormente que los resultados finales se corresponden con las fuentes originales y revisó precisión, consistencia y sesgos.

© Mikel Gaztañaga, Ibon Gil de San Vicente, Bart Kamp, Edoardo Montagner, Ander Sánchez

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

Acerca de Orkestra:

Con más de 20 años de experiencia y conocimiento, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto) es un centro de investigación referente en Europa en competitividad regional. Su misión es impulsar la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en el País Vasco. Para ello, el instituto trabaja día a día en proyectos de investigación transformadora con agentes locales e internacionales y aporta análisis rigurosos para la toma de decisiones.

→ Accede a todas nuestras publicaciones en www.orkestra.deusto.es

Agradecimientos

La Fundación Bancaria BBK impulsa un modelo de desarrollo que concilia la competitividad económica con la cohesión social. En este marco, la empresa ocupa un lugar central como generadora de riqueza, empleo e innovación, y también como agente vinculado al territorio.

En colaboración con Orkestra, la Fundación BBK promueve el Observatorio de Empresas Campeonas Ocultas, centrado en compañías líderes en nichos internacionales altamente especializados, caracterizadas por su internacionalización, capacidad innovadora y arraigo local. Estas empresas tienen especial relevancia para la competitividad y el bienestar de Euskadi.

El Observatorio tiene una doble vocación. Por un lado, busca generar conocimiento estratégico sobre este tipo de compañías. Por otro, aspira a activar una comunidad de aprendizaje compartido. De este modo, se convierte en una plataforma de referencia para inspirar a otras empresas, orientar políticas públicas y mostrar a la sociedad cómo es posible crecer con arraigo y proyectar competitividad desde el territorio hacia el mundo.

El presente informe es resultado de las actividades del Observatorio de Empresas Campeonas Ocultas. La autoría corresponde a las siguientes personas investigadoras de Orkestra:

- Mikel Gaztañaga.
- Ibon Gil de San Vicente.
- Bart Kamp.
- Edoardo Montagner.
- Ander Sánchez.

Asimismo, este trabajo se ha enriquecido con las aportaciones de personas que también forman parte del equipo impulsor del Observatorio de Empresas Campeonas Ocultas. Por parte de Orkestra, Asier Murciego y Elsa Patús y, por parte de la Fundación Bancaria BBK, Juan Luis Arriaga, Sonia Egea y Javier Fernández Monge.

Resumen ejecutivo

La industria ha recuperado centralidad en Europa y en Euskadi. La creciente competencia geoeconómica, la fragmentación del comercio internacional y el renovado debate sobre autonomía estratégica han devuelto la política industrial al centro de la agenda económica. Para territorios industriales como Euskadi, este cambio afecta directamente a la capacidad de sostener empleo cualificado, capacidades productivas avanzadas y posiciones competitivas en cadenas de valor internacionales.

En este contexto, las empresas Campeonas Ocultas, analizadas en este informe mediante el concepto de *International Niche Market Leaders* (INML), ocupan una posición especialmente relevante. Son empresas líderes en nichos altamente especializados, con fuerte presencia internacional y escasa visibilidad pública. Su carácter “oculto” responde al tipo de actividad que desarrollan: operan principalmente en mercados *business-to-business* (B2B), ofreciendo a otras empresas productos, tecnologías y componentes estratégicos dentro de cadenas de valor industriales, lejos del consumidor final y del gran público.

Suelen ser empresas fuertemente vinculadas al entorno que las ha visto nacer, colaborando con proveedores, centros tecnológicos, universidades y centros de formación profesional. De este modo, muchas combinan liderazgo global con un fuerte arraigo territorial.

El Observatorio y el informe sobre Campeonas Ocultas

En este marco, el Observatorio de Empresas Campeonas Ocultas, impulsado por la Fundación Bancaria BBK y Orkestra, ofrece una base estable para conocer mejor a estas empresas, contrastar sus retos y generar aprendizaje compartido. El presente informe “Campeonas ocultas vascas: líderes en nichos internacionales con arraigo local” es el resultado de las últimas investigaciones sobre este fenómeno en el País Vasco. El estudio identifica:

- las Campeonas Ocultas vascas y caracteriza su contribución al tejido industrial y territorial de Euskadi, mediante la revisión de bases de datos empresariales, el análisis documental y el contraste con empresas.
- los retos que pueden condicionar su liderazgo futuro, integrando literatura internacional especializada y las dinámicas de diálogo desarrolladas con empresas Campeonas Ocultas en el marco del Observatorio.

