

CUADERNOS ORKESTRA

ISSN 2340-7638

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

# EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO EZKUTUKO TXAPELDUNAK: TOKIAN ERROTUTAKO NAZIOARTEKO NITXOETA KO LIDERRAK

LABURPEN EXEKUTIBOA

2026/05 zk.

 <https://doi.org/10.18543/EQMD1919>


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


CUADERNOS ORKESTRA, 05/2026 zk. Laburpen exekutiboa.

ISSN 2340-7638

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

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

 Laburpen exekutiboa euskaraz: <https://doi.org/10.18543/EQMD1919>

 Laburpen exekutiboa ingelesez: <https://doi.org/10.18543/ORLN9758>

Adimen artifizialeko tresnak erabili dira testua eta irudiak editatzen laguntzeko. Ondoren, autore taldeak egiaztatu du azken emaitzak bat datozela jatorrizko iturriekin, eta zehaztasuna, sendotasuna eta alborapenak berrikusi ditu.

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

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua –Deustu Fundazioa

#### Orkestrari buruz:

20 urte baino gehiagoko esperientziari eta jakintzari esker, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deustu Fundazioa) eskualdeko lehiakortasunaren esparruan Europako erreferentziatzko ikerketa zentroetako bat da. Orkestraren misioa Euskal Autonomia Erkidegoan ongizate inklusiboa eta jasangarria helburu duen lehiakortasuna bultzatzea da. Horretarako, Institutuak ikerketa eraldatzaileko proiektuak lantzen ditu tokiko eta nazioarteko eragileekin, eta analisi zorrotzak egiten ditu, erabakiak hartzen laguntzeko.

➔ Eskura itzazu gure argitalpen guztiak Orkestraren webgunean: [www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)

## Eskerrak

BBK Banku Fundazioak lehiakortasun ekonomikoa eta gizarte kohesioa uztartzen dituen garapen eredu bat bultzatzen du. Esparru horretan, enpresa erdigunean dago, aberastasuna, enplegua eta berrikuntza sortzen baititu. Eta, gainera, lurraldearekin lotutako eragile garrantzitsu bat da.

Orkestrarekin lankidetzan, BBK Fundazioak Ezkutuko Txapeldunen Behatokia sustatzen du. Ezkutuko txapeldunak espezializazio handiko nazioarteko nitxoetako liderrak dira, eta nazioartekotzea, berritzeko gaitasuna eta tokiko errotzea dituzte ezaugarri. Enpresa horiek garrantzi berezia dute Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunerako eta ongizaterako.

Behatokiak bokazio bikoitza du. Alde batetik, horrelako konpainiei buruzko jakintza estrategikoa sortzea du helburu. Bestetik, ikaskuntza partekatze komunitate bat aktibatu nahi du. Ikuspegi horretatik, erreferentziazko plataforma da beste enpresa batzuk inspiratzeko, politika publikoak bideratzeko eta gizarteari erakusteko lurraldean errotuta egonik hazteko eta lehiakortasuna lurraldetik mundura proiektatzeko aukerak ere badirela.

Txosten hau Ezkutuko Txapeldunen Behatokiaren jardueren emaitza da. Orkestrako ikertzaile hauek dira egileak:

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

Ezkutuko Txapeldunen Behatokiaren talde sustatzaileko kideen ekarpenek ere lana aberastu dute. Orkestraren aldetik, Asier Murciego eta Elsa Patús, eta BBK Banku Fundazioaren aldetik, Juan Luis Arriaga, Sonia Egea eta Javier Fernández Monge.

## Laburpen exekutiboa

Industriak zentraltasuna berreskuratu du European eta Euskal Autonomia Erkidegoan. Lehia geoekonomiko gero eta handiagoak, nazioarteko merkataritzaren zatiketak eta autonomia estrategikoari buruzko eztabaida berriak agenda ekonomikoaren erdigunera eraman dute berriro industria politika. Euskal Autonomia Erkidegoa bezalako lurralde industrialetan, aldaketa horrek zuzeneko eragina du enplegu kualifikatuari, ekoizpen gaitasun aurreratuei eta nazioarteko balio kateetako posizio lehiakorrei eusteko gaitasunean.

Testuinguru horretan, ezkutuko txapeldunek garrantzi berezi dute. *International Niche Market Leaders* (INML) kontzeptuaren bidez aztertu ditugu txosten honetan. Espezializazio handiko nitxoetako enpresa liderrak dira, nazioartean presentzia handia dutenak, baina ikusgarritasun publiko eskasa. Izaera "ezkutua" garatzen duten jarduera motaren ondorio da: nagusiki *business-to-business* (B2B) merkatuetan jarduten dira, eta produktuak, teknologiak eta osagai estrategikoak eskaintzen dizkiete beste enpresa batzuei, industria sektoreko balio kateen barruan, azken kontsumitzailearengandik eta publiko zabalarengandik urrun.