Euskadi: tierra de Campeonas Ocultas

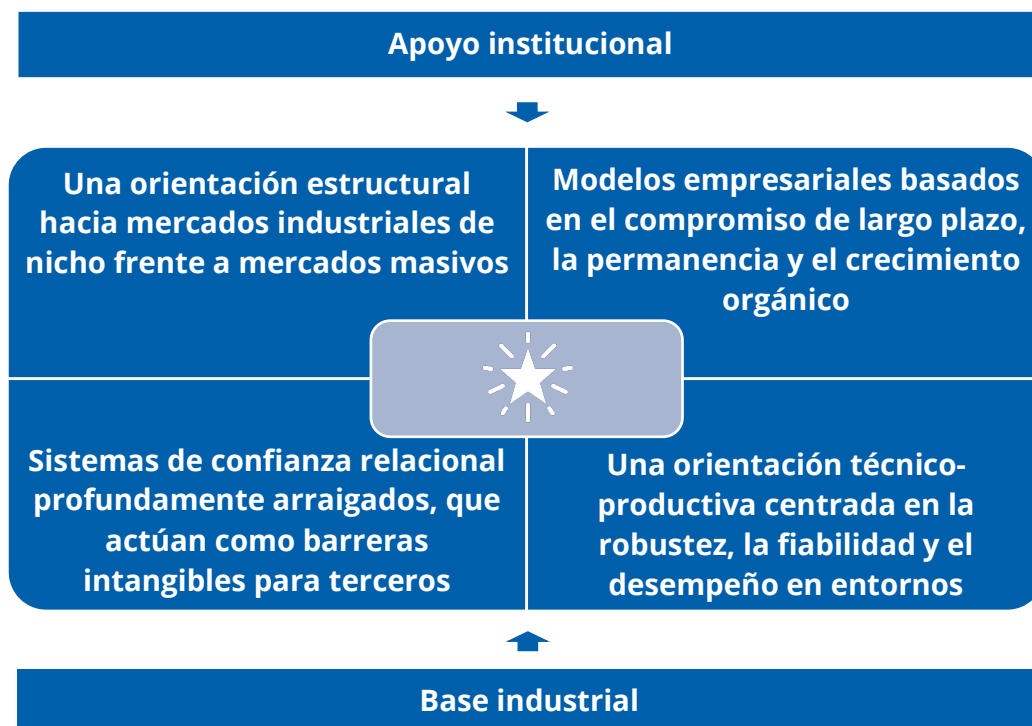
La presencia de Campeonas Ocultas en Euskadi no es un fenómeno casual ni reciente. Como ocurre en otras regiones industriales de Europa, especialmente de Alemania y del norte de Italia, su aparición y consolidación responden a una combinación de condiciones históricas, institucionales y empresariales que han favorecido la especialización y el liderazgo en nichos internacionales.

Euskadi ofrece un entorno especialmente propicio para este tipo de empresas. Su trayectoria industrial de largo recorrido ha permitido acumular conocimiento productivo, capacidades técnicas y relaciones empresariales que se han adaptado sin perder continuidad. A esta base

se suma un apoyo institucional sostenido desde los años ochenta, orientado al fortalecimiento de capacidades industriales, tecnológicas y empresariales.

Sobre esta base se han ido consolidando los rasgos distintivos que caracterizan a buena parte de las Campeonas Ocultas vascas y que se sintetizan en cuatro dimensiones que ayudan a entender esta lógica territorial. Estas empresas tienden a orientarse hacia mercados industriales especializados, a desarrollar modelos de largo plazo, a apoyarse en relaciones de confianza arraigadas, y a construir una cultura técnico-productiva centrada en la robustez, la fiabilidad y el desempeño en entornos exigentes. Estos rasgos ayudan a explicar por qué Euskadi cuenta con un ecosistema capaz de favorecer aparición y permanencia de empresas líderes en nichos internacionales.