Lotura estua izan ohi dute jatorrizko ingurunearekin, eta, horregatik, hornitzaileekin, zentro teknologikoekin, unibertsitateekin eta lanbide heziketako ikastetxeekin elkarlanean aritzen dira. Hala, enpresa horietako askok lidergo globala eta lurraldean errotzea uztartzen dituzte.

### Behatokia eta Ezkutuko Txapeldunei buruzko txostena

BBK Banku Fundazioak eta Orkestrak bultzatutako Ezkutuko Txapeldunen Behatokiak oinarri egonkor bat eskaintzen du enpresa horiek hobeto ezagutzeko, beren arronkak aztertzeko eta

#### Orkestrari buruz:

20 urte baino gehiagoko esperientziari eta jakintzari esker, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deustu Fundazioa) eskualdeko lehiakortasunaren esparruan Europako erreferentziatzko ikerketa zentroetako bat da. Orkestraren misioa Euskal Autonomia Erkidegoan ongizate inklusiboa eta jasangarria helburu duen lehiakortasuna bultzatzea da. Horretarako, Institutuak ikerketa eraldatzaileko proiektuak lantzen ditu tokiko eta nazioarteko eragileekin, eta analisi zorrotzak egiten ditu, erabakiak hartzen laguntzeko.

➔ Eskura itzazu gure argitalpen guztiak Orkestraren webgunean: [www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)

### Euskal Autonomia Erkidegoa, ezkutuko txapeldunen lurraldea

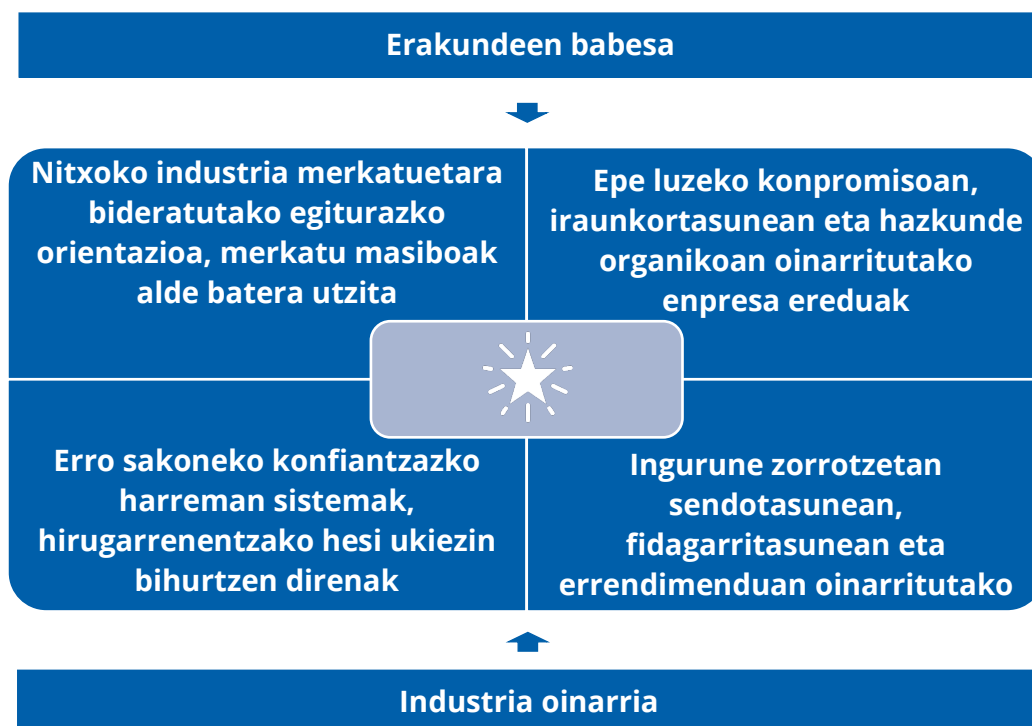
Euskal Autonomia Erkidegoan, ezkutuko txapeldunen presentzia ez da kasualitatea, ezta fenomeno berria ere. Europako beste eskualde industrial batzuetan gertatzen den bezala, bereziki Alemanian eta Italia iparraldean, enpresa horien sorreraren atzean hainbat arrazoi historiko, instituzional eta enpresako dago, eta arrazoi horien konbinazioak espezializazioa eta nazioarteko nitxoetako lidergoa erraztu ditu.