Factores clave para la proliferación de Campeonas Ocultas en Euskadi



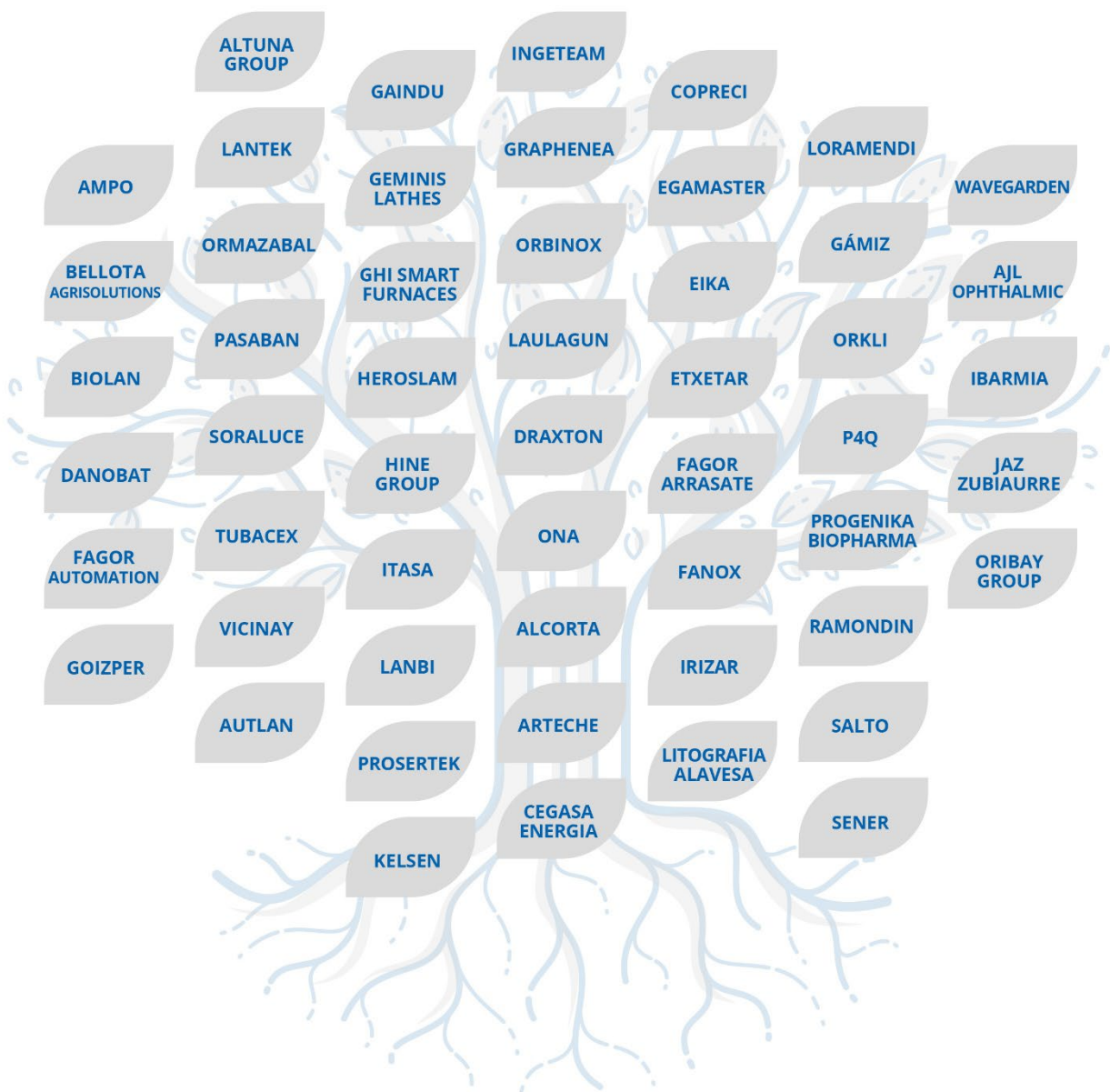
Fuente: elaboración propia

Empresas Campeonas Ocultas: un fenómeno industrial, internacionalizado y territorialmente distribuido

Las Campeonas Ocultas vascas representan un segmento empresarial reconocible dentro del tejido industrial vasco. Se trata de empresas de nicho con liderazgo en mercados internacionales, presencia territorial distribuida, tamaño medio y patrones de desempeño asociados a inversión, productividad y generación de valor.

Se han identificado 53 empresas INML en Euskadi, aunque el fenómeno probablemente sea mayor debido a la complejidad de detectar este tipo de modelos empresariales mediante fuentes públicas.

INML identificadas en Euskadi



Fuente: elaboración propia



El análisis permite destacar los siguientes resultados:

- **Implantación territorial distribuida.** 43 de las 53 empresas (81%) se localizan fuera de las capitales vascas, mostrando una estrecha vinculación con municipios y corredores industriales.
- **Predominio de empresas medianas y del tramo inferior del middle market.** 21 compañías facturan entre 10 y 50 millones de euros y 16 entre 50 y 200 millones.
- **Internacionalización estructural, con principal orientación hacia Europa y América.** El 90 % declara actividad comercial en la Unión Europea, el 82,5 % en América del Norte y el 72,5 % en Asia. Pese a ello el peso de las ventas se concentra en Europa y América. Estos continentes concentran, de media, el 46,5 % y el 35,9 % del valor de las ventas internacionales.
- **Modelos empresariales con inversión y prudencia financiera.** Las INML muestran una mayor dotación de activos productivos de largo plazo, márgenes operativos favorables y una carga financiera generalmente reducida, compatibles con estrategias de inversión sostenida y endeudamiento prudente.
- **Productividad y generación de valor elevadas.** Las INML presentan, en conjunto, niveles de productividad y generación de valor superiores a los de empresas comparables.