Euskal Autonomia Erkidegoak ingurune bereziki egokia eskaintzen du horrelako enpresentzat. Industria sektorearen ibilbide luzeak ekoizpenaren arloko jakintza, gaitasun teknikoak eta

enpresa harremanak metatzea ahalbidetu du; horiek guztiak egokitzen joan dira, jarraitutasunik galdu gabe. Oinarri horri erakundeen babes jarraitua gehitu behar zaio, 1980ko hamarkadaz geroztik, industria, teknologia eta enpresa gaitasunak sendotzera bideratua.

Oinarri horren gainean eraiki dira EAEko ezkutuko txapeldun askoren ezaugarri bereizgarriak. Hain zuzen ere, ezaugarri horiek lurralde logika hori ulertzen laguntzen duten lau dimentsiotan laburbildu ditzakegu. Ezkutuko txapeldunak industria merkatu espezializatuetera bideratu ohi dira, epe luzeko ereduak garatzen dituzte, errotutako konfiantzazko harremanetan oinarritzen dira, eta sendotasunean, fidagarritasunean eta errendimenduan oinarritutako kultura tekniko-produktiboa eraikitzen dute, oso ingurune zorrotzetan. Ezaugarri horien laguntzaz uler dezakegu zergatik duen Euskal Autonomia Erkidegoak nazioarteko nitxoetako enpresa liderrak sortzen eta irauten laguntzen duen ekosistema bat.

### Euskal Autonomia Erkidegoan ezkutuko txapeldunak hain ugariak izateko funtsezko faktoreak



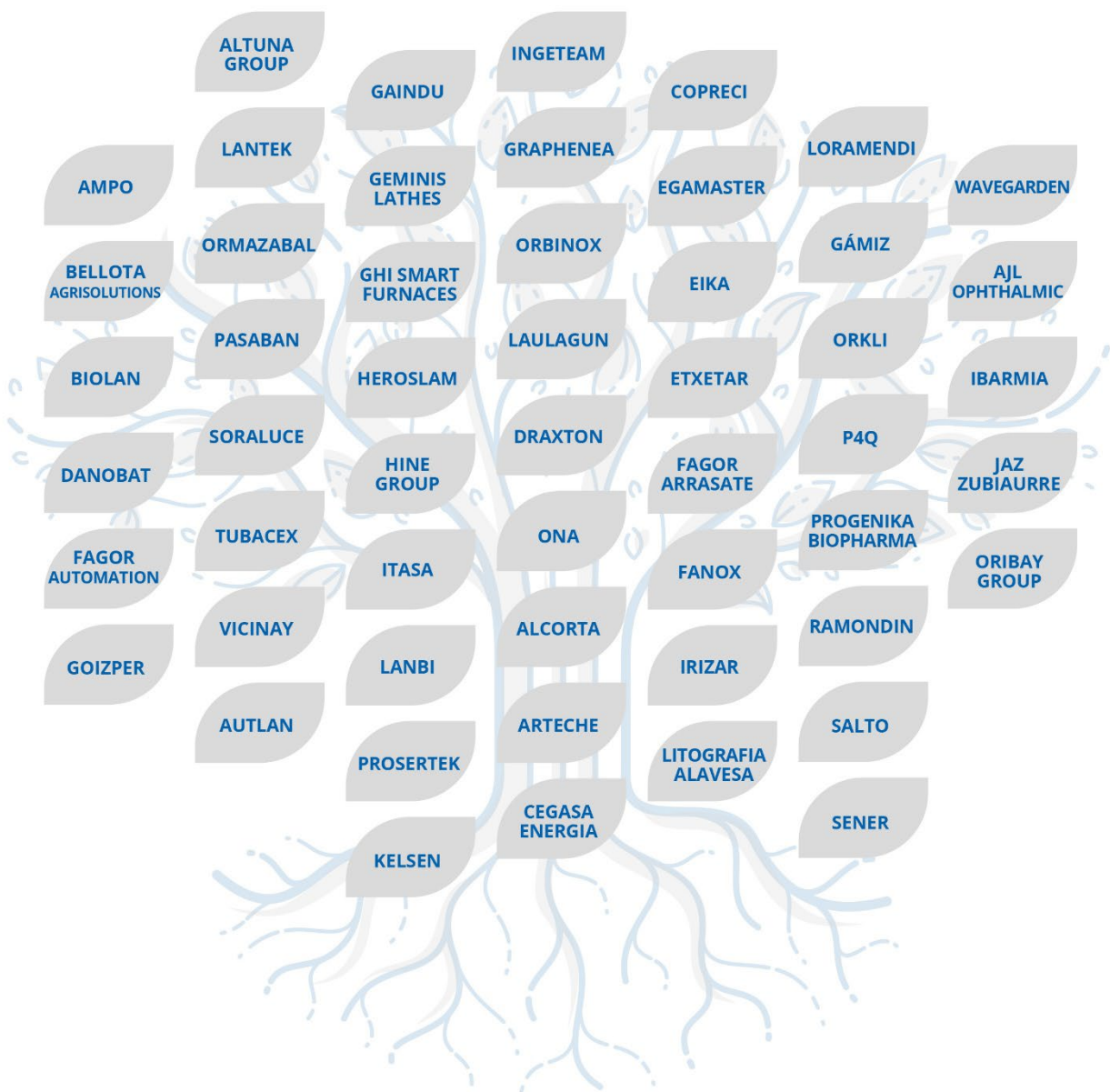
*Iturria: norberak egina*

### Ezkutuko txapeldunak: fenomeno industrial, nazioartekotua eta lurraldean banatua

Euskal Autonomia Erkidegoa ezkutuko txapeldunak lurraldeko industria sektorearen barruan enpresa segmentu berezi bat dira. Nitxoko enpresak dira, nazioarteko merkatuetan liderrak, lurraldean banatuta daudenak, tamaina ertainekoak, eta inbertsioari, produktibitateari eta balio sorkuntzari lotutako errendimendu patrioiak dituztenak.

53 ezkutuko txapeldun enpresa identifikatu dira Euskal Autonomia Erkidegoan, baina fenomeno handiagoa izango da ziurrenik, horrelako enpresa ereduak iturri publikoen bidez antzematea konplexua baita.

### Euskal Autonomia Erkidegoan identifikatutako ezkutuko txapeldunak



*Iturria: norberak egina*



Analisiak emaitza hauek nabarmentzea ahalbidetzen digu:

- **Lurralde ezarpen banatua.** 53 enpresetatik 43 (% 81) euskal hiriburuetatik kanpo daude, eta lotura estua dute udalerriekin eta industria korridoreekin.
- **Enpresa ertainak eta *middle market*aren beheko tartekoak dira nagusi.** 21 konpainiak 10 eta 50 milioi euro artean fakturatzen dituzte, eta 16k 50 eta 200 milioi artean.
- **Egiturazko nazioartekotzea, batez ere Europara eta Amerikara bideratua.** Enpresen % 90ek merkataritza jarduera du Europar Batasunean; % 82,5ek, Ipar Amerikan; eta % 72,5ek, Asian. Hala ere, salmenten pisua Europan eta Amerikan kontzentratzen da. Kontinente horiek, batez beste, nazioarteko salmenten balioaren % 46,5 eta % 35,9 biltzen dute, hurrenez hurren.
- **Inbertsioa eta finantza zuhurtasuna oinarri dituzten enpresa ereduak.** Enpresek epe luzeko aktibo produktiboen zuzkidura handiagoa, eragiketa marjina onak eta, oro har, finantza zama txikia dituzte, inbertsio iraunkorreko eta zorpetze zuhurreko estrategiekin bateragarriak.
- **Produktibitate eta balio sorkuntza handiak.** Oro har, antzeko enpresek baino produktibitate maila eta balio sorkuntza handiagoak dituzte ezkutuko txapeldunek.

### **Etengabeko egokitzapena eskatzen duen lidergoa**

Ezkutuko txapeldunek gero eta ziurgabetasun eta eskakizun handiagoko inguruneari egin behar diote aurre, eta beren indargune historikoek baliotsuak izaten jarraitzen duten arren, ez dute etorkizuneko lidergoa ziurtatzen, geoeconomia, teknologia, merkataritza, finantza eta talentuaren alaketan aurrean.

- **Zatiketa geoekonomikoa joko arauak aldatzen ari da.** Hamarkada askotan, aurreikusgarritasunak mesede egin izan die esportazioen bidez nazioartekotze handia lortu duten enpresei. Baina merkataritza tentsioek eta estatuek eta bloke geoekonomikoen merkataritza, teknologia eta industria politikako tresnak estrategikoki erabiltzeak aurreikusgarritasun hori murriztu dute.
- **Txina bazkide osagarri izatetik lehiakide sistemiko izatera igaro da.** Enpresa askorentzat, Txinak merkatu garrantzitsua eta ekoizpen plataforma izaten jarraitzen du, baina herrialdearen industria garapenak lehiatzeko presioa handitzen du balio erantsi handiagoko jardueretan eta ezkutuko txapeldun askoren berezko eremua den industria guneetan. Gainera, Txinako gobernuak bultzatutako “erraldoi txikiak”, “txapeldun bereziak” eta antzeko programaren bidez, Txinako enpresak kolokan jartzen ari dira Europako nitxoetako enpresek beren helburuko merkatuetan zuten tokia.