Un liderazgo que exige adaptación continua

Las Campeonas Ocultas afrontan un entorno de creciente incertidumbre y exigencia y aunque sus fortalezas históricas siguen siendo valiosas, no aseguran su liderazgo futuro ante cambios geoeconómicos, tecnológicos, comerciales, financieros y de talento.

- **La fragmentación geoeconómica cambia las reglas de juego.** Las tensiones comerciales y el uso estratégico de instrumentos comerciales, tecnológicos y de política industrial por parte de Estados y bloques geoeconómicos reducen la previsibilidad que durante décadas favoreció a empresas industriales altamente internacionalizadas por la vía de la exportación.
- **China pasa de socio complementario a competidor sistémico.** Para muchas empresas, China sigue siendo un mercado relevante y una plataforma productiva, pero su desarrollo industrial aumenta la presión competitiva en actividades de mayor valor añadido y en ámbitos próximos al núcleo industrial donde operan muchas Campeonas Ocultas. Además, por medio de programas impulsados por el gobierno chino como

“Pequeños Gigantes” y “Campeones únicos”, las empresas chinas están poniendo en jaque las posiciones de empresas de nicho europeas en sus respectivos mercados objetivo.

- **La internacionalización entra en una fase más selectiva.** Ya no basta con exportar. Las empresas necesitan combinar presencia comercial, implantación internacional y gestión de riesgos sin perder el arraigo territorial ni los centros de decisión.
- **Capital y propiedad ganan centralidad.** El crecimiento, la inversión y la preservación del control sobre decisiones estratégicas plantean nuevas necesidades de financiación y nuevos retos sobre estructura empresarial y control accionario, especialmente en empresas que buscan crecer manteniendo estabilidad, arraigo y autonomía.
- **Talento y relevo generacional condicionan la continuidad de su liderazgo.** Aunque su liderazgo en nichos especializados debería reforzar su atractivo como empleadoras, el envejecimiento demográfico, los cambios culturales en torno al trabajo industrial y la competencia por talento dificultan la atracción de perfiles especializados. Esta presión, unida a los desafíos del relevo generacional y del crecimiento empresarial, puede aumentar los riesgos de desarraigo de la propiedad y de pérdida de centros de decisión.

Recomendaciones

Fortalecer el ecosistema vasco de Campeonas Ocultas requiere combinar esfuerzos empresariales y capacidades territoriales en 5 ámbitos de actuación:

- **Acompañar a las empresas en una internacionalización más selectiva, sofisticada y arraigada.** Favorecer estrategias que combinen exportación e implantación internacional, proximidad al mercado y mantenimiento del arraigo empresarial y de los centros de decisión en Euskadi, reforzando además instrumentos de inteligencia estratégica y acompañamiento exterior.
- **Reforzar su relación con un ecosistema financiero local y conectado con la industria.** Facilitar acceso a capital y financiación adaptados a procesos de escalado, inversión y relevo empresarial, fortaleciendo instrumentos capaces de acompañar proyectos industriales sin comprometer estabilidad, propiedad y arraigo.
- **Cuidar las capacidades territoriales que hacen posible el liderazgo en nichos.** Reforzar la conexión entre empresas, formación profesional, universidades, centros tecnológicos y otros activos del ecosistema, prestando especial atención al talento técnico, la colaboración tecnológica y la generación de conocimiento aplicado.

- **Diseñar políticas flexibles y adaptadas a trayectorias empresariales distintas.** Evitar las aproximaciones homogéneas y desarrollar instrumentos capaces de responder específicamente a diferentes sectores, fases empresariales y estrategias de internacionalización.
- **Visibilizar sin desproteger.** Incrementar el conocimiento y reconocimiento público de las Campeonas Ocultas, preservando al mismo tiempo la discreción y las ventajas competitivas que caracterizan a muchas de estas compañías.

En un momento en que Europa vuelve a mirar a la industria, Euskadi cuenta con un activo valioso pero que no conviene dar por garantizado. Las Campeonas Ocultas vascas sostienen liderazgo internacional, capacidades productivas y arraigo territorial. Su futuro dependerá de que las propias empresas, las instituciones y el ecosistema cuiden las condiciones que hacen posible ese liderazgo y acompañen su evolución en un entorno más exigente, tal y como han sabido hacer a lo largo de su historia.



Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orquestra.deusto.es