- **Nazioartekotzea fase selektiboago batean sartzen ari da.** Gaur egun, esportatzea ez da nahikoa. Enpresek merkataritza presentzia, nazioarteko ezarpena eta arriskuen kudeaketa konbinatu behar dituzte, lurraldean errotzea eta erabakiguneak galdu gabe.
- **Kapitala eta jabetza zentraltasuna irabazten ari dira.** Hazkundeak, inbertsioak eta erabaki estrategikoen gaineko kontrola eskuetan edukitzeak finantzaketa behar berriak sortzen ditu, eta enpresa egituraren eta akzioen kontrolaren inguruko erronka berriak ere ekartzen ditu, bereziki egonkortasuna, errotzea eta autonomia galdu gabe hazi nahi duten enpresetan.
- **Talentuak eta belaunaldi erreleboak lidergoaren jarraipena baldintzatzen dute.** Ezkutuko txapeldunek nitxo espezializatueta duten lidergoak enplegatzaile gisa duten erakargarritasuna indartu beharko lukeen arren, biztanleriaren zahartzeak, industria lanpostuen inguruko kultur aldaketek eta talentuagatik lehiak profil espezializatuak erakartzea zailtzen dute. Presio horrek, belaunaldi erreleboaren eta enpresaren hazkundearen erronkekin batera, jabetza deserrotzeko eta erabakiguneak galtzeko arriskuak areagotu ditzake.

## Gomendioak

Ezkutuko txapeldunen euskal ekosistema indartzeko, enpresa ahaleginak eta lurralde gaitasunak uztartu behar dira, 5 jarduera eremutan:

- **Enpresen bidelagun izatea nazioarteko selektiboagoa, sofistikuagoa eta errotuagoa lor dezaten.** Esportazioak eta nazioarteko ezarpena, merkatuarekiko hurbiltasuna eta enpresen eta erabakiguneen errotzea Euskal Autonomia Erkidegoan mantentzea uztartzen dituzten estrategiak ahalbidetzea, eta, horrekin batera, adimen estrategikoko eta kanpoko bidelaguntzako tresnak indartzea.
- **Ezkutuko txapeldunek tokiko eta industriarekin lotutako finantza ekosistemarekin duten harremana sendotzea.** Eskalatze, inbertsio eta enpresa erreleboko prozesuetara egokitutako kapitalerako eta finantzaketarako sarbidea erraztea, industria proiektuei laguntzeko tresnak indartzuz, egonkortasuna, jabetza eta errotzea arriskuan jarri gabe.
- **Nitxoetako lidergoa ahalbidetzen duten lurralde gaitasunak zaintzea.** Enpresen, lanbide heziketako ikastetxeen, unibertsitateen, zentro teknologikoen eta ekosistemako beste aktibo batzuen arteko loturak indartzea, arreta berezia eskainiz talentu teknikoari, lankidetzaren teknologikoari eta jakintza aplikatuaren sorkuntzari.
- **Politika malguak eta askotariko enpresa ibilbideetara egokituak diseinatzea.** Hurbilketa homogeneousak saihestea eta hainbat sektoreri, enpresa faseri eta nazioartekotze estrategiari berariaz erantzungo dieten tresnak garatzea.

- **Ikusaraztea, baina babesik kendu gabe.** Ezkutuko txapeldunen ezagutza eta aitorten publikoa areagotzea, baina, aldi berean, konpainia horietako askoren ezaugarri diren diskrezioa eta lehiatzeko abantailak zainduz.

Europak industriari begiratzen dion une honetan, Euskal Autonomia Erkidegoak balio handiko aktibo bat du, baina ez da komeni bermatuta dagoela pentsatzea. Euskal Autonomia Erkidegoko ezkutuko txapeldunak nazioarteko liderrak dira, ekoizpen gaitasunak dituzte eta lurraldean errotuta daude. Enpresa horien etorkizuna enpresek, erakundeek eta ekosistemak lidergo hori ahalbidetzen duten baldintzak zaintzearen eta ingurune zorrotzago batean aurrera egiten laguntzearen mende egongo da. Alabaina, ez dira hutsetik hasten, historian zehar hori egiten jakin izan baitute.



# Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO  
EUSKAL INSTITUTUA  
DEUSTO FUNDAZIOA

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)